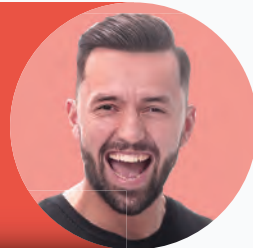


# Travailler ensemble :

Étude sur les perspectives  
générationnelles de  
la population active  
du Canada



Automne 2020



**INFORMATION  
SUR LE MARCHÉ  
DU TRAVAIL**

Disponible en ligne à [www.fpsc-ctac.com](http://www.fpsc-ctac.com)

Ce projet est financé par le Programme des initiatives sectorielles du gouvernement du Canada

ISBN 978-1-989541-58-6

© Copyright 2020 Compétences Transformation Alimentaire Canada (CTAC)

Compétences Transformation Alimentaire Canada (CTAC) portait antérieurement l'appellation de Conseil des RH du secteur de la transformation des aliments (CRHSTA)

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire, d'enregistrer dans un système de recherche documentaire ou de transmettre sous quelque forme que ce soit ou par n'importe quel moyen une partie quelconque de la présente publication sans l'autorisation écrite de Compétences Transformation Alimentaire Canada (CTAC).

Les avis et interprétations de cette publication sont ceux de l'auteur et ne reflètent pas forcément ceux du gouvernement du Canada.

Compétences Transformation Alimentaire Canada (CTAC)  
201-3030, chemin Conroy  
Ottawa (Ontario) K1G 6C2



Financé en partie par le Gouvernement du Canada  
par programme d'appui aux initiatives sectorielles



## À PROPOS

**Compétences Transformation Alimentaire Canada (CTAC)** est l'organisation de développement de la main-d'œuvre de l'industrie de la transformation des aliments et des boissons. Comme organisme sans but lucratif établi à Ottawa ayant des représentants partout au Canada, l'organisation soutient tous les transformateurs d'aliments et de boissons du pays dans le développement d'une main-d'œuvre et de milieux de travail compétents et professionnels.

Ce que nous faisons se répercute directement et positivement sur l'attraction de talent, le maintien en poste des travailleurs et la culture d'emploi de l'industrie. Nous sommes résolus à aider l'industrie à trouver, former et conserver les meilleurs employés qui soient. Grâce à ses partenariats avec l'industrie, les associations, les éducateurs et tous les paliers de gouvernement du Canada, CTAC a su développer des ressources exceptionnelles pour l'industrie, notamment le **Référentiel de compétences alimentaires<sup>MC</sup>**, l'**Institut canadien des transformateurs d'aliments<sup>MC</sup>**, **CertAliment<sup>MC</sup>** et des rapports **d'information sur le marché du travail**.

# Contenu

<b>Chapitre 1 : Introduction – Objectifs, points saillants de l'étude et méthodologie.....</b>	<b>6</b>
Objet de la recherche .....	6
Points saillants de l'étude.....	8
Méthodologie.....	10
<b>Chapitre 2 : Analyse détaillée des constatations.....</b>	<b>12</b>
Objectifs de carrière.....	12
Sources de motivation .....	14
Défis liés à la carrière et préoccupations professionnelles.....	16
Les qualités que les Canadiens souhaitent le plus voir chez un supérieur hiérarchique direct, un dirigeant de l'organisation et eux-mêmes .....	18
Tensions et stéréotypes générationnels.....	22
Communications internes : méthodes préférées pour partager de l'information.....	24
Communications internes : Contenu et mobilisation et responsabilisation des employés.....	25
Préférences d'apprentissage.....	26
Intérêt à travailler dans la fabrication, y compris les aliments et les boissons .....	30
L'impact de la terminologie sur l'intérêt à travailler dans la fabrication .....	32
Intérêt à travailler dans la « fabrication intelligente ».....	34
Perceptions d'une carrière dans les métiers .....	35
Attrait relatif de diverses options pour améliorer le recrutement et le maintien en poste .....	36
Réceptivité pour le travail contractuel, à temps partiel et saisonnier .....	41
Perceptions des syndicats.....	42
Analyse détaillée du genre.....	43
Analyse régionale : le Québec comparativement au reste du Canada.....	45
<b>Chapitre 3 : Conclusions et recommandations .....</b>	<b>46</b>
Conclusions.....	46
Questions critiques pour les organisations .....	47
Recommandations .....	48
<b>Notes de fin.....</b>	<b>49</b>







Chaque génération s' imagine plus intelligente que celle qui l'a précédée, et plus sage que celle qui la suit.



— *George Orwell*

# Chapitre 1 : Introduction

## Objet de la recherche

**Compétences Transformation Alimentaire Canada (CTAC)** a commandé cette recherche afin d'examiner les perspectives générationnelles du milieu de travail. Bien que certaines questions du sondage aient porté sur le secteur de la transformation des aliments et des boissons, les résultats de recherche, les conclusions et recommandations en découlant s'appliquent à l'ensemble de l'économie. Les recommandations se trouvent dans le dernier chapitre du présent rapport.

La recherche est issue de certaines tendances et réalités que doit affronter le secteur de la transformation des aliments et des boissons. Les tendances qui suivent s'appliquent à l'ensemble de l'industrie manufacturière, ainsi qu'à la plupart des autres secteurs de l'économie.

- Le secteur continue d'éprouver de sérieuses pénuries de main-d'œuvre et est aux prises avec des défis particuliers sur le plan de l'attraction et du maintien en poste de travailleurs plus jeunes.<sup>1</sup>
- Les Canadiens vivent plus vieux et sont en meilleure santé, si bien que certains travailleurs plus âgés reportent le départ à la retraite.

Dans certains secteurs de la transformation des aliments et boissons (la transformation du poisson et des fruits de mer par exemple), la plupart des travailleurs ont plus de 50 ans.<sup>2</sup>

Les milieux de travail sont de plus en plus diversifiés sur les plans du genre, de l'ethnie et de l'âge.

Les organisations attachent beaucoup plus d'importance à la réputation de l'entreprise par suite des demandes des consommateurs, surtout des personnes plus jeunes, comme en témoigne l'omniprésence des initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Ce rapport vise à renforcer la sensibilisation en fournissant aux entreprises canadiennes et à d'autres intervenants de l'industrie un aperçu de ce que pensent les Canadiens en général, et différentes générations plus particulièrement, du travail en 2020 (pré-pandémie).



## Analyse ciblée basée sur cinq catégories d'âge :



**GÉNÉRATION Z**  
(16 à 23 ans)

- La sécurité d'emploi est prioritaire
- Personnes très collaboratives
- Un milieu de travail flexible est souhaitable



**JEUNES  
MILLÉNARIAUX**  
(24 à 30 ans)

- Intéressés à la formation au leadership
- Préfèrent les textos et le courriel aux échanges en personne



**MILLÉNARIAUX  
PLUS ÂGÉS**  
(31 à 39 ans)

- Désirent être évalués en fonction des résultats plutôt que selon les heures
- Valorisent les possibilités de développement de carrière



**GÉNÉRATION X**  
(40 à 55 ans)

- Autonomes
- Travailleurs acharnés
- Préfèrent moins de supervision et plus d'autonomie



**BABY-BOOMERS+**  
(56 ans +)

- Valorisent la sécurité d'emploi
- Source importante de connaissance de l'industrie
- Travailleurs acharnés

## Points saillants de l'étude

Depuis le début du siècle et aujourd'hui encore d'ailleurs, les journalistes et les consultants ont beaucoup écrit au sujet de la dynamique intergénérationnelle du milieu de travail. On exhortait souvent les employeurs à reconnaître que quatre générations (et cinq de plus en plus) se côtoient dans le milieu de travail, et qu'il faut s'adapter à cette réalité. Ce passage est représentatif :

*Dans le monde et toutes les industries, un plus grand nombre de générations se côtoient. Et, de plus en plus, ce sont des employés plus jeunes qui dirigent des coéquipiers plus âgés, inversant ainsi l'ordre établi. Cette situation peut causer des problèmes, mais elle présente aussi des occasions de partager des connaissances et des expériences.<sup>3</sup> (traduction)*

Plus récemment, plusieurs universitaires ont remis en question la notion de différences intergénérationnelles. Dans un article publié en 2019 dans le Harvard Business Review, Eden King et al. souligne une méta-analyse de 20 études différentes sur les différences générationnelles ayant conclu que les relations existant entre les générations et les résultats professionnels (à savoir la satisfaction professionnelle, l'engagement organisationnel et l'intention de roulement) sont moyennes à faibles.<sup>4</sup>

Les différences intergénérationnelles du milieu de travail tiennent-elles plus de l'imaginaire que de la réalité? Et dans quelle mesure les employeurs devraient-ils s'en soucier? La réponse dépend fortement des questions qui sont posées.

La recherche se voulait de grande portée et a approfondi plusieurs questions. Il y a donc quelques différences très marquées, surtout sur la manière dont les membres de la génération Z (16 à 23 ans) perçoivent le monde du travail. Voici quelques grands constats issus du sondage.

Bien que toutes les générations estiment que la sécurité financière et la conciliation travail-vie personnelle soient certes très importantes, la génération Z attache beaucoup plus d'importance à aider à résoudre les enjeux sociaux et environnementaux, et à avoir du travail qui les passionne. Les jeunes millénariaux sont plus axés sur l'avancement professionnel (p. ex., devenir un expert, un haut dirigeant, et apprendre des choses nouvelles).

Les jeunes gens sont plus réceptifs aux syndicats, mais continuent de voir d'un mauvais œil les métiers (malgré les efforts déployés par les gouvernements et d'autres parties prenantes).

Se faire des amis dans le milieu de travail est beaucoup plus important pour la génération Z. De plus, c'est aussi le seul segment qui ait choisi « amical », parmi les trois qualités souhaitées chez un dirigeant hiérarchique.

La sagesse reçue est que les jeunes gens s'attendent non seulement à changer d'employeurs souvent, mais ils le désirent réellement. Le sondage révèle que dans les faits, la plupart des Canadiens (67 %) désire rester avec les mêmes employeurs le plus longtemps possible. Et plus intéressant encore, c'est que cette perspective est partagée par les cinq groupes d'âge, y compris les cohortes les plus jeunes.



Le sondage a interrogé les Canadiens au sujet des qualités qu'ils désirent voir chez leur supérieur hiérarchique direct, le dirigeant de leur organisation, et pour eux-mêmes. De manière générale, les générations valorisent un ensemble commun de qualités, sauf pour un aspect : les personnes plus jeunes manifestent moins d'importance pour l'honnêteté et beaucoup plus sur « amical ». Chez les baby-boomers par contre, l'honnêteté semble primer.

Parmi cinq méthodes de communication internes, également préférées sont les communications en face à face et par courriel, bien que 17 % de la génération Z préfèrent communiquer par message texte (contre 1 % pour les baby-boomers).

Les deux méthodes d'apprentissage privilégiées (parmi cinq méthodes d'apprentissage formelles) sont une salle de classe sur place et l'apprentissage en ligne à mon rythme. Fait curieux, peut-être, la génération Z préfère de loin apprendre dans une salle de classe sur place, alors que les baby-boomers sont beaucoup plus intéressés à l'apprentissage en ligne à leur propre rythme. Ces préférences reflètent possiblement le fait qu'étant donné leur âge, les personnes de la génération Z connaissent mieux la salle de classe (et s'y sentent plus à l'aise). D'autres résultats du sondage laissent entendre qu'ils pourraient aimer le fait qu'une salle de classe leur permet de socialiser.

Fournir aux employés une quantité optimale d'information est difficile dans notre ère de « surcharge d'information ». Les dirigeants et les spécialistes de RH se demandent donc dans quelle mesure ils devraient partager des informations générales sur l'entreprise avec les employés. À l'issue du sondage, tous les travailleurs, quel que soit l'âge, veulent connaître les objectifs et les projets de l'entreprise (seulement 4 % n'y tiennent pas).

Les Canadiens sont beaucoup plus aptes à travailler dans un « atelier » que dans une « usine de fabrication », une « usine de production » se trouvant à peu près au milieu. Pour la génération Z, c'est l'expression « usine de production » qui présente le plus de connotations négatives, suivie ensuite par « usine de fabrication ».






Les résultats d'une « expérience » basée sur trois types d'annonces pour un poste de travailleur général pour une installation de transformation d'aliments et de boissons laissent entendre que l'inclusion d'options de santé/mieux-être (p. ex., disponibilité de collations et de boissons saines) ou d'option de travail flexible (p. ex., fixer ses propres horaires) pourrait accroître l'attrait du poste. La même expérience menée pour un poste de scientifique de l'alimentation a donné les mêmes résultats. Le sondage révèle aussi que plus une personne est jeune, plus les options de santé et de mieux-être les intéressent.

Une analyse homme-femme a déterminé que les femmes sont moins aptes à travailler dans le secteur de la fabrication, et que l'expression « usine de production » a des connotations particulièrement négatives. Les Canadiennes se préoccupent davantage d'équilibrer le travail et un mode de vie sain, et sont plus aptes à désirer que leur travail ait un impact positif sur la société. Les femmes sont moins portées à croire aux stéréotypes générationnels. Elles privilégient aussi les options de santé et de mieux-être en milieu de travail beaucoup plus que les hommes. En bref, les femmes s'apparentent beaucoup à la génération Z.

Il y a très peu de différences régionales dans les données, sauf pour le Québec. Les Québécois sont particulièrement différents en ce qui a trait aux objectifs professionnels, aux aspirations et aux préoccupations. Ils attachent plus d'importance à travailler dans une organisation qui partage leurs valeurs, à équilibrer le travail et un mode de vie sain, et aux aspects sociaux du travail. Les Québécois sont également moins aptes à travailler dans la transformation des aliments et des boissons, et également moins enclins à travailler dans les huit autres industries identifiées dans le sondage.<sup>5</sup>

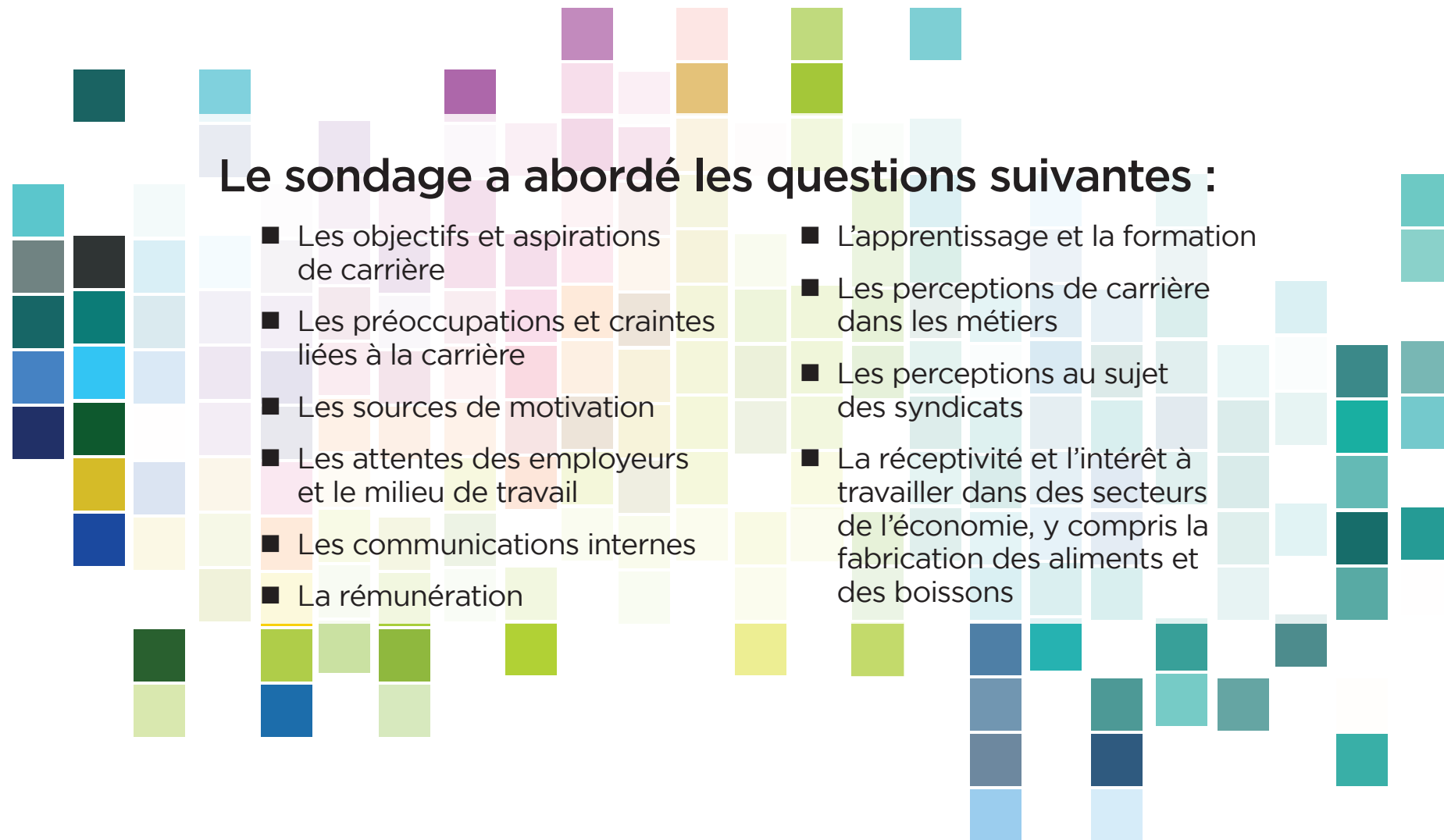
## Méthodologie

La recherche est basée sur un sondage de n=1 500 participants actuels et futurs du marché du travail canadien, de 16 ans et plus.<sup>6</sup> La répartition approximative par âge est la suivante :

-  **Génération Z :**  
16 à 23 ans (n=170)
-  **Jeunes millénariaux :**  
24 à 30 ans (n=170)
-  **Millénariaux plus âgés :**  
31 à 39 ans (n=230)
-  **Génération X :**  
40 à 55 ans (n=405)
-  **Baby-boomers+ :**  
56 ans et plus (n=520)

L'échantillon a été sélectionné au hasard à partir d'un panel de répondants Léger Opinion (LEO). Des quotas ont été utilisés pour que l'échantillon retenu reflète la population active du Canada, selon l'âge et la région. Les données ont également été pondérées de manière à refléter la composition de la main-d'œuvre d'après l'âge et la région.<sup>7</sup> Une marge d'erreur correspondant à un échantillon probabiliste de n=1 500 est  $\pm 2,5\%$ , 19 fois sur 20.

Le sondage a eu lieu en ligne entre le 27 mars et le 3 avril 2020, au tout début de la pandémie de la COVID-19. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) a déclaré la présence d'une pandémie mondiale le 11 mars et, le 24 mars, le Parlement du Canada a discuté du projet de loi C-13, à savoir la *Loi sur les mesures d'urgence visant la COVID-19*. Les données sur le chômage du mois de mars révélaient que l'économie avait perdu 1 000 000 d'emplois, ce qui a fait grimper le taux de chômage à 7,2 %. Le 2 avril, le Premier Ministre Justin Trudeau a déclaré qu'il anticipait que la crise de la COVID-19 se terminerait en juillet. Ceci laisse entendre qu'au moment de la collecte de données, la pandémie de la COVID-19 avait commencé à se faire sentir sur le marché du travail et la société, mais pas dans la mesure où elle aurait eu d'impact notoire sur la manière dont les répondants percevaient le monde du travail et le marché du travail. Nous estimons dès lors que ce sondage est « pré-pandémie ».



Les annexes contiennent le questionnaire du sondage et des tableaux de données (des résultats à toutes les questions et pour tout l'échantillon, ainsi que pour les cinq segments d'âge).

