

Portrait des générations au travail

Repenser les différences
générationnelles



Introduction

L'âge figure parmi les forces les plus puissantes qui façonnent le monde du travail d'aujourd'hui. Les organisations sous-estiment régulièrement l'effet de la collaboration de générations multiples au travail, influant sur la façon d'exécuter le travail, de bâtir la confiance et de soutenir le rendement.

Les différences générationnelles sont régulièrement considérées à tort comme un raccourci culturel : blagues faciles, stéréotypes dépassés et formules virales à propos de la jeunesse qui se croit tout permis, dirigeants déconnectés, styles de communication opposés et manque de compétences technologiques. Ces discours peuvent sembler anodins, voire divertissants. Toutefois, au travail, ils représentent un contexte opérationnel important qui peut affaiblir l'organisation. Ils forment les perceptions et les préjugés enracinés qui érodent discrètement la manière dont les gens interagissent les uns avec les autres.

Lorsque les différences générationnelles sont incomprises ou ignorées, les malentendus se multiplient et la frustration s'aggrave, minant la confiance. La collaboration se dégrade. L'