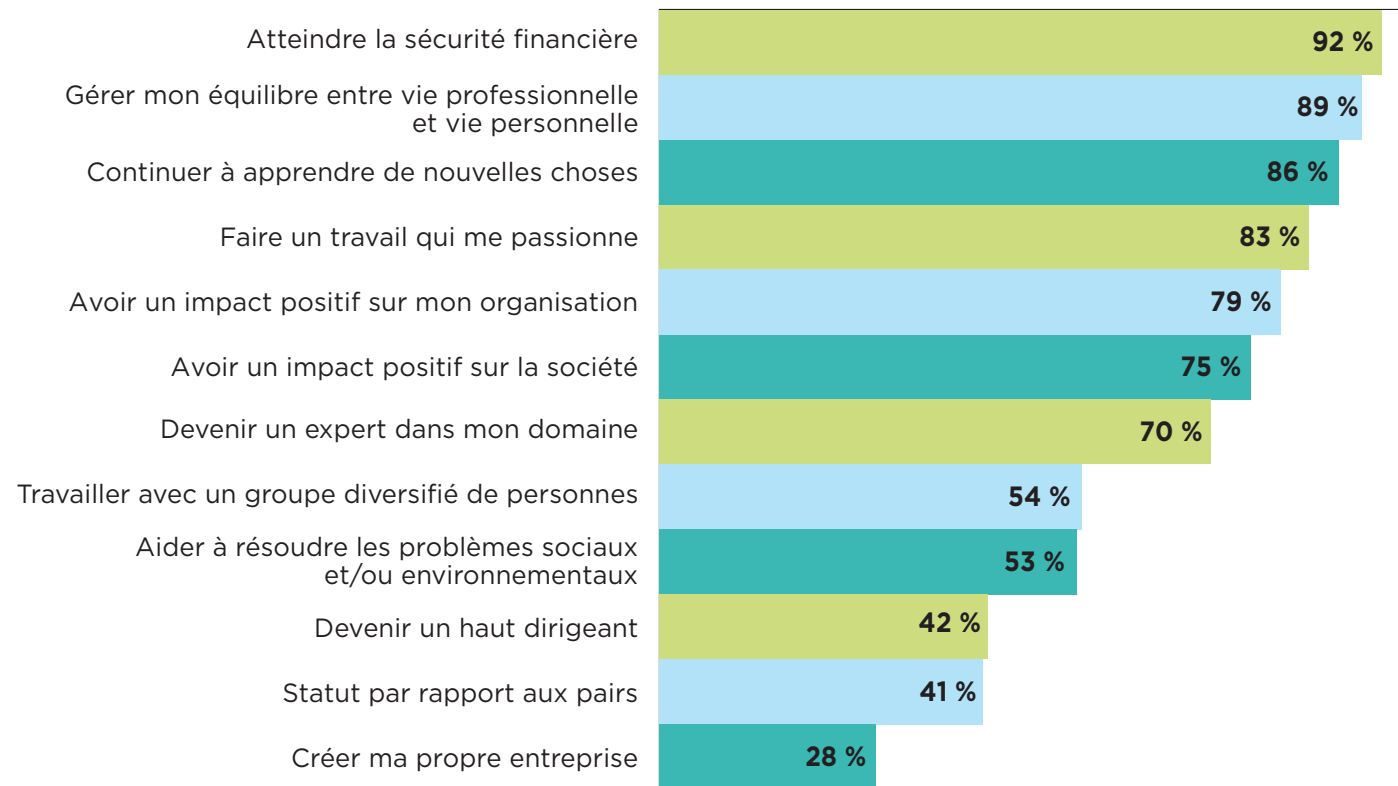
# Chapitre 2 : Analyse détaillée des constatations

## Objectifs de carrière

La première question du sondage portait sur les objectifs et les aspirations de carrière. Compte tenu de l'ensemble de l'échantillon, quatre objectifs de carrière (sur un groupe de 12) sont ressortis comme étant les plus importants. Comme on était en droit de s'y attendre, l'atteinte de la sécurité financière était en tête de liste, cet objectif ayant

été privilégié par presque tous les répondants (92 %). De plus, les Canadiens souhaitent gérer leur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle (89 %), continuer à apprendre de nouvelles choses (86 %) et faire un travail qui les passionne (83 %).

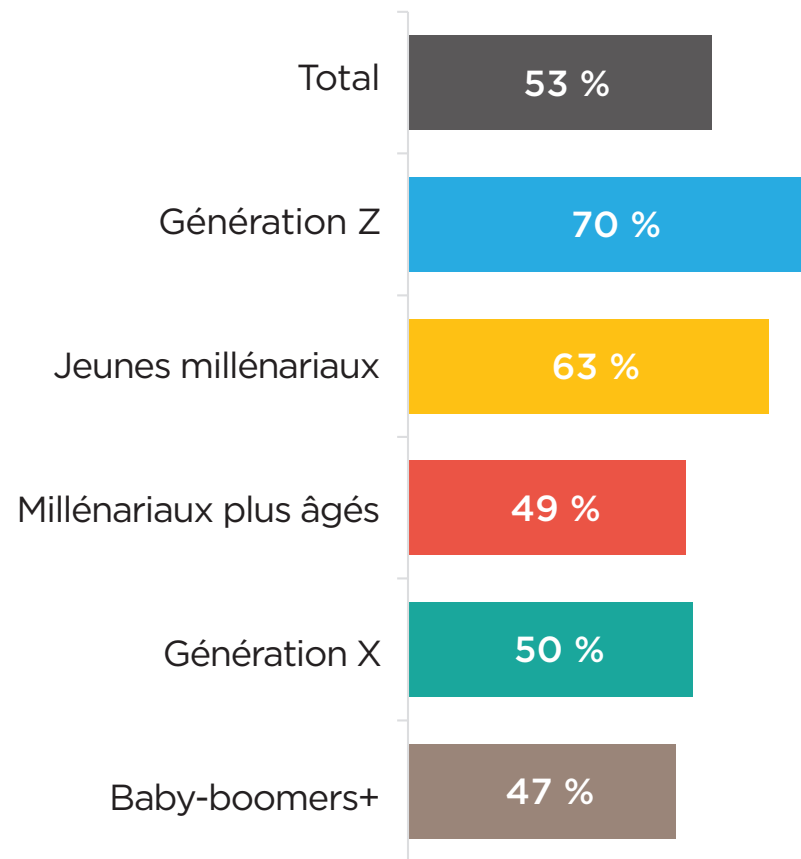
### Importance des objectifs et aspirations de carrière (Importance en %)



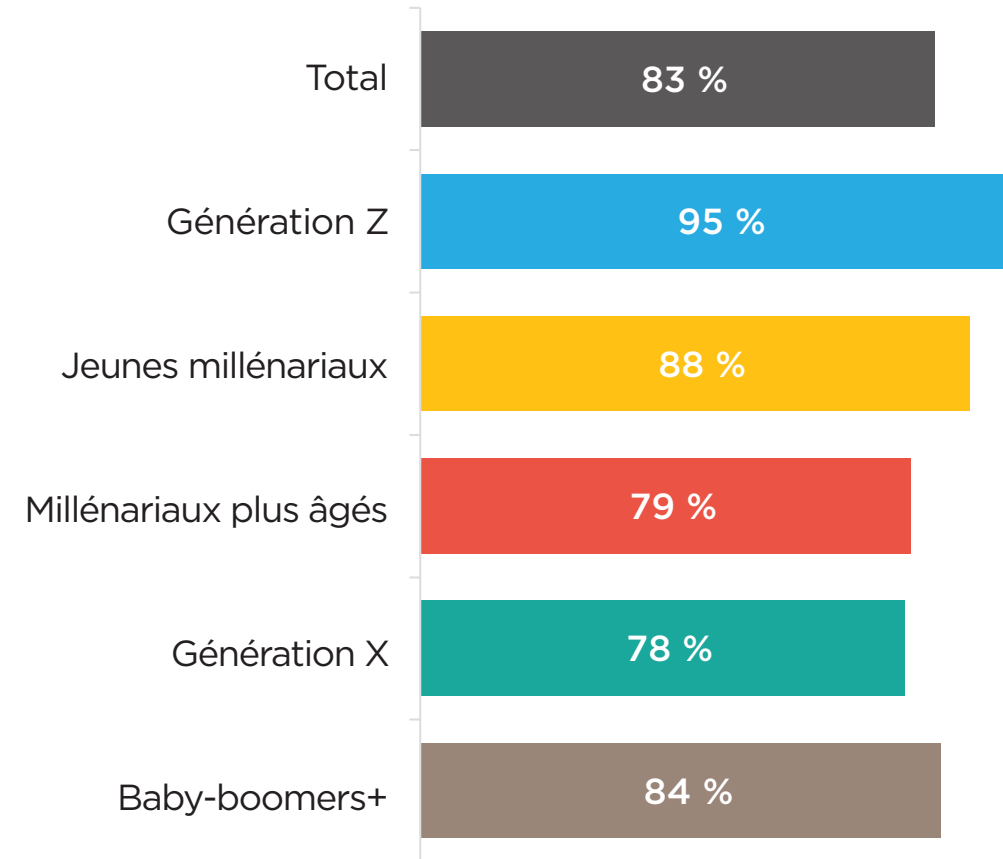
Q : Tout d'abord, pour vous personnellement, quelle est l'importance de chacun des objectifs de carrière suivants?  
Base : Tous les répondants, n=1 500



### Importance d'aider à résoudre les problèmes sociaux et/ou environnementaux



### Importance de faire un travail qui me passionne (Importance en %)



Q : Tout d'abord, pour vous personnellement, quelle est l'importance de chacun des objectifs de carrière suivants? Base : Tous les répondants, n=1 500

**Plus on avance en âge jusqu'au groupe des jeunes millénariaux, plus l'importance accordée à l'avancement professionnel devient très importante (cote de 5 sur 5).** C'est-à-dire devenir un expert dans mon domaine (47 % contre 32 % pour la moyenne de la population active), et un haut dirigeant (52 % contre 42 % pour l'ensemble). Ce segment est également le plus réceptif à continuer à apprendre de nouvelles choses (63 % contre une moyenne de la population active de 50 % qui ont donné une cote de 5 sur 5).

## Sources de motivation

Les employés doivent être motivés afin d'aimer leur travail et de bien le faire. Certains employés tendent à avoir une motivation intrinsèque, et d'autres une motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque veut dire faire quelque chose parce que c'est personnellement valorisant. **La motivation extrinsèque veut plutôt dire faire quelque chose pour se mériter une récompense ou pour éviter une punition.**

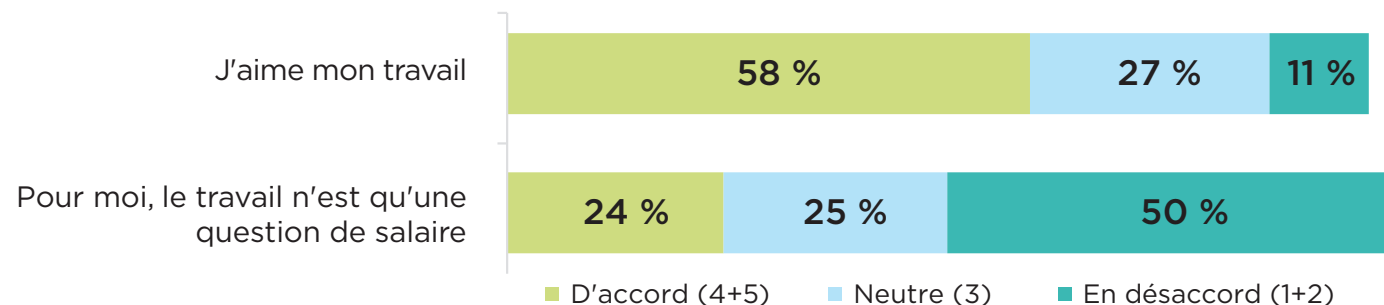
Plusieurs questions du sondage visaient à aider les employeurs à comprendre ce qui motive les employés existants (et potentiels).

D'abord, la plupart des Canadiens (58 %), et surtout les baby-boomers (70 %), disent qu'ils aiment leur travail, alors que seulement 24 % de l'échantillon disent que

pour eux, le travail n'est qu'une question de salaire. **Ceci laisse entendre qu'il est réaliste pour les employeurs de viser haut quant à la qualité des relations qu'ils entretiennent avec leurs effectifs.**

Plusieurs résultats du sondage démontrent que les Canadiens espèrent retirer beaucoup de leur travail, non seulement un salaire et des avantages sociaux. Par exemple, 69 % des répondants disent qu'il est important que l'organisation pour laquelle ils travaillent partage leurs valeurs. **Ceci indique que les employeurs doivent identifier un ensemble cohérent de valeurs et les démontrer aux employés. Les travailleurs doivent d'abord pouvoir identifier les valeurs de l'organisation afin de déterminer si elles correspondent à leurs propres valeurs.** La plupart des répondants (74 %) disent aussi qu'il est important pour eux d'être fiers de l'organisation pour laquelle ils travaillent. Ces mesures sont uniformes pour les cinq segments d'âge.

### Attentes liées à l'emploi : motivations intrinsèques



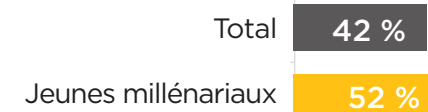
Q. Veuillez indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des déclarations suivantes :  
Base : Tous les répondants, n=1 500

**Une grande proportion des Canadiens attache de l'importance à la dimension sociale du travail.** Ils sont nombreux (61 %) à croire que le travail doit être agréable la plupart du temps, alors que la moitié d'entre eux s'attend à se faire des amis au travail. L'importance du travail comme source d'amis est beaucoup plus importante pour la génération Z (64 %).

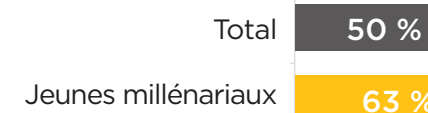
### Importance de devenir un expert dans mon domaine (% Extrêmement important)



### Importance de devenir un haut dirigeant (% Important)

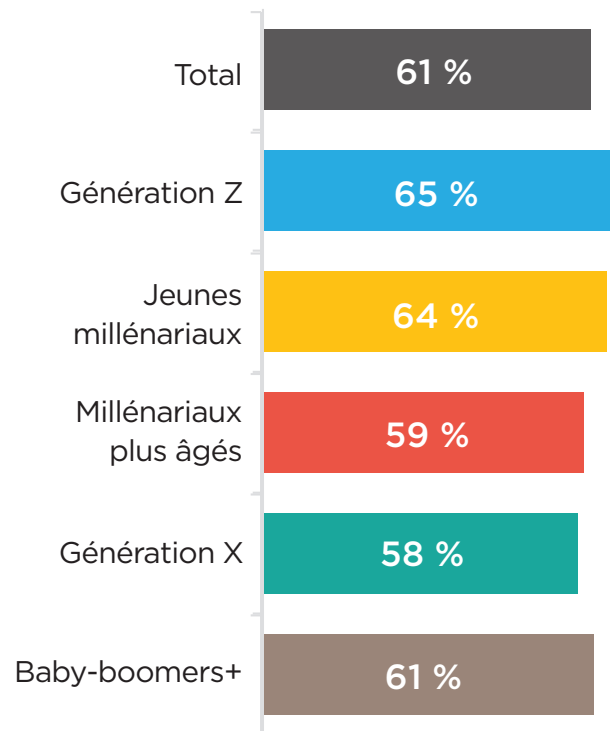


### Importance de continuer à apprendre des nouvelles choses...

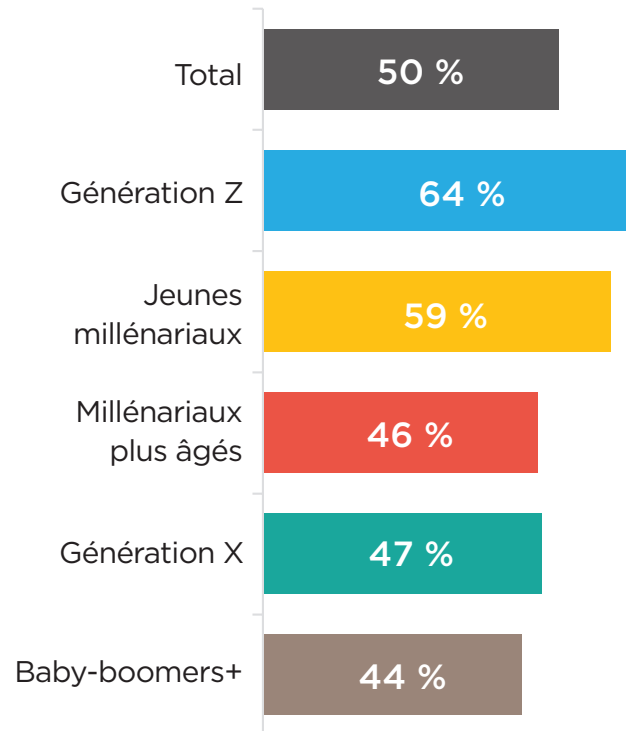


Q. Tout d'abord, pour vous personnellement, quelle est l'importance de chacun des objectifs de carrière suivants?  
Base : Tous les répondants, n=1 500

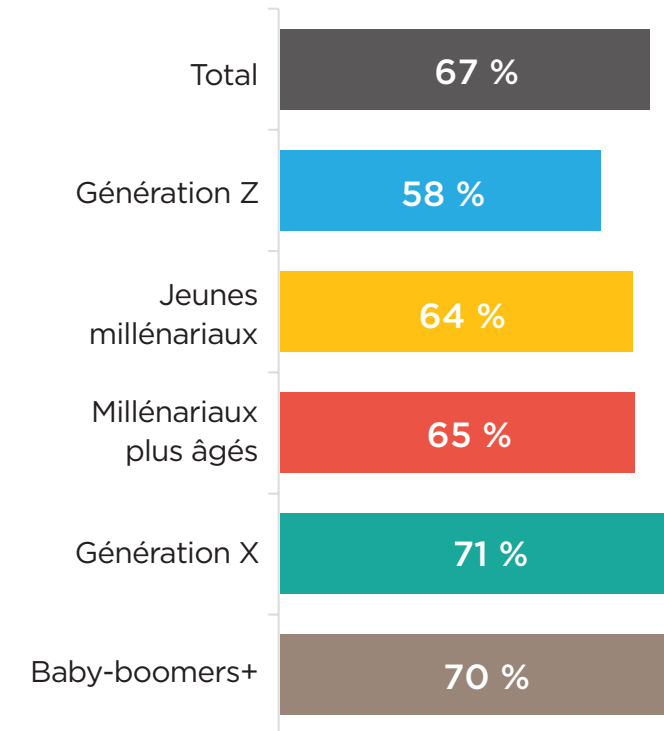
**Attentes liées à l'emploi :**  
« Le travail doit être agréable »  
(% D'accord)



**Attentes liées à l'emploi :**  
« Je m'attends à me faire des amis au travail »  
(% D'accord)



**Désir de rester avec le même employeur :**  
« Je voudrais rester dans la même organisation aussi longtemps que possible » ...



Q. Tout d'abord, pour vous personnellement, quelle est l'importance de chacun des objectifs de carrière suivants? Base : Tous les répondants, n=1 500

Il est populaire de penser que les Canadiens qui commencent à travailler aujourd'hui, peuvent s'attendre à changer d'employeur beaucoup plus souvent que leurs parents et grands-parents ne l'ont fait. Une recherche menée par le Pew Research Center de Washington, D.C. en 2016, remet en question cette notion. On a effet déterminé que la durée médiane d'un emploi pour tous les

travailleurs américains était de 4,6 ans en 2014, en hausse comparativement à 3,5 années en 1983.<sup>8</sup> Ce constat et d'autres données statistiques invitent les employeurs à se poser une question fondamentale : Est-ce que les travailleurs, surtout les plus jeunes, tiennent à changer d'employeur relativement fréquemment ou préfèrent-ils plutôt rester plus longtemps?

Q. Veuillez indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des déclarations suivantes : Base : Tous les répondants, n=1 500

**L'étude a déterminé que la plupart des Canadiens (67 %) désirent rester auprès des mêmes employeurs aussi longtemps qu'ils le peuvent.** Et fait très intéressant, cette notion est passablement uniforme dans les cinq groupes d'âge.

## Défis liés à la carrière et préoccupations professionnelles

Comme le révèlent les résultats précédents au sujet des objectifs de carrière, les principales sources de préoccupations les plus courantes, parmi une liste de neuf, sont les finances (c.-à-d. pouvoir profiter de la retraite et gagner assez d'argent) et la conciliation travail-vie personnelle (c.-à-d. équilibrer le travail et un mode de vie sain).

Le harcèlement en milieu de travail se trouve au bas de la liste, mais il est tout de même intéressant, voire troublant, que ce soit là une source de préoccupation pour le tiers de la main-d'œuvre (il n'y a pas de différence entre les hommes et les femmes ici).

Parmi les cinq segments d'âge, l'étude a déterminé que les baby-boomers se préoccupent le moins des défis soulevés dans le sondage, y compris de gagner assez d'argent, de l'avancement professionnel, de la conciliation

La plupart des personnes de la génération Z (60 %) se soucient de s'adapter et de se faire des amis au travail, tout comme 54 % des jeunes millénariaux.

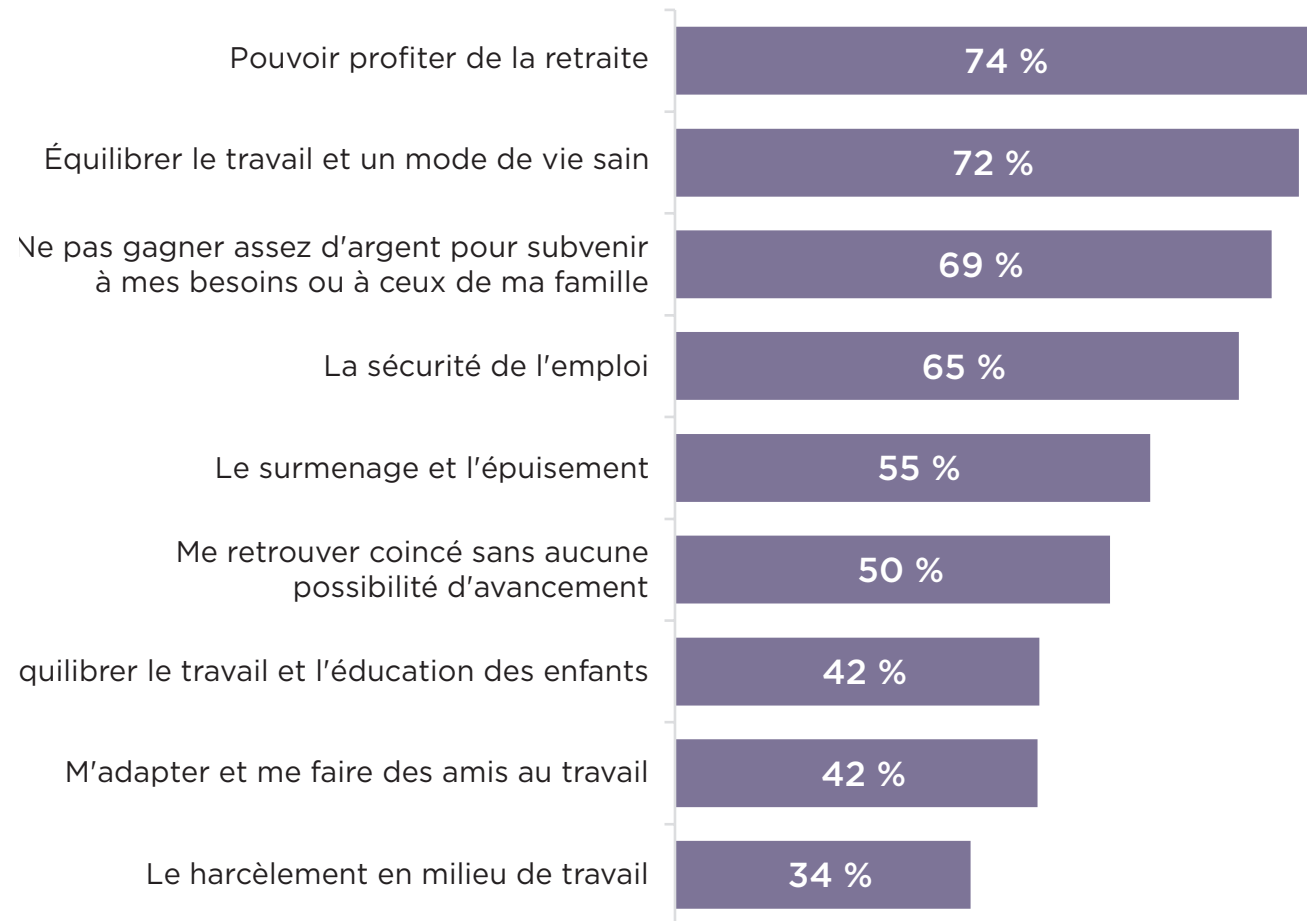
travail-vie personnelle, de se faire des amis et de s'adapter, du surmenage et d'élever des enfants pendant qu'ils travaillent. Le fait que les baby-boomers tendent à être beaucoup moins préoccupés que les autres segments n'est peut-être pas étonnant, car ils peuvent fort bien se trouver en fin de carrière.

Encore une fois, les segments plus jeunes de la main-d'œuvre attachent une importance relative à la dynamique sociale du milieu de travail et à la vie sociale. La plupart des personnes de la génération Z (60 %) se soucient de s'adapter et de se faire des amis au travail, tout comme 54 % des jeunes millénariaux.



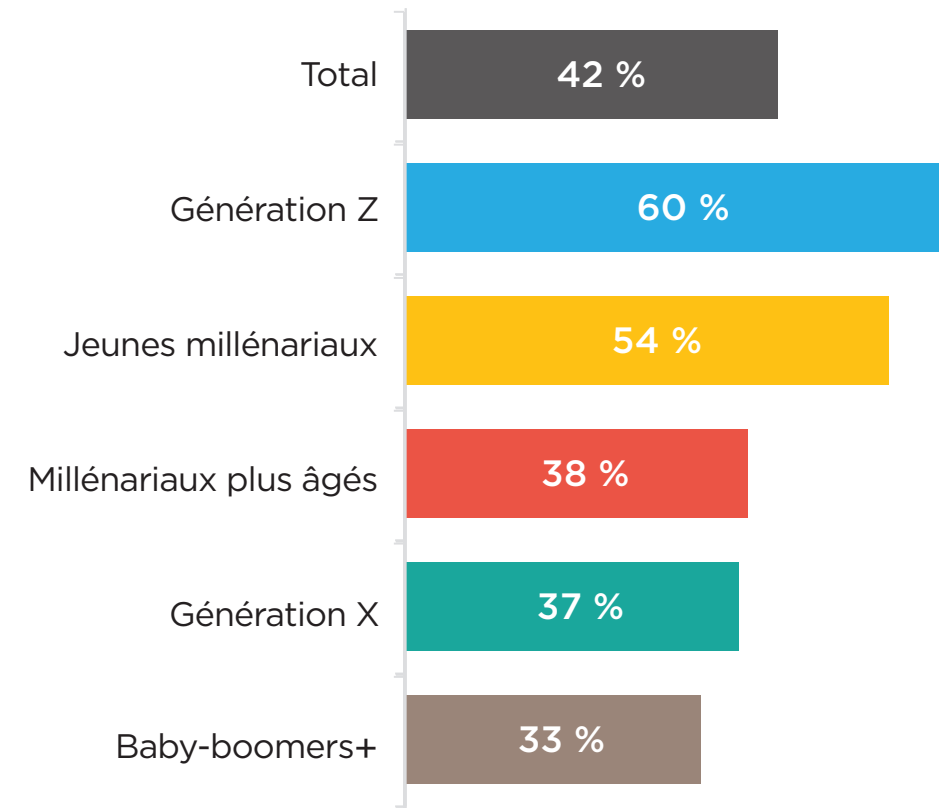


### Défis liés à la carrière (% Préoccupation)



Q: How much, if at all, do you worry about each of the following career-related challenges?  
Base: All Respondents, n=1,500

### Défis liés à la carrière « M'adapter et me faire des amis au travail » (% Préoccupation)



Q: How much, if at all, do you worry about each of the following career-related challenges? Base: All Respondents, n=1,500

# Les qualités que les Canadiens souhaitent le plus voir chez un supérieur hiérarchique direct, un dirigeant de l'organisation et eux-mêmes

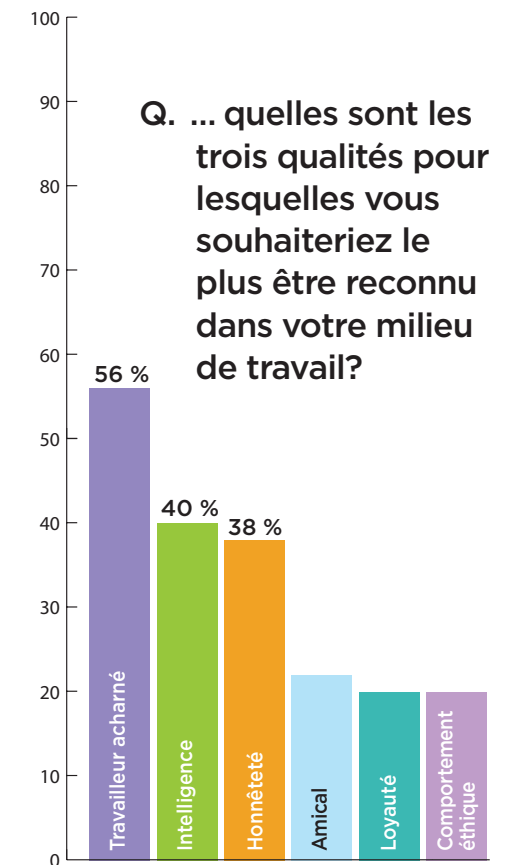
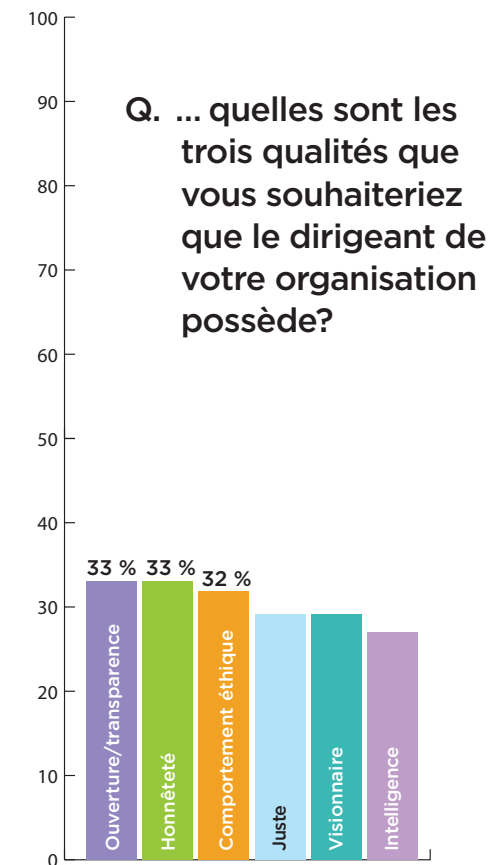
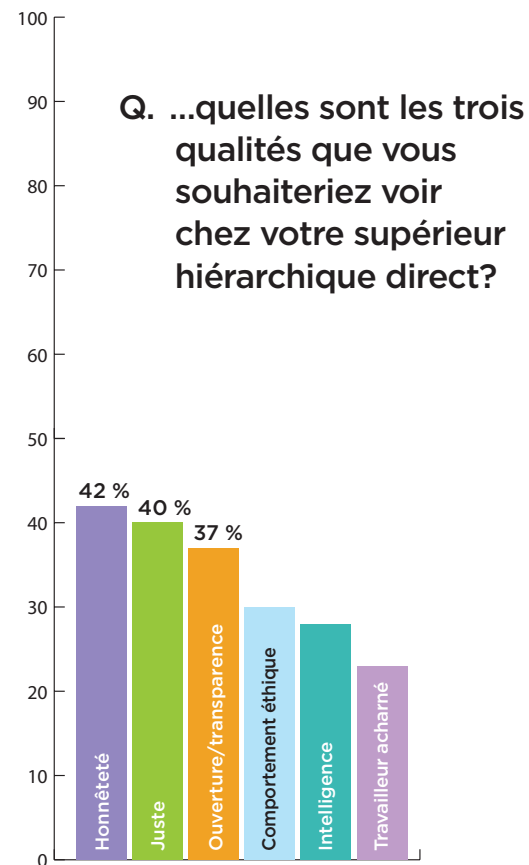
Principales qualités souhaitées par les Canadiens dans le milieu de travail d'aujourd'hui

Base : Tous les répondants, n=1 500

Le sondage a interrogé les Canadiens au sujet des qualités qu'ils souhaiteraient le plus voir chez un supérieur hiérarchique direct, un dirigeant de l'organisation et eux-mêmes. **En général, toutes les générations valorisent des qualités similaires, mais une différence notable se dégage : les jeunes gens accordent moins d'importance à l'honnêteté.**

En ce qui a trait au supérieur hiérarchique direct, les Canadiens présentent plus particulièrement l'honnêteté, juste

ainsi que l'ouverture / la transparence. Les différences générationnelles sont intéressantes. Bien que juste et ouverture/transparence fassent partie des trois principales qualités sélectionnées par la génération Z, ce segment a inclus « amical » à la liste. À l'inverse, l'honnêteté est relativement moins importante pour eux (contrairement aux baby-boomers). La génération Z est beaucoup plus apte que les autres, surtout les baby-boomers, à vouloir un travailleur acharné comme supérieur hiérarchique direct.



## Q. ... quelles sont les trois qualités que vous souhaiteriez voir chez votre supérieur hiérarchique direct?




Qualité	Total	Génération				
		Gén Z	Jeunes millénariaux	Millénariaux plus âgés	Gén X	Baby-boomers+
Honnêteté	42 %	27 %	37 %	40 %	46 %	50 %
Juste	40 %	35 %	36 %	38 %	41 %	46 %
Ouverture/transparence	37 %	36 %	33 %	39 %	40 %	33 %
Comportement éthique	30 %	28 %	27 %	32 %	27 %	37 %
Intelligence	28 %	19 %	28 %	29 %	27 %	33 %
Travailleur acharné	23 %	32 %	26 %	26 %	22 %	13 %
Amical	22 %	37 %	22 %	25 %	20 %	16 %

Base : Tous les répondants, n=1 500

L'honnêteté et l'ouverture / la transparence font partie des trois principales qualités que les Canadiens souhaitent que le dirigeant de leur organisation possède, de même qu'un « comportement éthique », suivi de près par « juste et visionnaire ». La seule différence dans la manière dont les générations ont répondu à cette question est la plus grande importance que les baby-boomers attachent à l'honnêteté.

**Dans le milieu de travail, les Canadiens souhaitent être reconnus comme travailleur acharné (qualité sélectionnée dans une proportion de 56 %), pour leur intelligence (40 %) et leur honnêteté (38 %).** Une fois de plus, l'écart existant entre les générations plus âgées et les plus jeunes est apparent sur le plan de l'honnêteté, la génération X (46 %) et les baby-boomers (49 %) prisant beaucoup plus cette qualité que les jeunes millénariaux (24 %) et la génération Z (22 %).

Q. ... quelles sont les trois qualités que vous souhaiteriez que le dirigeant de votre organisation possède?

Qualité	Total					
		Gén Z	Jeunes millénariaux	Millénariaux plus âgés	Gén X	Baby-boomers+
Ouverture/transparence	33 %	34 %	31 %	30 %	35 %	33 %
Honnêteté	33 %	26 %	27 %	29 %	35 %	<b>42 %</b>
Comportement éthique	32 %	38 %	29 %	27 %	33 %	35 %
Juste	29 %	25 %	29 %	29 %	32 %	27 %
Visionnaire	29 %	24 %	26 %	31 %	27 %	32 %
Intelligence	27 %	25 %	24 %	27 %	27 %	31 %
Stratégique	24 %	21 %	28 %	28 %	22 %	21 %

Base : Tous les répondants, n=1 500



Q. ... quelles sont les trois qualités pour lesquelles vous souhaiteriez le plus être reconnu dans votre milieu de travail?

Qualité	Total	Gén Z	Jeunes millénariaux	Millénariaux plus âgés	Gén X	Baby-boomers+
Travailleur acharné	56 %	64 %	59 %	59 %	54 %	52 %
Intelligence	40 %	43 %	44 %	46 %	35 %	36 %
Honnêteté	38 %	<b>22 %</b>	<b>24 %</b>	34 %	<b>46 %</b>	<b>49 %</b>
Amical	22 %	24 %	26 %	19 %	23 %	18 %
Loyauté	20 %	17 %	18 %	17 %	23 %	22 %
Comportement éthique	20 %	14 %	19 %	19 %	19 %	25 %
Bienveillance	18 %	<b>15 %</b>	15 %	17 %	20 %	19 %

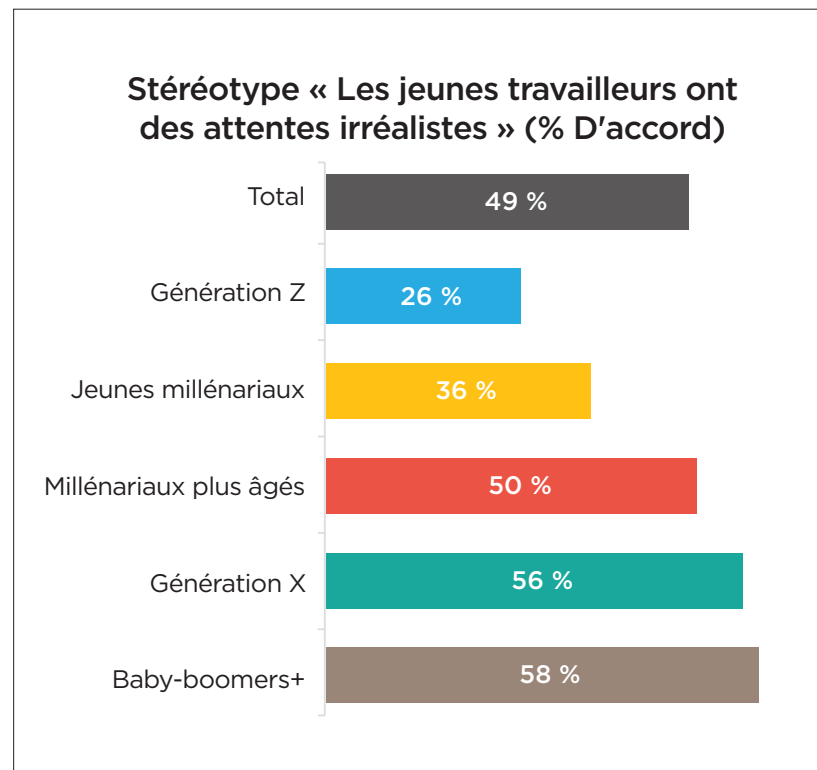
Base : Tous les répondants, n=1 500

# Tensions et stéréotypes générationnels

Jusqu'à présent, plusieurs points de vue générationnels ont été présentés, surtout entre les baby-boomers et la génération Z (et dans une moindre mesure les jeunes millénariaux). Plusieurs questions visaient à évaluer spécifiquement les clivages générationnels liés à la manière dont ils se perçoivent mutuellement, selon des stéréotypes du milieu de travail courants.

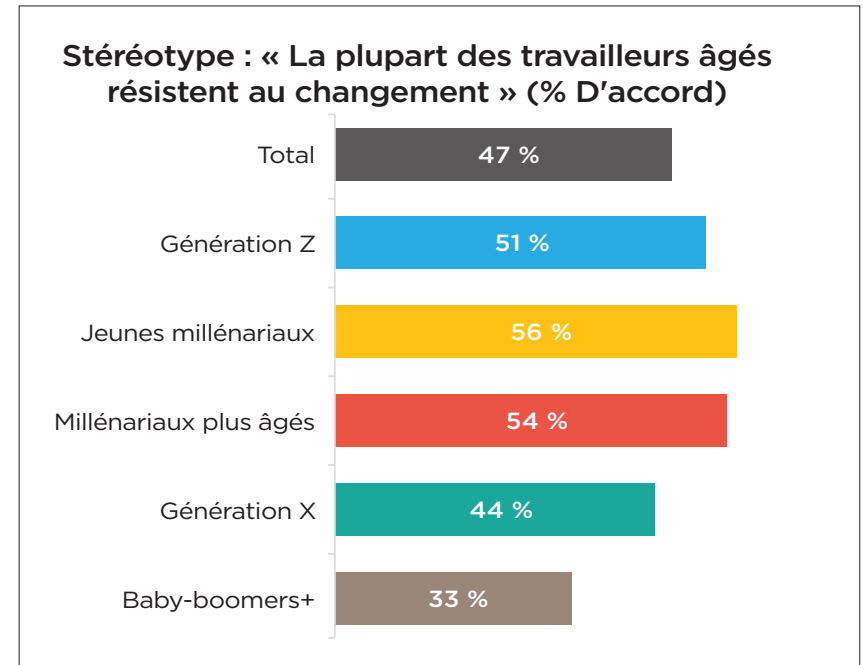
**Dans l'ensemble, les Canadiens sont plus aptes à être en accord qu'en désaccord que « la plupart des jeunes travailleurs ont des attentes irréalistes en matière d'avancement » (49 % à 16 %).** Plus la personne est âgée, plus elle est apte à être d'accord, alors que les personnes de la génération X sont réparties également.

Q. Veuillez indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des déclarations suivantes.  
Base : Tous les répondants, n=1 500



En ce qui a trait aux travailleurs plus âgés, une forte proportion des répondants (47 %) convient que « les travailleurs âgés résistent au changement » (18 % seulement étaient en désaccord). Le segment des baby-boomers est le seul à ne pas partager cette opinion en majorité (33 % d'accord contre 36 % en désaccord).

Q. Veuillez indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des déclarations suivantes.  
Base : Tous les répondants, n=1 500

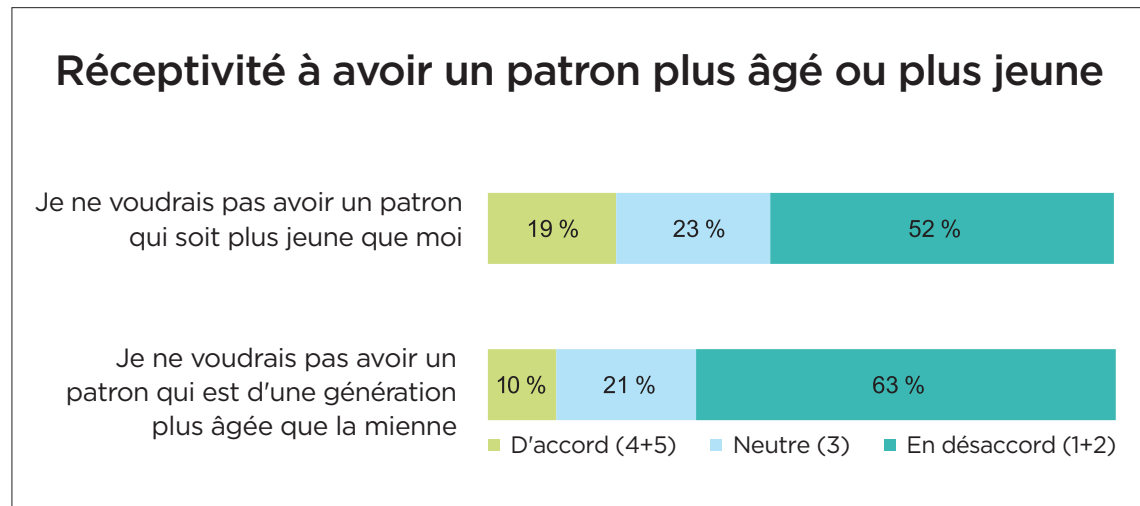


L'étiquette associée à l'utilisation du téléphone est depuis longtemps source de tension générationnelle. Aujourd'hui, de nombreux travailleurs communiquent avec leurs collègues et les clients surtout par téléphone, alors que dans certains milieux de travail les appareils personnels sont interdits. Le sondage a demandé si les employés devraient « pouvoir vérifier leur téléphone autant qu'ils le souhaitent ». Il s'agit là d'un enjeu de communications et un indicateur de différences générationnelles.

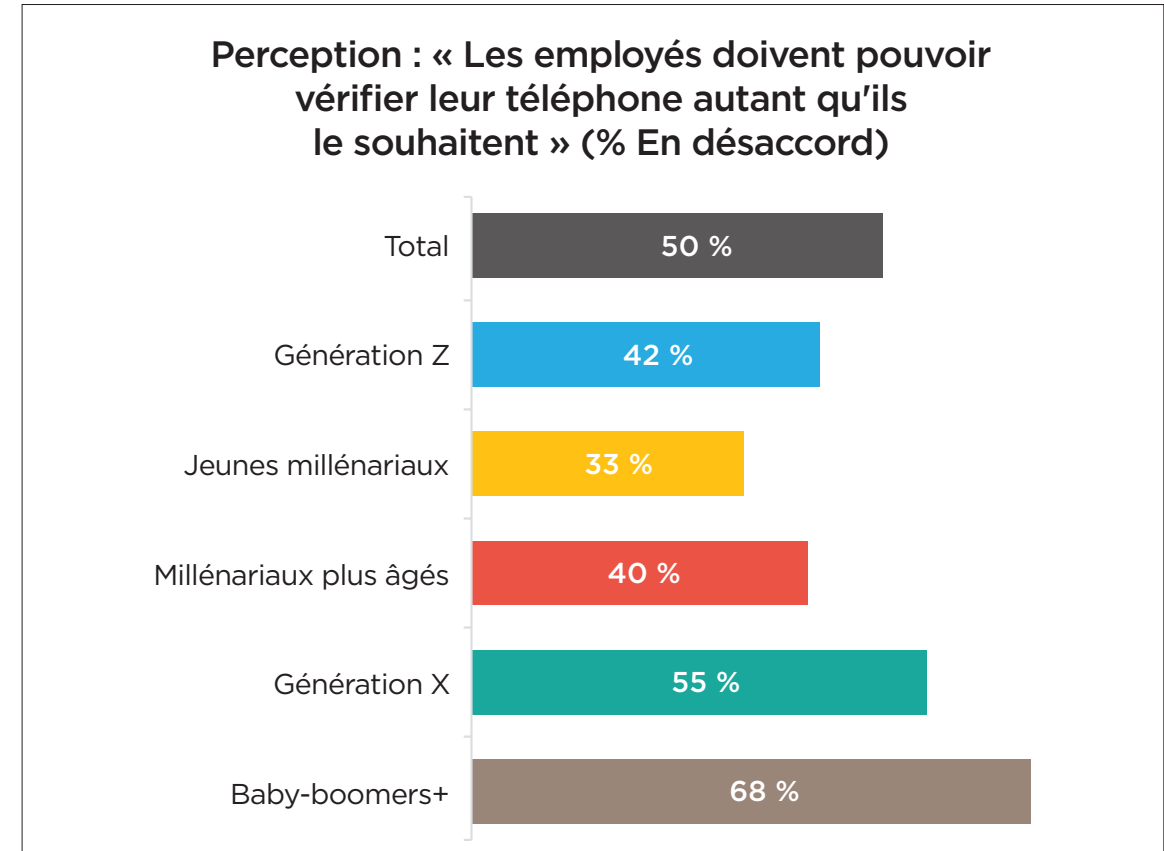
Dans l'ensemble, il n'y a pas de consensus pour cette question, 50 % des répondants ayant dit non et 21 % disant que les employés devraient pouvoir vérifier leur téléphone autant qu'ils le souhaitent. Les personnes les moins portées à s'opposer à ce que les travailleurs vérifient leur téléphone autant qu'ils le souhaitent sont les jeunes millénariaux (33 % sont en désaccord), alors que les baby-boomers sont les plus aptes à s'y opposer (68 % en désaccord).

La qualité des relations entre employés et supérieurs hiérarchiques directs est essentielle pour assurer la productivité, le moral organisationnel et le maintien en poste des employés. Tel que précédemment mentionné, certains observateurs ont fait valoir qu'un écart d'âge prononcé entre les travailleurs et les supérieurs hiérarchiques directs crée plusieurs défis. **La présente étude a révélé que l'âge d'un supérieur hiérarchique direct ne constitue pas une préoccupation pour la plupart des travailleurs.**

Dans l'ensemble, 19 % des répondants ont dit qu'ils ne voudraient pas avoir un patron plus jeune qu'eux, les baby-boomers y étant moins sensibles (11 %). En ce qui a trait à avoir un patron qui est « d'une génération plus âgée que la mienne », seulement 10 % des répondants sont d'accord. Les baby-boomers y sont encore une fois les moins sensibles (seulement 5 % d'entre eux ayant dit qu'ils ne voudraient pas d'un patron qui est d'une génération plus âgée que la leur).



Q : Veuillez indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des déclarations suivantes. Base : Tous les répondants, n=1 500



Q : Veuillez indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des déclarations suivantes. Base : Tous les répondants, n=1 500



Les baby-boomers (5 %) sont les moins sensibles à ne pas vouloir d'un patron qui est d'une génération plus âgée que la leur.

## Communications internes : méthodes préférées pour partager de l'information

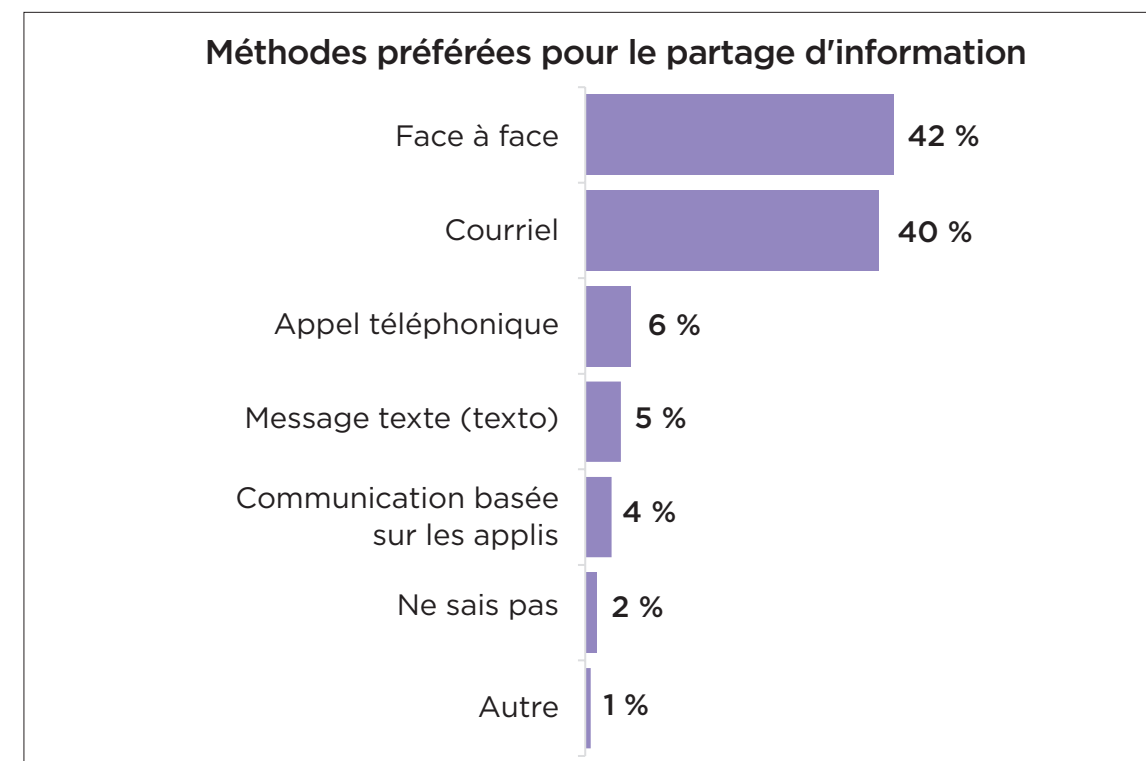
« De mauvaises communications internes peuvent avoir des effets très néfastes pour une entreprise, notamment un mauvais moral, un roulement élevé d'employés et une faible productivité des effectifs. Et pire encore, elles peuvent avoir des effets néfastes permanents sur les résultats. *(traduction)* »

*Sara Jensen, Workforce.com (Mai 2019)*

Plusieurs questions du sondage visaient à aider les employeurs à améliorer les communications internes. Nous examinons ci-après les préférences des travailleurs quant aux méthodes, au contenu et à la fréquence.

Les méthodes préférées pour le partage d'information varient selon l'âge, mais peut-être pas autant que ce à quoi on s'attendait.

Dans l'ensemble, les communications en face à face (méthode préférée dans une proportion de 42 %) et par courriel (40 %) représentent les méthodes préférées pour le partage d'information. Le partage d'information par texto n'est privilégié que par 5 % des répondants, mais une grande partie de la génération Z (17 % contre 1 % pour les baby-boomers) le préfère.

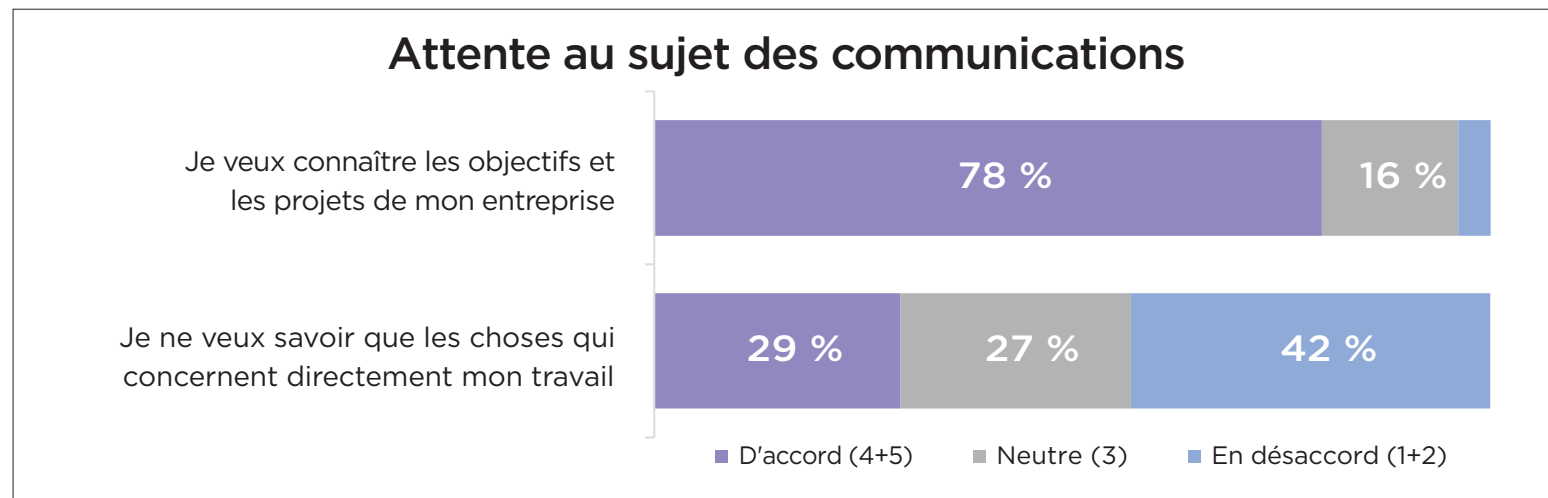


Q. Lorsqu'il s'agit de partager de l'information sur le lieu de travail, quelle est votre méthode préférée? Base : Tous les répondants, n=1 500

# Communications internes : Contenu et mobilisation et responsabilisation des employés

Il est difficile de fournir aux employés une quantité optimale d'information. La plupart des organisations reconnaissent l'importance de la transparence et de partager certains aspects de la vue d'ensemble de l'organisation (p. ex., plan d'affaires, orientation stratégique, performance organisationnelle). Ce qu'il faut éviter de faire, est d'inonder les employés d'information organisationnelle.

**En examinant la question, l'étude a déterminé que les travailleurs, quel que soit l'âge, désirent connaître les plans et les objectifs de l'organisation. Seulement 4 % ne le veulent pas.** Dans un même ordre d'idées, mais de manière moins prononcée, 1 employé sur 3 ne veut savoir que les choses qui concernent directement son travail. Ici aussi, la tendance est uniforme pour toutes les générations.



Q. Veuillez indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des déclarations suivantes. Base : Tous les répondants, n=1 500

Les avis sont partagés, à savoir si chaque employé devrait avoir son mot à dire dans la planification et la prise de décision de l'entreprise : 37 % estiment que oui, 26 % sont en désaccord, et le reste est incertain. Les baby-boomers sont beaucoup plus aptes que les autres à être en désaccord.





## Préférences d'apprentissage

Dans les commentaires sur les objectifs de carrière et les aspirations professionnelles, l'étude a révélé l'importance que les travailleurs accordent à avoir un emploi qui leur permet de « continuer à apprendre de nouvelles choses, » ce facteur étant particulièrement courant chez les jeunes millénariaux. Le sondage a recueilli des commentaires sur diverses méthodes d'apprentissage, depuis la formation en salle de classe à la formation en cours d'emploi avec un mentor.

**Parmi les options de formation formelle, 1) aucune méthode n'est généralement préférée et 2) les deux plus populaires sont très différentes l'une de l'autre.** Un petit groupe (34 %) préfère apprendre en salle de classe sur place, et la seconde option la plus populaire est l'apprentissage en ligne à mon propre rythme (sans animateur) (26 %).

Il est raisonnable de présumer que les travailleurs plus jeunes privilégieraient l'apprentissage en ligne à leur propre rythme et que les plus âgés opteraient pour une salle de classe. Dans les faits, c'est plutôt l'inverse. La génération Z est beaucoup plus apte que les autres segments à privilégier l'apprentissage en salle de classe sur place (50 % de ce segment ont retenu cette méthode contre 17 % qui préfèrent l'apprentissage en ligne à leur propre rythme). Les baby-boomers, en revanche, sont plus aptes à privilégier l'apprentissage en ligne à leur propre rythme que l'apprentissage en salle de classe sur place (30 % contre 26 % respectivement).

Puisque la génération Z est aux études à temps plein ou à temps partiel ou que ces personnes sont récemment diplômées, il est possible que l'apprentissage en classe avec un instructeur/enseignant est ce qu'elles connaissent le mieux et qu'elles soient dès plus à l'aise avec cette méthode.

L'étude a également abordé l'apprentissage et le perfectionnement professionnel sous différents angles, en demandant aux répondants d'évaluer l'attrait du mentorat, de la possibilité d'essayer différents emplois au sein de l'organisation, d'avoir un plan de développement de carrière et la possibilité d'apprendre de nouvelles technologies. Les résultats révèlent que tous ces éléments sont très attrayants pour toutes les générations.

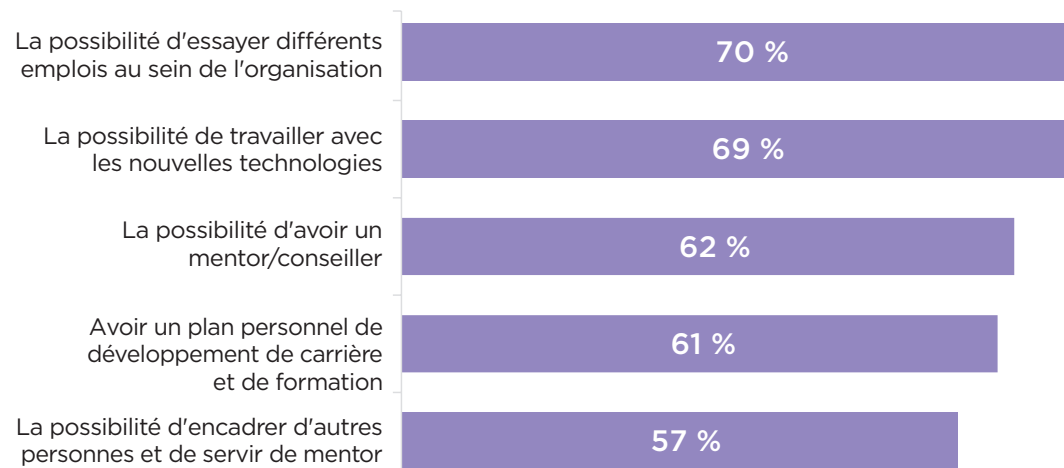
**Les deux éléments les plus importants sont toutefois la possibilité d'essayer différents emplois au sein de l'organisation (attrayant pour 70 % des répondants) et la possibilité de travailler avec les nouvelles technologies (69 %).** Il convient de noter que ce dernier

élément attire autant les travailleurs plus âgés que les plus jeunes. La possibilité d'essayer différents emplois est beaucoup plus importante pour la génération Z (82 %). Par ailleurs, la possibilité d'encadrer d'autres personnes et de servir de mentor intéresse 57 % des répondants, quel que soit l'âge.

L'expert en RH, L.R. Krishnan, dit qu'une saine gestion du rendement des employés, ainsi qu'une structure solide de récompense et de reconnaissance, « favorisent une plus grande productivité et mobilisation des employés, et par conséquent des niveaux plus élevés de maintien en poste des employés. »<sup>9</sup>

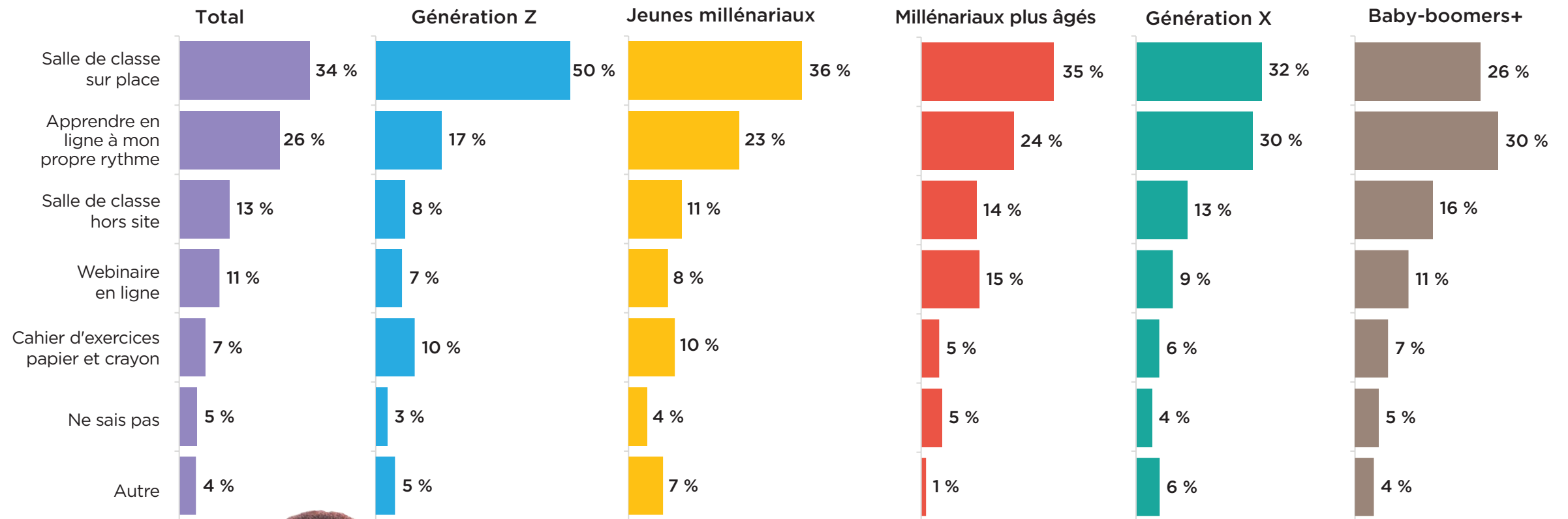
Une des questions les plus fondamentales en matière de gestion du rendement des employés porte sur la fréquence de la rétroaction. Le sondage révèle que, dans l'ensemble, les travailleurs ont des préférences très diverses. **Environ le tiers (34 %) préfère recevoir une rétroaction sur une base hebdomadaire. Un pourcentage similaire préfère une ou deux fois par an, alors qu'un autre grand pourcentage désire recevoir une rétroaction « sur demande ».** En ce qui a trait aux préférences selon les segments d'âge, l'analyse suggère que les employés plus jeunes souhaitent recevoir une rétroaction plus fréquemment.

### Attrait relatif des occasions d'apprentissage et de mentorat - Ensemble (% Attrait)



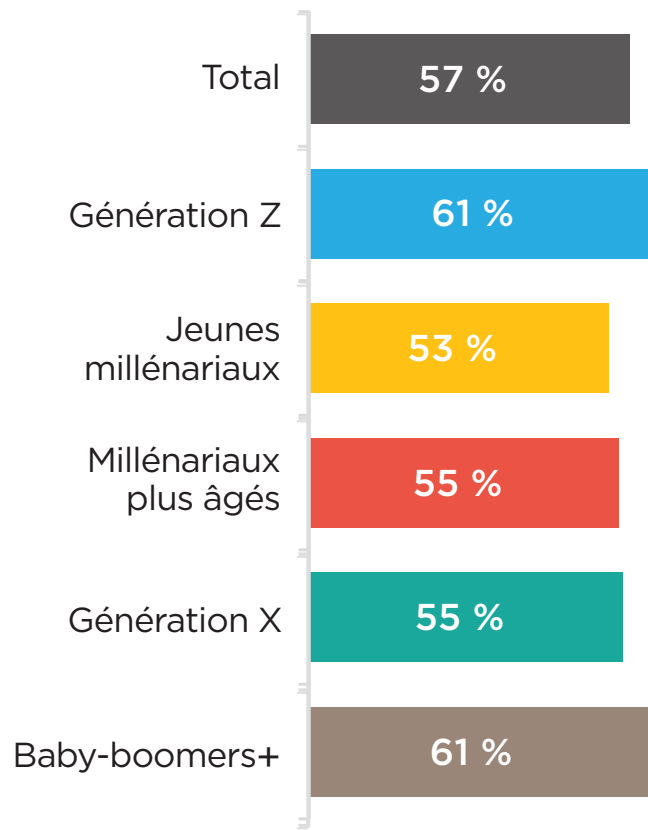
Q. Si vous étiez à la recherche d'un emploi, dans quelle mesure chacune des éléments suivants serait-il attrayant? Base : Tous les répondants, n=1 500

## Méthodes d'apprentissage préférées

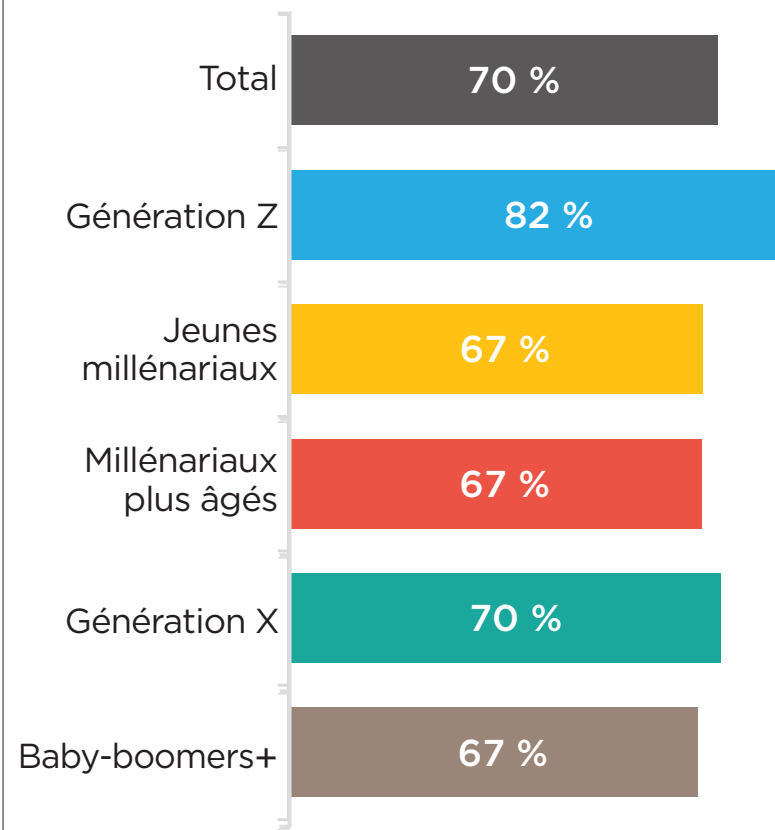


La possibilité d'essayer d'autres emplois dans l'organisation est extrêmement attrayante pour la génération Z (82 %).

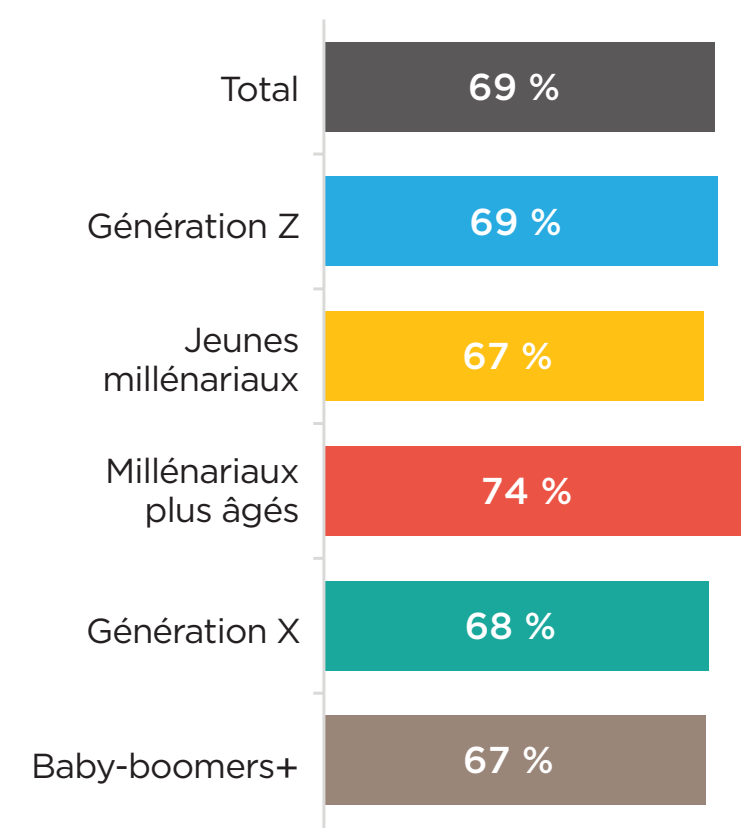
## « Possibilité d'encadrer d'autres personnes et de servir de mentor » (% Attrayant)



## « Possibilité d'essayer différents emplois au sein de l'organisation » (% Attrayant)



## « La possibilité de travailler avec les nouvelles technologies » (% Attrayant)

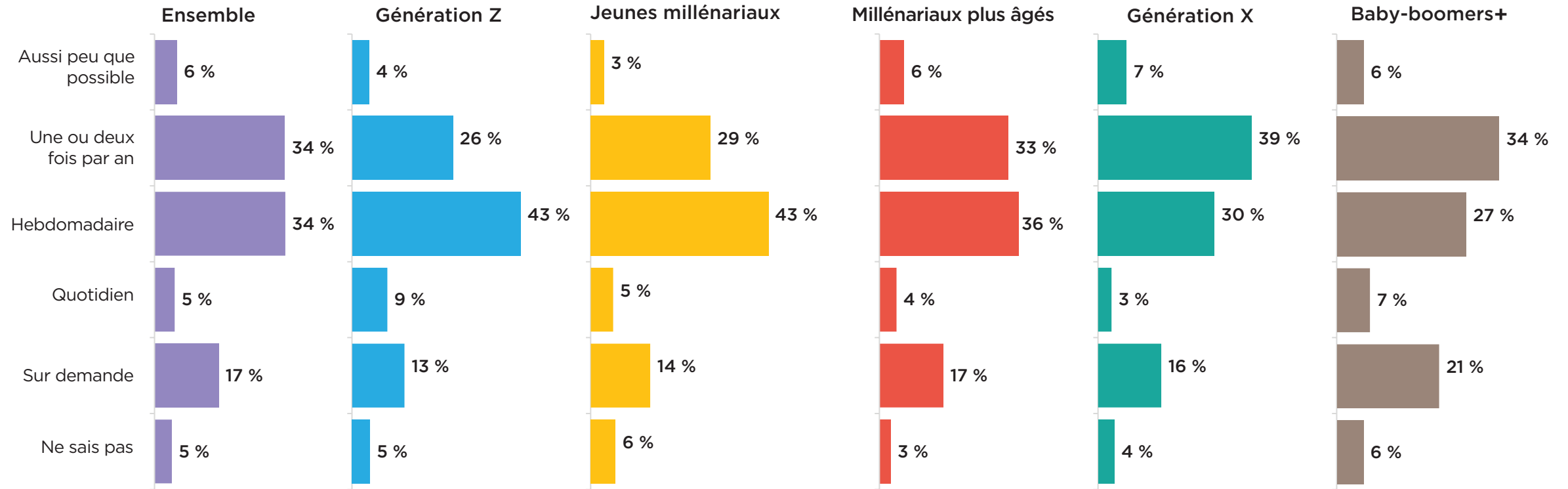


Q. Tout d'abord, pour vous personnellement, quelle est l'importance de chacun des objectifs de carrière suivants?  
Base : Tous les répondants, n=1 500

Q. Tout d'abord, pour vous personnellement, quelle est l'importance de chacun des objectifs de carrière suivants?  
Base : Tous les répondants, n=1 500

Q. Tout d'abord, pour vous personnellement, quelle est l'importance de chacun des objectifs de carrière suivants?  
Base : Tous les répondants, n=1 500

## Fréquence de réception d'une rétroaction



Environ le tiers (34 %) de la main-d'oeuvre désire recevoir une rétroaction sur une base hebdomadaire.

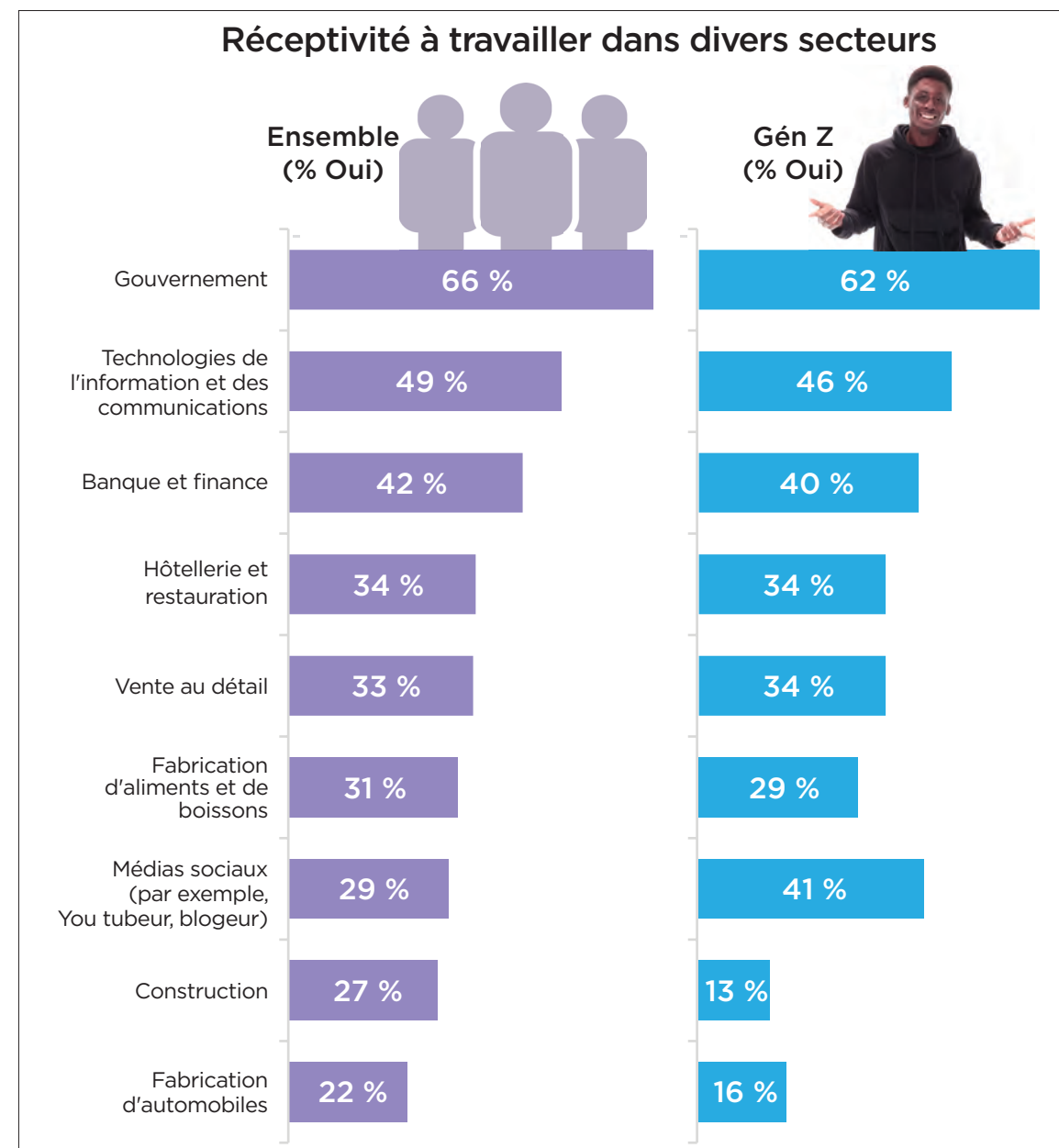
# Intérêt à travailler dans la fabrication, y compris les aliments et les boissons

Tel que mentionné dans l'introduction, cette étude vise à fournir aux employeurs de l'information pratique et des conseils sur la manière d'attirer et de maintenir en poste des employés plus facilement. Les perceptions sur les emplois dans les secteurs de la fabrication, y compris la transformation des aliments et des boissons, sont présentées ci-dessous.

Comme le révèle des recherches antérieures, travailler dans la transformation des aliments et des boissons est modérément attrayant – beaucoup moins que travailler au gouvernement, dans le secteur de la banque et de la finance, et des technologies de l'information – mais un peu plus que dans la fabrication d'automobiles, et à peu près identique à l'industrie de l'hôtellerie et de la restauration, de la vente au détail, des médias sociaux et de la construction.

Le manque d'attrait pour l'industrie de l'automobile peut être étonnant, car ce secteur a tendance à offrir des salaires plus élevés comparativement à d'autres secteurs de fabrication, y compris la transformation des aliments et des boissons.<sup>10</sup>

Mentionnons quelques différences générationnelles intéressantes. D'abord, comme on pouvait s'y attendre, les médias sociaux sont beaucoup plus attrayants pour la génération Z (41 %), et beaucoup moins pour les baby-boomers (19 %). **Ce qui est plus intéressant est le manque relatif d'attrait pour la construction manifesté par la génération Z (seulement 13 % envisageraient y travailler). Ce résultat est utile, car ce secteur est la principale source de concurrence de la transformation des aliments et des boissons pour les travailleurs.**



Q. Envisagez-vous de travailler dans l'un des secteurs suivants? Base : Tous les répondants, n=1 500

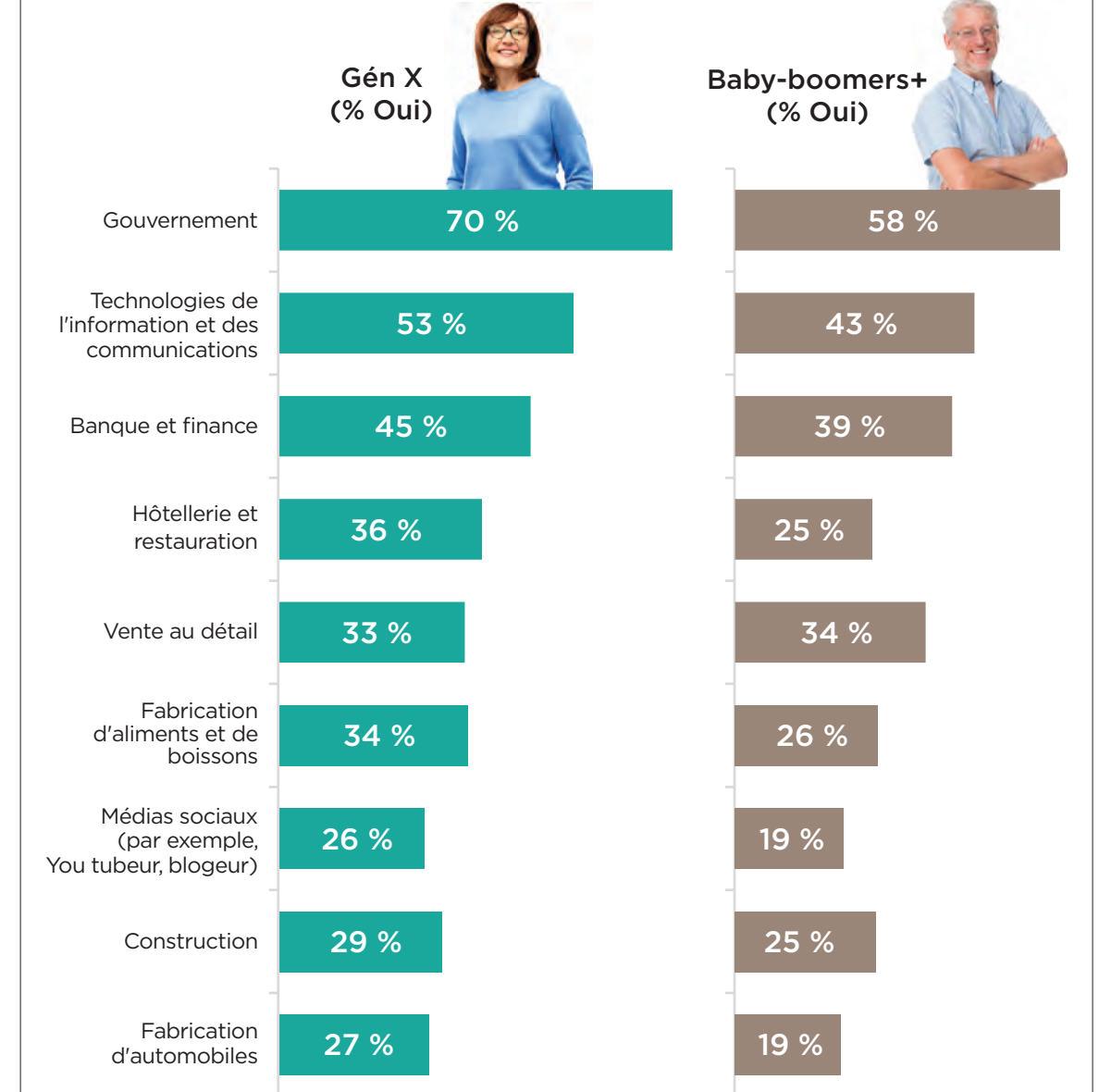


## Réceptivité à travailler dans divers secteurs



Q. Envisagez-vous de travailler dans l'un des secteurs suivants? Base : Tous les répondants, n=1 500

## Réceptivité à travailler dans divers secteurs



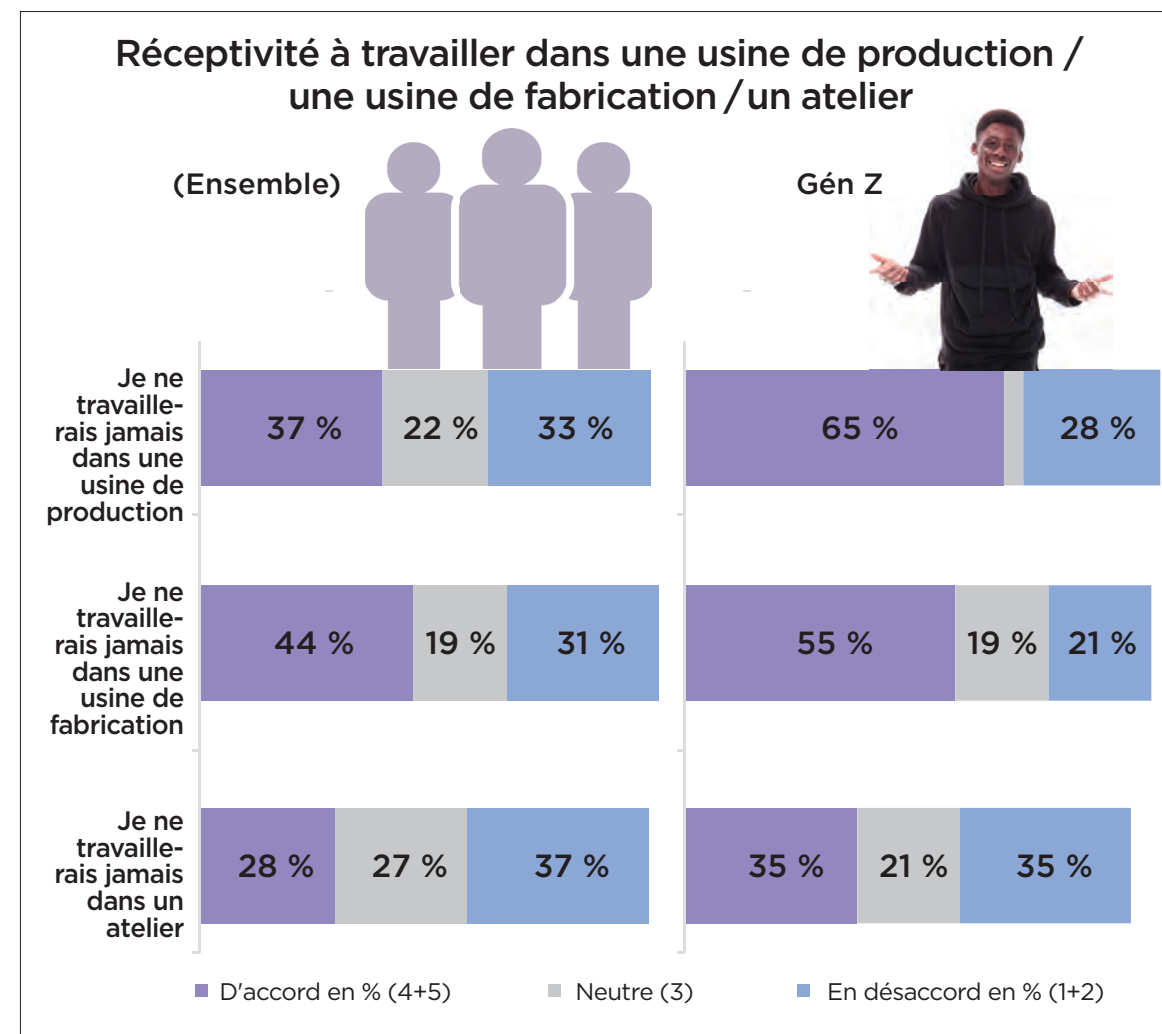
Q. Envisagez-vous de travailler dans l'un des secteurs suivants? Base : Tous les répondants, n=1 500

# L'impact de la terminologie sur l'intérêt à travailler dans la fabrication

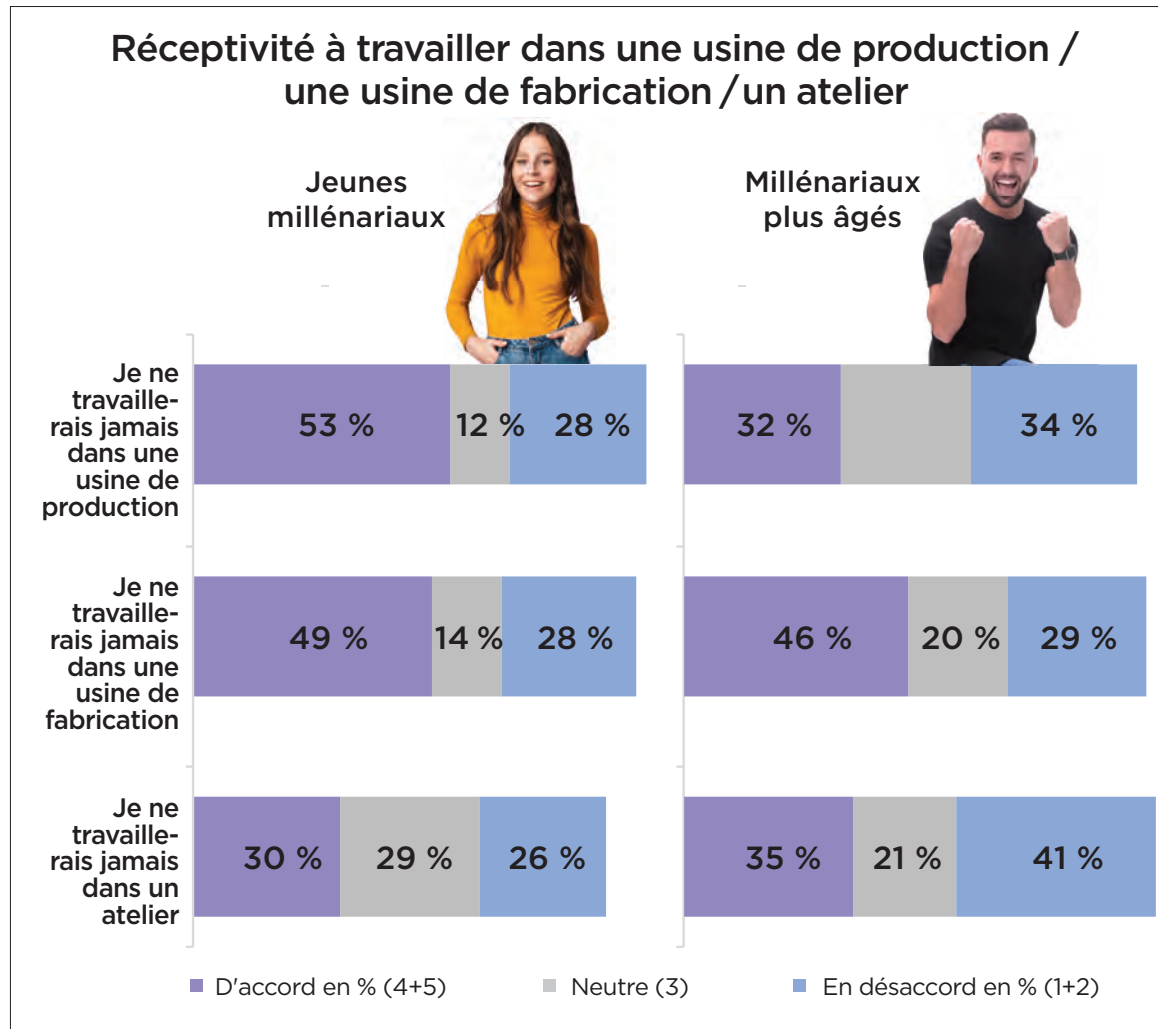
Le sondage a inclus deux expériences : l'échantillon a été divisé en trois afin de tester au hasard l'impact relatif 1) du contenu d'une offre d'emploi (que nous aborderons plus loin) et 2) de l'emploi des expressions « usine de fabrication », « usine de production » et « atelier ». Ces deux expériences visaient à aider les employeurs à mobiliser plus efficacement des employés potentiels.

En général, le terme le moins attrayant est usine de fabrication (« factory »), suivi d'usine de production (« plant ») et ensuite d'atelier (« workshop »), les différences étant très marquées. **Près de la moitié (44 %) des répondants étaient d'accord avec « Je ne travaillerais jamais dans une usine de fabrication. » La proportion est de 37 % lorsque la déclaration contient l'expression « usine de production » et de 28 % pour « atelier ».**

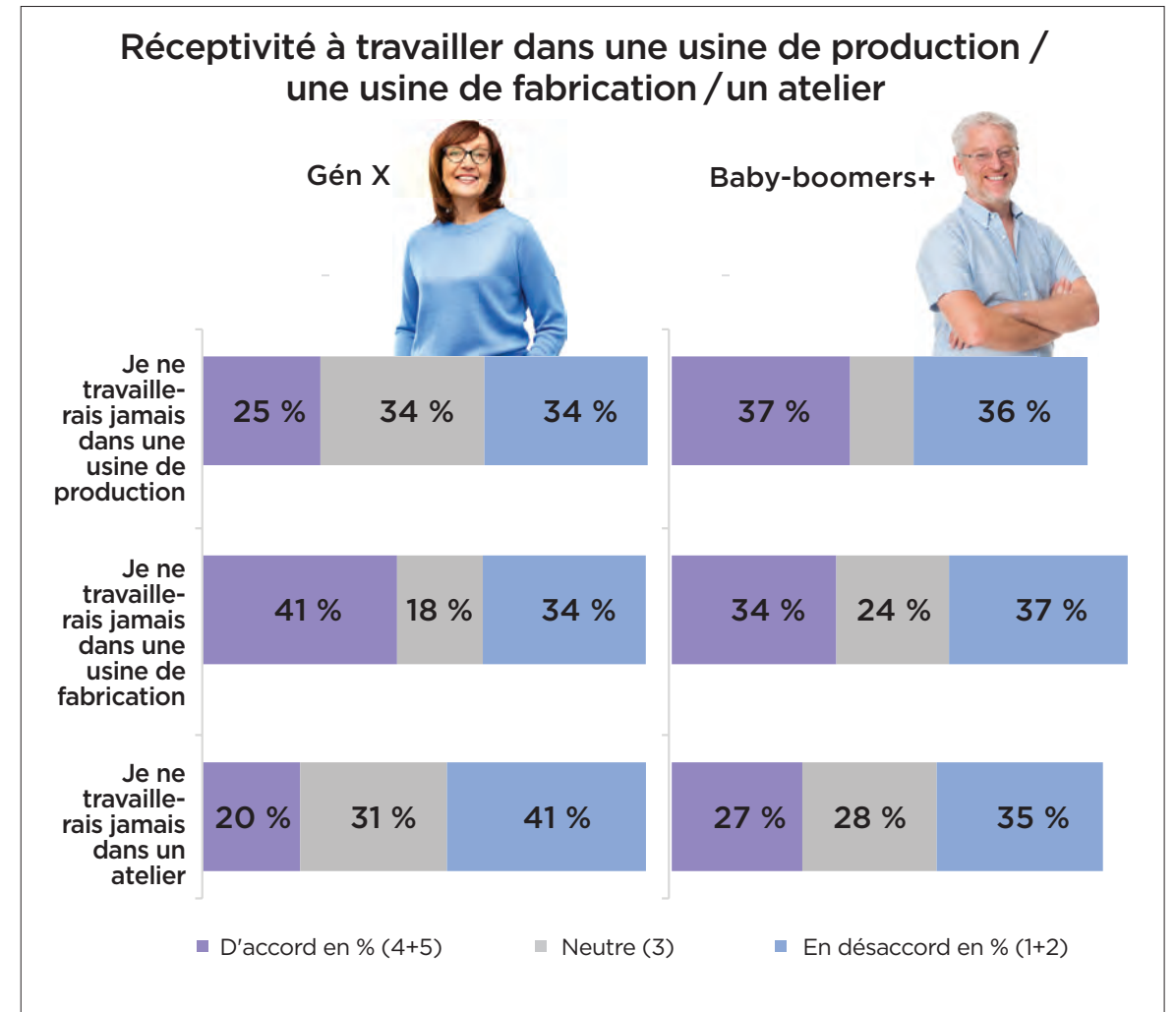
Les résultats de la génération Z sont très intéressants. Pour ces personnes, l'expression « usine de production » a la connotation la plus négative (65 % ayant répondu qu'elles n'y travailleraient jamais). Cela se compare à 55 % qui ne travailleraient jamais dans une « usine de fabrication » et seulement 35 % qui ne travailleraient jamais dans un « atelier ». Il convient de noter également que les jeunes millénariaux semblent avoir une aversion relative à l'utilisation de l'expression « usine de production », mais elle est moins prononcée.



Q. Veuillez indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des déclarations suivantes. Base : Tous les répondants, n=1 500



Q. Veuillez indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des déclarations suivantes. Base : Tous les répondants, n=1 500



Q. Veuillez indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des déclarations suivantes. Base : Tous les répondants, n=1 500

## Intérêt à travailler dans la « fabrication intelligente »

Dans le 2019 *Trends Manufacturing Report*, Microsoft Dynamics 365 a qualifié la « fabrication intelligente » de « quatrième révolution industrielle » et l'a décrit ainsi :

« ... une nouvelle génération de technologies sophistiquées ... transforment la fabrication en une industrie très connectée, intelligente et éventuellement beaucoup plus productive. La production manuelle du passé est remplacée par des installations de fabrication intelligente où des travailleurs versés en technologies, assistés par des robots intelligents, créent les produits de demain. » (traduction)

L'étude a exploré si les travailleurs envisageraient de travailler dans la « production intelligente » en tant que travailleur de la production. La description suivante accompagnait la question :

La « fabrication intelligente » fait appel à la fabrication intégrée par ordinateur, à des niveaux élevés d'adaptabilité et à des changements de conception rapides, aux technologies de l'information numérique et à une formation technique plus souple de la main-d'œuvre.

Près des deux tiers ont dit que oui ou peut-être ils envisageraient de travailler dans la fabrication intelligente. Seulement 29 % ont dit non, et 11 % ont dit qu'ils ne savaient pas. Les points de vue sont généralement cohérents parmi toutes les générations, la seule exception mineure étant que la génération X (23 %) est la moins apte à dire non.



Q. Envisageriez-vous de travailler dans la « fabrication intelligente »...? Base : Tous les répondants, n=1 500



# Perceptions d'une carrière dans les métiers

Les gens d'affaires, représentants élus et éducateurs s'évertuent, depuis des décennies, à souligner la pénurie de compétences au Canada. Dans son rapport de 2002, *Solving the Skilled Trades Shortage*, le Conference Board du Canada exhortait : « Toutes ces années à traiter effectivement les métiers spécialisés comme cheminement de carrière de deuxième ordre a eu comme conséquence de dévaloriser le statut de ces métiers aux yeux de nombreux jeunes. » Depuis, et pendant de nombreuses années avant cela, les gouvernements et d'autres intervenants ont tenté d'encourager les jeunes à faire carrière dans les métiers.

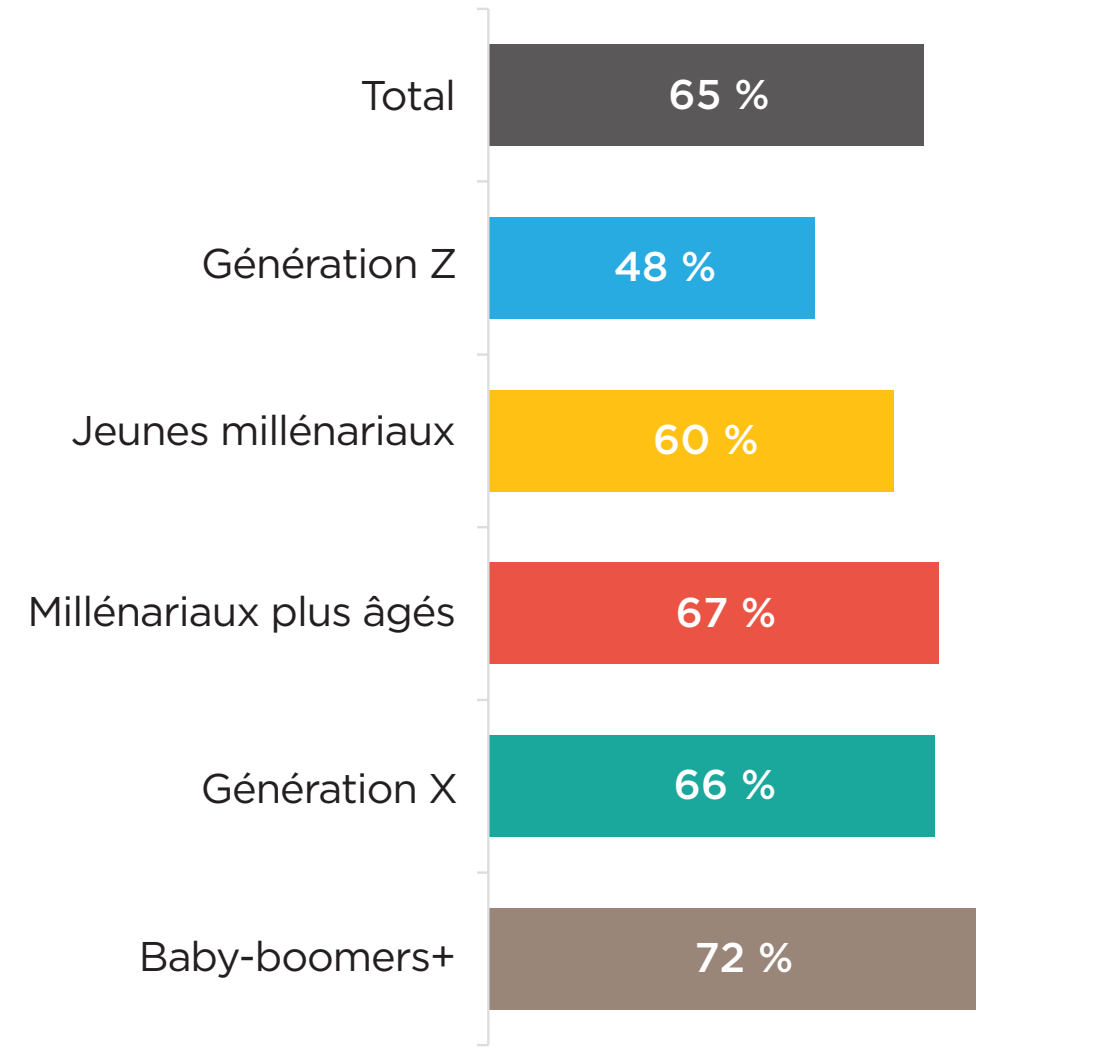
**Cette étude suggère que de nombreux jeunes continuent à sous-estimer les métiers. En fait, plus une personne est jeune, plus elle est apte à percevoir les métiers de façon négative, les baby-boomers étant positifs et la génération Z, négative.**

Par exemple, 72 % des baby-boomers sont d'accord que les métiers sont bien payés contre seulement 48 % de la génération Z. Le fait que 60 % des jeunes millénariaux soient d'accord laisse entendre qu'après avoir travaillé pendant quelques années, cela contribue à améliorer la perspective personnelle au sujet d'une carrière dans les métiers.

Seulement 34 % de la génération Z conviennent qu'une personne ayant un métier aura toujours un emploi, contre 55 % pour la génération X et 59 % des baby-boomers. Similairement, seulement environ la moitié des personnes de la génération Z (52 %) a répondu qu'elles seraient fières de dire à quelqu'un qu'elles exercent un métier, la proportion grandissant avec l'âge pour atteindre 72 % pour les baby-boomers.



## Les métiers sont bien payés (% D'accord)



Q. Veuillez indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des déclarations suivantes. Base : Tous les répondants, n=1 500



# Attrait relatif de diverses options pour améliorer le recrutement et le maintien en poste

Une des grandes tendances du milieu du travail de la dernière décennie a peut-être été celle portant sur l'amélioration des caractéristiques physiques afin de favoriser la santé et le mieux-être des employés.

Dans un blogue du Harvard Business Review, Tony Schwartz a déterminé que la promotion du bien-être physique, émotionnel et social des employés contribue à accroître l'énergie, la concentration et le sens d'avoir un but bien précis. Les recherches menées par les experts-conseils Willis Towers Watson ont déterminé qu'un plus grand nombre d'employeurs retiennent la santé intégrée du milieu de travail comme partie intégrante de la culture et de la stratégie d'entreprise. Restructurer l'environnement physique pour encourager des comportements sains comprend l'ajout d'aliments frais dans les salles de déjeuner et des menus de livraison de restaurants, des postes de travail ergonomiques et de l'éclairage adéquat.

Bien que la littérature associe souvent l'accent que les employeurs mettent sur la santé et le bien-être des employés aux gains de productivité, la présente étude a examiné cette question du point de vue du recrutement et du maintien en poste des employés. La question principale a mesuré l'attrait des 14 options relativement à la rémunération, aux avantages sociaux, à la santé et au bien-être en milieu de travail, et de la souplesse du milieu de travail.

**Dans l'ensemble, ce sont les options traditionnelles qui sont les plus recherchées, à savoir la couverture standard des soins de santé et dentaires (attrayant pour 89 % des**

## Attrait relatif des options de rémunération, de souplesse du travail et de la santé / du bien-être (% Attrait)



GEN Z



**répondants), les primes basées sur les performances personnelles (78 %), fixer votre propre horaire et votre propre calendrier (76 %), et le stationnement gratuit sur place (75 %).** L'attrait que présentent ces options est uniforme pour toutes les générations.

Un deuxième groupe d'options attrayantes comprend des aliments frais gratuits, et des boissons et collations saines (67 %), un excellent programme de santé mentale (66 %), des salles de déjeuner et de pause confortables et bien équipées (63 %), la possibilité de prendre des jours de congé supplémentaires sans rémunération (p. ex., congé tous les vendredis durant l'été (63 %), et une subvention annuelle pour le conditionnement physique (p. ex., pour payer la cotisation, de l'équipement de sport, des cours de conditionnement physique; 62 %).

**Il y a de nombreuses grandes différences dans l'attrait des options liées à la santé et au bien-être, dont celles visant à promouvoir la solidarité sociale. Essentiellement, plus une personne est jeune, plus ces options sont attrayantes.** Les résultats les plus percutants sont chez la génération Z, dont les trois principaux choix sont une couverture standard des soins de santé et dentaires (attrayant pour 89 % de ce groupe), des aliments frais, et des boissons et collations saines (87 %), ainsi que des salles de déjeuner et de pause confortables et bien équipées (85 %).

Ce segment est aussi beaucoup plus apte à valoriser un centre de remise en forme gratuit sur place (65 % contre une moyenne de 54 % pour l'ensemble des travailleurs) et les équipes sportives à joindre (p. ex., balle-molle, quilles, volleyball, ballon balai; 45 % contre une moyenne de 30 %).

## Les trois principaux choix de la génération Z sont :

- une couverture standard des soins de santé et dentaires
- des aliments frais, et des boissons et collations saines
- des salles de déjeuner et de pause confortables et bien équipées.

Les jeunes millénariaux ont également tendance à privilégier les options de santé et bien-être/sociales, mais pas dans la même mesure que les personnes plus jeunes qu'eux.

**La dernière partie du questionnaire représentait une expérience pour déterminer l'attrait relatif d'offres d'emplois proposant A) des conditions de travail souples et B) des options progressistes/de santé et bien-être. L'expérience semble indiquer que les employeurs qui offrent de telles conditions et options seraient plus aptes à attirer des candidats.**

Comme pour la première expérience (mentionnée plus tôt dans le rapport), l'échantillon a été divisé en trois, au hasard :

Un tiers de l'échantillon a servi de groupe de contrôle et a reçu une offre d'emploi qui ne décrivait que les tâches, les qualifications, la rémunération/les avantages sociaux, et un bref profil de l'entreprise.

Un deuxième tiers a reçu l'offre d'emploi qui contenait aussi les conditions de travail flexibles.

Le dernier tiers de l'échantillon a reçu l'offre d'emploi contenant l'option progressiste/de santé et bien-être au lieu de la description des conditions de travail souples.

On a demandé à chaque tiers de considérer deux offres d'emploi dans la transformation des aliments et des boissons : une pour un poste de travailleur général et une autre de scientifique de l'alimentation (se reporter au tableau ci-dessous pour consulter le texte des six offres d'emploi).

Les versions des offres d'emploi étaient identiques, sauf que les versions « flexibles » et « progressistes » contenaient de l'information exclue de la version « de contrôle ».

## POSTE DE TRAVAILLEUR GÉNÉRAL

<p><b>Version de contrôle</b></p>	<p>Poste : Travailleur général pour une installation de fabrication de boissons (poste à temps plein)</p> <p>Description de poste :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre des recettes pour mélanger des boissons</li> <li>• Soulever des charges (moins de 10 kg / 22 livres)</li> <li>• Transport des ingrédients</li> <li>• Désinfecter le matériel</li> <li>• Travailler sur la chaîne de production et d'emballage</li> <li>• Contrôle de la qualité</li> <li>• Temps plein – équipe du matin à 6 h 30, du lundi au vendredi</li> </ul>	<p>Environnement de travail traditionnel</p>	<p>Profil de l'entreprise : Entreprise Terra Beverage Company est une entreprise familiale bien établie, spécialisée dans les suppléments liquides, les boissons fonctionnelles et les jus en bouteilles de verre.</p>	<p>Études, qualifications et compétences requises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension du français, d'autres langues un atout</li> <li>• Doit être capable de suivre des directives et de faire attention aux détails</li> <li>• Être en bonne santé physique et capable de rester debout pendant de longues périodes</li> <li>• Études secondaires ou l'équivalent</li> <li>• L'expérience de l'industrie de l'alimentation et des boissons est extrêmement utile</li> <li>• Doit avoir des chaussures de sécurité</li> </ul>	<p>Rémunération : 18,75 \$ de l'heure plus les prestations de santé et de soins dentaires après 90 jours. Possibilité d'avancement pour la bonne personne.</p>
<p><b>Version « flexible »</b></p>	<p>Poste : Travailleur général pour une installation de fabrication de boissons (poste à temps plein)</p> <p>Description de poste :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre des recettes pour mélanger des boissons</li> <li>• Soulever des charges (moins de 10 kg / 22 livres)</li> <li>• Transport des ingrédients</li> <li>• Désinfecter le matériel</li> <li>• Travailler sur la chaîne de production et d'emballage</li> <li>• Contrôle de la qualité</li> </ul>	<p>Un lieu de travail flexible, où les employés établissent leur propre horaire chaque mois :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix de travailler entre 24 et 44 heures par semaine</li> <li>• Possibilité de travailler la fin de semaine, la nuit et le jour</li> <li>• Postes à temps partiel et contractuels également disponibles</li> </ul>	<p>Profil de l'entreprise : Entreprise Terra Beverage Company est une entreprise familiale bien établie, spécialisée dans les suppléments liquides, les boissons fonctionnelles et les jus en bouteilles de verre.</p>	<p>Études, qualifications et compétences requises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension du français, d'autres langues un atout</li> <li>• Doit être capable de suivre des directives et de faire attention aux détails</li> <li>• Être en bonne santé physique et capable de rester debout pendant de longues périodes</li> <li>• Études secondaires ou l'équivalent</li> <li>• L'expérience de l'industrie de l'alimentation et des boissons est extrêmement utile</li> <li>• Doit avoir des chaussures de sécurité</li> </ul>	<p>Rémunération : 18,75 \$ de l'heure plus les prestations de santé et de soins dentaires après 90 jours. Possibilité d'avancement pour la bonne personne.</p>
<p><b>Version « progressiste »</b></p>	<p>Poste : Travailleur général pour une installation de fabrication de boissons (poste à temps plein)</p> <p>Description de poste :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre des recettes pour mélanger des boissons</li> <li>• Soulever des charges (moins de 10 kg / 22 livres)</li> <li>• Transport des ingrédients</li> <li>• Désinfecter le matériel</li> <li>• Travailler sur la chaîne de production et d'emballage</li> <li>• Contrôle de la qualité</li> <li>• Temps plein – équipe du matin à 6 h 30, du lundi au vendredi</li> </ul>	<p>Un lieu de travail progressiste :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salle à manger et de pause confortable et bien équipée</li> <li>• Fruits, collations et boissons complémentaires fournis</li> <li>• Joignez-vous à l'un de nos équipes ou l'un de nos clubs sportifs internes</li> <li>• Événements sociaux mensuels organisés par les employés</li> <li>• Terrains de volley-ball et de basket-ball sur place</li> </ul>	<p>Profil de l'entreprise : Entreprise Terra Beverage Company est une entreprise familiale bien établie, spécialisée dans les suppléments liquides, les boissons fonctionnelles et les jus en bouteilles de verre.</p>	<p>Études, qualifications et compétences requises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension du français, d'autres langues un atout</li> <li>• Doit être capable de suivre des directives et de faire attention aux détails</li> <li>• Être en bonne santé physique et capable de rester debout pendant de longues périodes</li> <li>• Études secondaires ou l'équivalent</li> <li>• L'expérience de l'industrie de l'alimentation et des boissons est extrêmement utile</li> <li>• Doit avoir des chaussures de sécurité</li> </ul>	<p>Rémunération : 18,75 \$ de l'heure plus les prestations de santé et de soins dentaires après 90 jours. Possibilité d'avancement pour la bonne personne.</p>

## POSTE DE SCIENTIFIQUE DE L'ALIMENTATION

<p><b>Version de contrôle</b></p>	<p>Poste : Scientifique de l'alimentation associé en R&amp;D (poste permanent)</p> <p>Description de poste :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler avec le responsable scientifique de l'alimentation sur les initiatives de R&amp;D liées aux produits de boulangerie et aux ingrédients de boulangerie</li> <li>• Développer des prototypes de produits au niveau de l'usine pilote de boulangerie, puis les lancer à l'échelle commerciale en coopération avec le chef pâtissier de R&amp;D</li> <li>• Analyser l'impact du mélange de différents types d'ingrédients bruts sur les performances du processus de production</li> <li>• Responsable et imputable de l'ensemble de la stratégie de développement des mélanges de farine, des tactiques de mise en œuvre et du suivi</li> <li>• Travailler avec les fournisseurs pour élaborer des solutions innovantes et résoudre les problèmes techniques</li> </ul>		<p>Profil de l'entreprise :</p> <p>Terra est l'un des principaux fabricants de boulangerie en gros sur les marchés de la restauration et de la vente au détail.</p>	<p>Études, compétences et qualifications requises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins un baccalauréat en sciences ou technologies alimentaires</li> <li>• Au moins 3 ans d'expérience pertinente en recherche et développement dans le secteur de la boulangerie</li> <li>• Solide expérience en boulangerie, farine, matières premières, propriétés de la pâte, enzymes, hydrocolloïdes, fibres, améliorants, etc.</li> <li>• De très bonnes compétences en matière de présentation sont un atout</li> </ul>	<p>Rémunération : salaire de 74 000,00 \$ plus un ensemble d'avantages sociaux compétitifs.</p>
<p><b>Version « flexible »</b></p>	<p>Poste : Scientifique de l'alimentation associé en R&amp;D (poste permanent)</p> <p>Description de poste :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler avec le responsable scientifique de l'alimentation sur les initiatives de R&amp;D liées aux produits de boulangerie et aux ingrédients de boulangerie</li> <li>• Développer des prototypes de produits au niveau de l'usine pilote de boulangerie, puis les lancer à l'échelle commerciale en coopération avec le chef pâtissier de R&amp;D</li> <li>• Analyser l'impact du mélange de différents types d'ingrédients bruts sur les performances du processus de production</li> <li>• Responsable et imputable de l'ensemble de la stratégie de développement des mélanges de farine, des tactiques de mise en œuvre et du suivi</li> <li>• Travailler avec les fournisseurs pour élaborer des solutions innovantes et résoudre les problèmes techniques</li> </ul>	<p>Lieu de travail flexible :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixez vos propres horaires</li> <li>• Travail à domicile, au laboratoire et au bureau</li> <li>• Travailler selon une semaine de travail comprimée</li> <li>• Prendre jusqu'à deux semaines de congé supplémentaire sans solde par an</li> </ul>	<p>Profil de l'entreprise :</p> <p>Terra est l'un des principaux fabricants de boulangerie en gros sur les marchés de la restauration et de la vente au détail.</p>	<p>Études, compétences et qualifications requises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins un baccalauréat en sciences ou technologies alimentaires</li> <li>• Au moins 3 ans d'expérience pertinente en recherche et développement dans le secteur de la boulangerie</li> <li>• Solide expérience en boulangerie, farine, matières premières, propriétés de la pâte, enzymes, hydrocolloïdes, fibres, améliorants, etc.</li> <li>• De très bonnes compétences en matière de présentation sont un atout</li> </ul>	<p>Rémunération : salaire de 74 000,00 \$ plus un ensemble d'avantages sociaux compétitifs.</p>
<p><b>Version « progressiste »</b></p>	<p>Poste : Scientifique de l'alimentation associé en R&amp;D (poste permanent)</p> <p>Description de poste :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler avec le responsable scientifique de l'alimentation sur les initiatives de R&amp;D liées aux produits de boulangerie et aux ingrédients de boulangerie</li> <li>• Développer des prototypes de produits au niveau de l'usine pilote de boulangerie, puis les lancer à l'échelle commerciale en coopération avec le chef pâtissier de R&amp;D</li> <li>• Analyser l'impact du mélange de différents types d'ingrédients bruts sur les performances du processus de production</li> <li>• Responsable et imputable de l'ensemble de la stratégie de développement des mélanges de farine, des tactiques de mise en œuvre et du suivi</li> <li>• Travailler avec les fournisseurs pour élaborer des solutions innovantes et résoudre les problèmes techniques</li> </ul>	<p>Un lieu de travail progressiste :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salle à manger et de pause confortable et bien équipée</li> <li>• Fruits, collations et boissons complémentaires fournis</li> <li>• Joignez-vous à l'un de nos équipes ou l'un de nos clubs sportifs internes</li> <li>• Événements sociaux mensuels organisés par les employés</li> <li>• Terrains de volley-ball et de basket-ball sur place</li> </ul>	<p>Profil de l'entreprise :</p> <p>Terra est l'un des principaux fabricants de boulangerie en gros sur les marchés de la restauration et de la vente au détail.</p>	<p>Études, compétences et qualifications requises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins un baccalauréat en sciences ou technologies alimentaires</li> <li>• Au moins 3 ans d'expérience pertinente en recherche et développement dans le secteur de la boulangerie</li> <li>• Solide expérience en boulangerie, farine, matières premières, propriétés de la pâte, enzymes, hydrocolloïdes, fibres, améliorants, etc.</li> <li>• De très bonnes compétences en matière de présentation sont un atout</li> </ul>	<p>Rémunération : salaire de 74 000,00 \$ plus un ensemble d'avantages sociaux compétitifs.</p>



Les répondants ont répondu à deux questions : 1) Quelle est la probabilité que vous partagiez l'annonce d'emploi suivante avec une personne qualifiée pour ce type de travail? 2) En pensant à vous, à quel point ce travail vous intéresserait-il?

**L'expérience a conclu que les répondants étaient plus aptes à recommander les versions flexibles et progressistes du travailleur général que la version de contrôle. Il n'y avait cependant aucune différence pour l'annonce du poste de scientifique de l'alimentation.**

Les réponses sont uniformes pour toutes les générations.

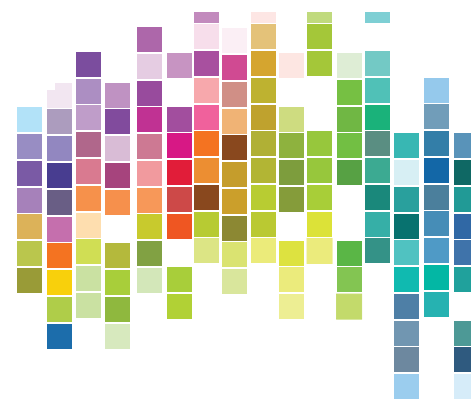
	Probabilité de recommander à un ami (4-5 sur 5)		
	Version de contrôle	Version flexible	Version progressiste
Travailleur général	60 %	66 %	67 %
Scientifique de l'alimentation	70 %	71 %	73 %

L'intérêt personnel pour le poste de travailleur général est cohérent pour les trois versions. Pour le poste de scientifique de l'alimentation, l'intérêt est un peu plus élevé pour les versions « flexible » et « progressiste » de l'offre d'emploi.

Une fois de plus, les réponses sont uniformes pour toutes les générations.

	Intérêt personnel (4-5 sur 5)		
	Version de contrôle	Version flexible	Version progressiste
Travailleur général	24 %	26 %	25 %
Scientifique de l'alimentation	29 %	33 %	35 %

Les réponses étaient uniformes pour toutes les générations quant à recommander le poste de scientifique de l'alimentation.

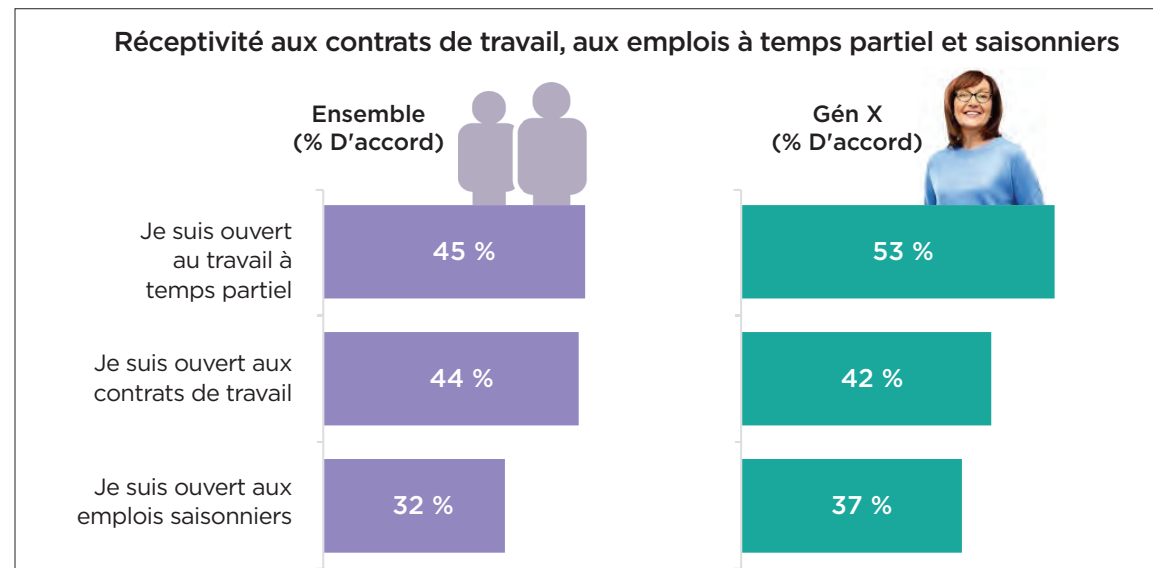




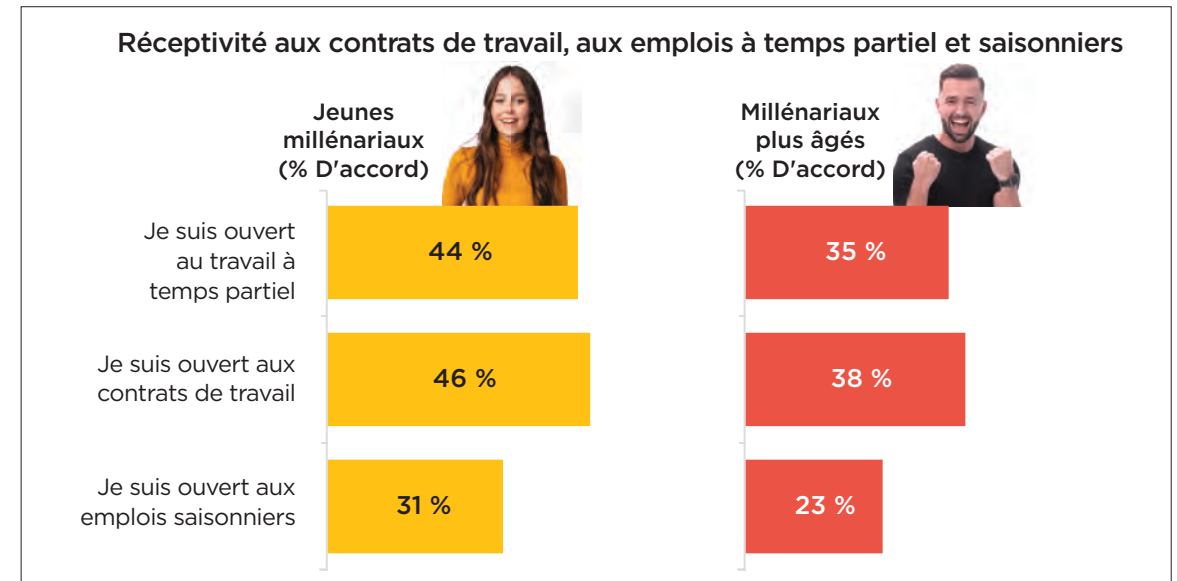
# Réceptivité pour le travail contractuel, à temps partiel et saisonnier

Le secteur de la transformation des aliments et des boissons comporte de nombreuses activités saisonnières. Et, de manière plus générale, il continue d'y avoir une foule d'emplois contractuels et à temps partiel dans l'économie. Pour de nombreux travailleurs, rien ne remplace un emploi permanent, mais pour certains travailleurs, la flexibilité des conditions de travail à contrat sont avantageuses, voire idéales.

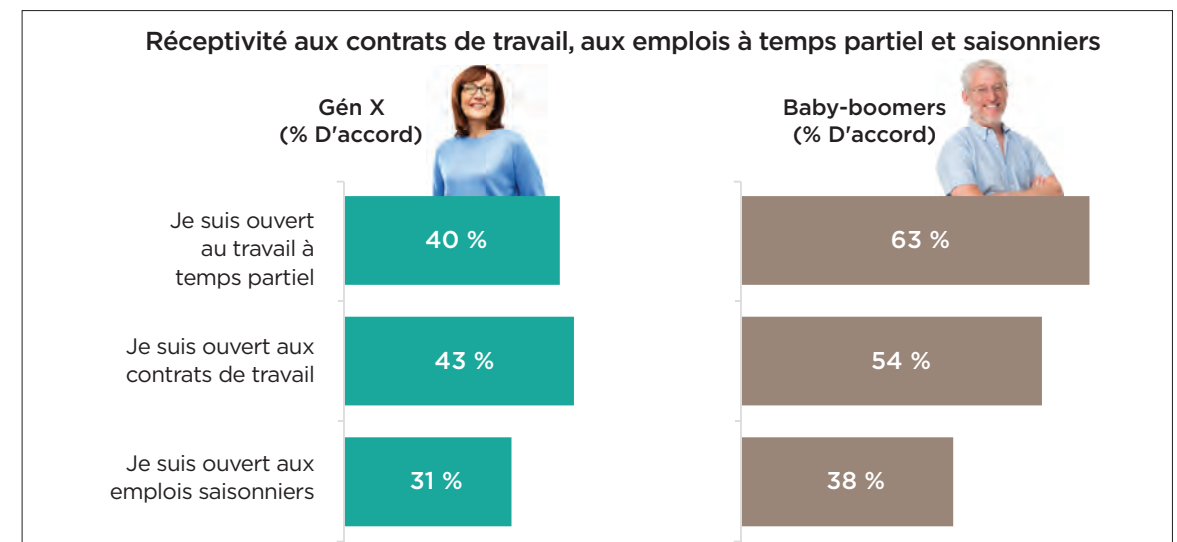
**Dans l'ensemble, l'étude a déterminé que de grands segments de travailleurs sont ouverts à travailler à temps partiel (45 %), aux contrats de travail (44 %), et aux emplois saisonniers (32 %). Ce sont les baby-boomers qui sont les plus réceptifs à ces conditions de travail, 63 % d'entre eux étant disposés à travailler à temps partiel et 54 % à considérer des contrats de travail.**



Q. Veuillez indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des déclarations suivantes. Base : Tous les répondants, n=1 500



Q. Veuillez indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des déclarations suivantes. Base : Tous les répondants, n=1 500

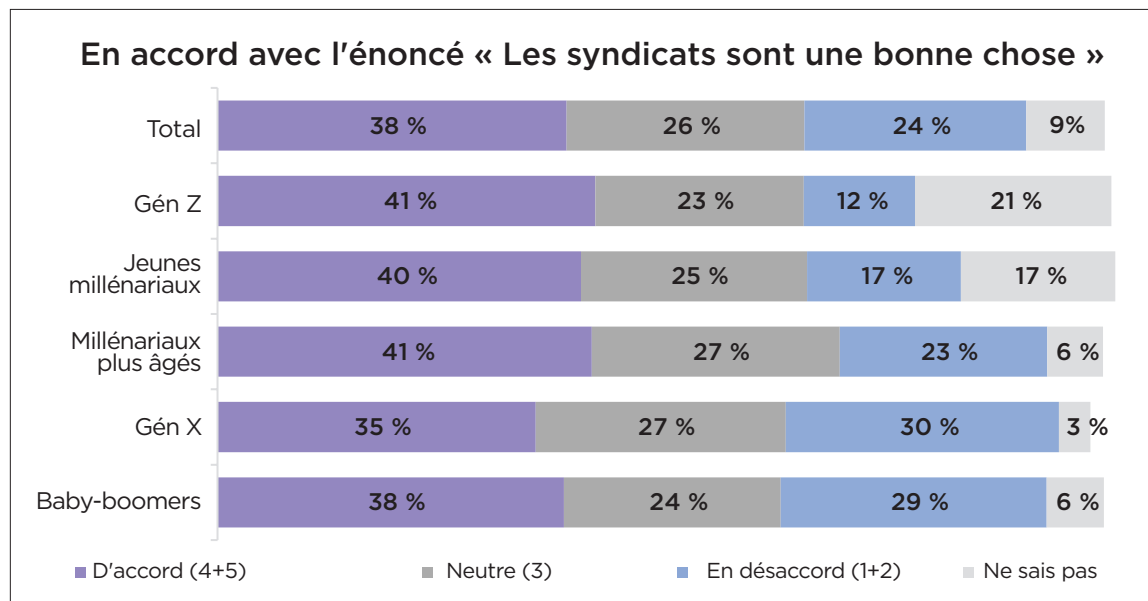


Q. Veuillez indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des déclarations suivantes. Base : Tous les répondants, n=1 500

## Perceptions des syndicats

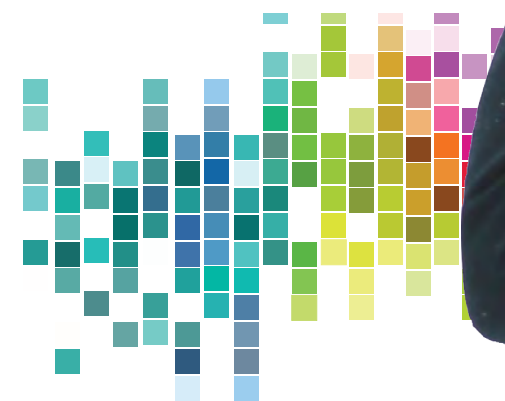
Selon Statistique Canada, le taux de syndicalisation a reculé de 37,6 % en 1981 à 28,8 % en 2014, le déclin étant le plus marqué dans le secteur privé et parmi les jeunes hommes.<sup>11</sup> Le déclin de l'appartenance syndicale en Amérique du Nord a fait couler beaucoup d'encre, y compris son lien avec la compression du secteur de la fabrication et la croissance concomitante des emplois traditionnellement non syndiqués (p. ex., les secteurs des services et de l'hôtellerie). On a également avancé que les syndicats sont beaucoup moins pertinents du point de vue des jeunes travailleurs.<sup>12</sup>

**Notre étude révèle que, bien que les perceptions générales des syndicats soient partagées (c.-à-d. 38 % sont d'accord pour dire que « les syndicats sont une bonne chose » et 24 % sont en désaccord), les jeunes gens sont en fait moins enclins à avoir une perception négative des syndicats : 29 % des baby-boomers et 30 % de la génération X sont en désaccord avec l'énoncé « les syndicats sont une bonne chose » contre seulement 17 % des jeunes millénariens et 12 % de la génération Z.**



Q. Veuillez indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des déclarations suivantes. Base : Tous les répondants, n=1 500

Les jeunes gens  
sont en fait  
moins enclins  
à avoir une  
perception  
négative des  
syndicats.



## Analyse détaillée du genre

Les femmes ne sont pas aussi réceptives à travailler dans la fabrication, soit de manière générale ou spécifiquement dans les aliments et les boissons. La terminologie utilisée pour décrire l'environnement (p. ex., dans une offre d'emploi) peut aussi faire une différence – l'expression « usine de production » (par opposition à « usine de fabrication » ou « atelier ») semble avoir des connotations particulièrement négatives pour les femmes plus que pour les hommes.

Donnée clé : 26 % des femmes considéreraient une carrière dans la transformation des aliments et des boissons comparativement à une moyenne de 35 % pour l'ensemble des travailleurs.

L'étude laisse entendre que parmi les éléments retenus, les femmes et les hommes ont des objectifs de carrière et une motivation similaires, mais les femmes sont plus aptes à accorder plus d'importance à la conciliation travail-vie personnelle et à avoir un impact positif sur la société. Dans un même ordre d'idée, elles sont plus aptes que les hommes à valoriser davantage de travailler dans une organisation qui partage leurs propres valeurs.

Donnée clé : 79 % des femmes contre une moyenne de 72 % pour l'ensemble des travailleurs disent qu'avoir un impact positif sur la société est un objectif de carrière important.

Bien que les femmes et les hommes se préoccupent également de la plupart des questions liées au travail explorées dans la présente étude, notamment gagner suffisamment d'argent pour subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille, les femmes se disent beaucoup plus préoccupées par le surmenage et la conciliation travail-vie personnelle.

Donnée clé : 61 % des femmes contre 49 % des hommes se préoccupent du surmenage / de l'épuisement.

L'étude laisse également entendre que les femmes sont moins aptes que les hommes à attribuer des stéréotypes générationnels tels que « les jeunes travailleurs ont des attentes irréalistes en matière d'avancement » et « les travailleurs plus âgés se soucient seulement d'argent ».

44 % des femmes sont d'accord pour dire que les jeunes travailleurs ont des attentes irréalistes en matière d'avancement comparativement à 53 % pour les hommes.

L'attrait relatif des diverses options potentielles de rémunération, de travail flexible et de santé/bien-être explorées dans la présente étude, est similaire pour les femmes et les hommes, à quelques grandes exceptions près. En phase avec un plus grand souci à l'égard du surmenage et de la conciliation travail-vie personnelle, les femmes présentent beaucoup plus les milieux de travail qui offrent des aliments frais ainsi que des boissons et collations saines et/ou un excellent programme de santé mentale. À l'inverse, les équipes sportives ont très peu d'intérêt pour les femmes.

L'étude laisse entendre que les femmes sont plus aptes à accorder plus d'importance à la conciliation travail-vie personnelle et à avoir un impact positif sur la société.

Il convient aussi de noter que les femmes semblent plus ouvertes aux syndicats, l'étude ayant révélé que 17 % seulement sont en désaccord avec l'énoncé « les syndicats sont une bonne chose » contre 31 % pour les hommes.

Donnée clé : 74 % des femmes contre 59 % des hommes trouvent qu'un excellent programme de santé mentale est attrayant.

La différence hommes-femmes la plus intéressante est peut-être celle qui est ressortie de l'expérience sur la description du poste de travailleur général. Le poste devient beaucoup plus attrayant (c.-à-d. recommanderait à un ami qui possède les compétences requises) pour

les femmes, lorsqu'il contient des conditions de travail flexible (à savoir la version flexible de l'offre d'emploi) ou des programmes progressistes/de santé et bien-être (à savoir la version progressiste de l'offre d'emploi). À l'inverse, les hommes y demeurent insensibles.

Malgré ces résultats, le poste de travailleur général intéresse personnellement beaucoup plus les hommes (29 % ayant manifesté un intérêt personnel pour ce poste) que les femmes (20 %).

L'attrait du poste de scientifique de l'alimentation ne varie pas dans l'ensemble ni sur le plan du genre pour les trois versions du poste. Comme pour le poste de travailleur général, ce sont les hommes (38 %) plus que les femmes (27 %) qui s'intéressent plus personnellement (38 %) à celui du scientifique de l'alimentation.

61 % des femmes contre 49 %  
des hommes se préoccupent du  
surmenage / de l'épuisement.





# Analyse régionale : le Québec comparativement au reste du Canada

## Il y a relativement peu de différences régionales dans les données, sauf au Québec.

Les Québécois sont passablement différents sur les plans des objectifs de carrière, des aspirations et des préoccupations, et en ce qui a trait à leur manque de réceptivité pour le travail dans la transformation des aliments et des boissons.

Il convient cependant de noter que la partie québécoise de notre échantillon comptait une plus grande proportion de personnes de la génération Z (14 % contre 9 % pour le reste du Canada).

Les objectifs de carrière, aspirations et préoccupations des Québécois ont tendance à être plus portés sur les valeurs (p. ex., désir de travailler pour une organisation qui partage leurs valeurs), à vouloir concilier leur travail-vie personnelle et à valoriser les aspects sociaux du travail.

**Donnée clé :** 85 % des Québécois disent que le travail devrait être agréable la plupart du temps, contre seulement 54 % habitant ailleurs au Canada.

Le sondage révèle que les Québécois sont beaucoup moins enclins que d'autres Canadiens à travailler dans la transformation des aliments et des boissons. Il convient cependant de contextualiser ce résultat en soulignant que les Québécois sont aussi moins intéressés à travailler dans les huit autres secteurs mentionnés dans la même question.

Les Québécois sont plus enclins que les autres Canadiens à prêter une connotation négative aux expressions « usine de production » (« *plant* ») et « usine de fabrication » (« *factory* »), mais pas au terme « atelier » (« *workshop* ») en revanche.

Les Québécois sont aussi moins intéressés à travailler dans la « fabrication intelligente ».

**Donnée clé :** Seulement 15 % des Québécois considéreraient travailler dans la transformation des aliments et des boissons, comparativement à 35 % des personnes habitant dans d'autres provinces.

Contrairement aux autres Canadiens, les Québécois ont une perception moins favorable des métiers, alors que le point de vue lié aux syndicats est uniforme partout ailleurs au Canada.

**Donnée clé :** La plupart des Canadiens hors Québec sont d'accord pour dire que les métiers sont bien payés (69 %), comparativement à presque la moitié des Québécois (48 %).

Les Québécois et les autres Canadiens ont des vues et préférences similaires relativement à l'attrait des options de rémunération, de flexibilité du travail et de santé/bien-être. L'étude révèle toutefois que les primes de performances personnelles sont moins attrayantes pour les Québécois.

Ils sont aussi moins ouverts au travail à temps partiel ou au travail saisonnier, mais sont plus réceptifs à avoir un superviseur plus jeune ou d'une génération plus âgée.

**Donnée clé :** Seulement 31 % des Québécois, contre 50 % des Canadiens d'autres provinces, sont réceptifs au travail à temps partiel.

Les Québécois sont passablement différents sur les plans des objectifs de carrière, des aspirations et des préoccupations, et en ce qui a trait à leur manque de réceptivité pour le travail dans la transformation des aliments et des boissons.



# Chapitre 3: Conclusions et Recommandations

Tel que mentionné dans le préambule, cette étude vise à aider les organisations à attirer et à maintenir en poste des travailleurs. Le présent rapport essaie de fournir des conseils pratiques sans vouloir toutefois être présomptueux ou irréaliste. Le secteur de la transformation des aliments et des boissons est extrêmement diversifié, et c'est par respect pour cette diversité que les employeurs et d'autres intervenants sont invités à réfléchir aux considérations et questions soulevées ci-après.

## Conclusions

Les perceptions du marché du travail des travailleurs de différentes générations ont beaucoup en commun. Presque tout le monde recherche la sécurité financière et à concilier le travail et la vie personnelle. Tous les travailleurs, quel que soit l'âge, désirent continuer d'apprendre toute leur vie. Les primes de rendement et la couverture des soins de santé et dentaires intéressent tout le monde. Les salaires et les avantages sociaux ne représentent cependant qu'une partie de l'attrait : les travailleurs veulent être fiers de l'endroit où ils travaillent et veulent comprendre les grands aspects des plans et objectifs de l'organisation. Tout le monde souhaite travailler pour quelqu'un qui est juste, ouvert et transparent. La plupart des travailleurs, jeunes et âgés, désirent rester avec une organisation le plus longtemps possible.

Les travailleurs plus âgés ont des attentes plus modestes au sujet de ce qu'ils attendent en regard du travail et ont un niveau de satisfaction professionnelle plus élevé. Ils sont plus autonomes et flexibles (p. ex., plus réceptifs au travail à temps partiel). Ils ont besoin de moins de rétroaction et sont à l'aise d'apprendre de nouvelles choses par eux-mêmes. Ils prisent avant tout l'honnêteté. Ils cherchent à concilier leur vie professionnelle et personnelle, mais ne sont pas très attirés par les politiques et programmes de santé et de mieux-être d'une organisation.

Les travailleurs plus jeunes et les nouveaux arrivants sur le marché du travail ont une vision plus large du monde du travail et ont de plus grandes attentes au sujet des avantages associés à un emploi, au-delà du salaire. Ils veulent se faire des amis, s'amuser au travail et espèrent avoir un superviseur amical. Comme les travailleurs plus âgés, ils veulent être fiers de leur organisation et de leur travail, mais ils désirent aussi voir comment leur travail/organisation contribue au bien-être de l'ensemble de la société. Un sentiment d'appartenance est important pour eux. Ils veulent plus de rétroaction sur ce qu'ils font et ont besoin d'être mieux encadrés. Ils sont très attirés par les politiques et programmes de santé et de mieux-être.

Lorsque la génération Z progresse vers les jeunes millénariaux, l'avancement professionnel gagne en importance. Ils espèrent avancer et sont particulièrement intéressés à apprendre de nouvelles choses.

## Questions critiques pour les organisations

Selon les résultats de cette étude, voici les questions critiques qu'une organisation devrait se poser lorsqu'elle cherche à attirer et à maintenir en poste de jeunes personnes et des femmes.

Quelle est notre approche à l'égard de la santé et du mieux-être des employés? Les employés savent-ils que nous avons de tels programmes/politiques? Pouvons-nous apporter des améliorations (p. ex., une bonne quantité d'aliments et de boissons sains gratuits offerts dans une salle de déjeuner/détente agréable) et le dire ensuite aux employés?

Qu'est-ce que nos offres d'emploi et autres activités de rayonnement/recrutement disent de notre organisation? Communiquons-nous seulement les tâches, qualifications / expérience requises et la rémunération? Que pouvons-nous dire au sujet de nos valeurs, de nos contributions à la communauté / au pays, du milieu de travail, des possibilités d'avancement, et de nos politiques/programmes de santé et de mieux-être? Est-ce possible d'éviter les expressions « usine de production » et « usine de fabrication »?



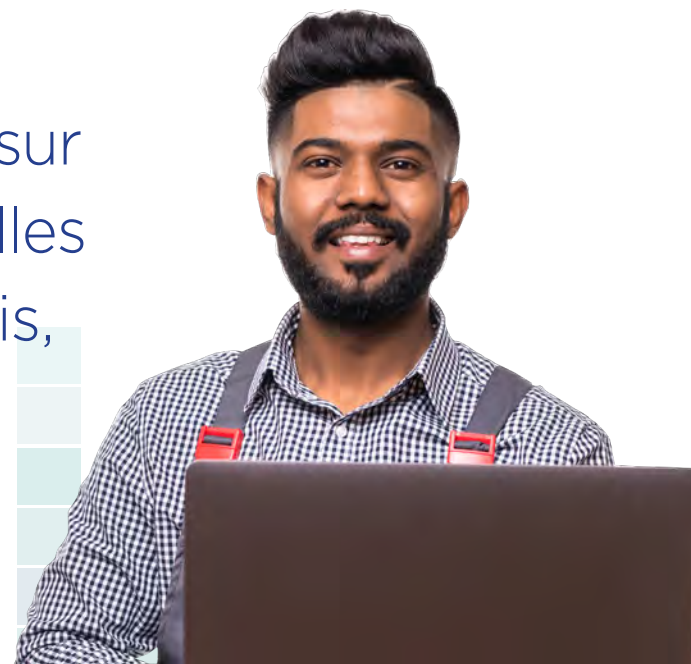
Pour attirer et maintenir en poste des jeunes gens et des femmes, est-ce possible d'éviter les expressions « usine de production » et « usine de fabrication »?

## Recommandations

- Examiner l'intégration des nouveaux employés sous le même angle que les questions critiques précédentes.
- Déterminer dans quelle mesure il est facile pour les employés de se faire des amis et d'établir des relations sociales au travail. Déterminer si les occasions de le faire diffèrent dans l'organisation (p. ex., personnel de bureau par opposition au personnel de la production). Identifier des activités et événements (y compris après les heures de travail) qui pourraient être développés et mis en place avec les employés (p. ex., clubs, équipes, activités de bienfaisance liées aux initiatives de RSE, fêtes).
- Déterminer si des employés plus jeunes peuvent relever de superviseurs plus jeunes. Cela pourrait renforcer la notion qu'il est possible d'avancer et les liens.
- Envisager de fournir de l'information sur les grandes questions organisationnelles (p. ex., plans, objectifs, réussites, défis, performance de l'organisation), mais de manière « naturelle » et facile, sous forme modulaire par exemple (fournir un aperçu accompagné d'options pour ceux qui désirent en savoir plus).

- Envisager avoir différentes façons d'apprentissage pour les employés. Pour les employés plus jeunes, se souvenir qu'ils sont habitués aux bancs d'école et qu'ils ont besoin de beaucoup de rétroaction et de soutien.
- Envisager de discuter du cheminement de carrière et des possibilités d'avancement avec les employés, surtout les jeunes millénariaux, ainsi que de l'apprentissage et de la formation requis pour avancer.
- Envisager de personnaliser la fréquence de la rétroaction d'après les besoins individuels dans le cadre d'un plan de développement de carrière.
- Examiner comment l'organisation communique ses valeurs et principes à divers auditoires, depuis les jeunes employés jusqu'aux clients, fournisseurs, les communautés où vous êtes établis, et les gouvernements. Par exemple, les jeunes employés connaissent-ils ce que vous faites sur le plan de la RSE? Participent-ils à ces activités? Dans cet ordre d'idées, est-ce que les employés savent comment l'organisation contribue à nourrir les Canadiens et le monde, ou comment elle contribue aux communautés où elle exerce ses activités?

Envisager de fournir de l'information sur les grandes questions organisationnelles (p. ex., plans, objectifs, réussites, défis, performance de l'organisation).



# Références :

1. <https://fpssc-ctac.com/wp-content/uploads/2020/03/LMI-GENERAL-Brochure-03-11-20.pdf>
2. CTAC, Atlantic Canadian Fish and Seafood LMI Final Report, 2019.
3. <https://www.mindtools.com/pages/article/multigenerational-workplace.htm>
4. Costanza, D.P., Badger, J.M., Fraser, R.L. et al. Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. J Bus Psychol 27, 375–394 (2012). <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4> quoted in <https://hbr.org/2019/08/generational-differences-at-work-are-small-thinking-theyre-big-affects-our-behavior>
5. Il convient de retenir que la portion québécoise de notre échantillon comprend une plus forte proportion de personnes de la génération Z (14 % contre 9 % pour l'échantillon du reste du Canada).
6. Cette question a servi à filtrer les participants : Laquelle des situations suivantes vous décrit le mieux? (Sélectionnez une seule réponse)
  - Employé à temps plein
  - Employé à temps partiel
  - Sans emploi et à la recherche d'un emploi
  - Étudiant à temps plein
  - Étudiant et employé à temps partiel
  - Sans emploi, mais espère faire partie de la population active à l'avenir
  - Retraité [EXCLURE]
  - Sans emploi et ne m'attends pas à faire partie de la population active à l'avenir [EXCLURE]
7. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/81-004-x/def/4153361-fra.htm>
8. <https://www.pewsocialtrends.org/2016/10/06/1-changes-in-the-american-workplace/>
9. Krishnan PhD, Dr. L R K. (2013). An Empirical Examination of Performance Management on Employee Retention. IJRCM, ISSN No 0976-2183. Volume No. 4. Pages nos 149-157.
10. Les estimations varient en fonction de divers facteurs, dont la durée dans l'emploi, la syndicalisation et le poste. [https://www.payscale.com/research/CA/Industry=Automotive\\_Manufacturing/Salary](https://www.payscale.com/research/CA/Industry=Automotive_Manufacturing/Salary) <https://neuvoo.ca/salary/?job=Automotive%20Industry>
11. [https://www.conferenceboard.ca/docs/default-source/educ-public/Skilled\\_trades.pdf?sfvrsn=0](https://www.conferenceboard.ca/docs/default-source/educ-public/Skilled_trades.pdf?sfvrsn=0)
12. <https://hbr.org/2012/11/creating-sustainable-employee.html>

REMARQUE: Les annexes de cette publication sont disponibles en format électronique sur demande. Veuillez communiquer avec Compétences Transformation Alimentaire Canada (CTAC) par courriel ou par téléphone.









COMPÉTENCES TRANSFORMATION ALIMENTAIRE CANADA    FOOD PROCESSING SKILLS CANADA

[www.fpssc-ctac.com](http://www.fpssc-ctac.com)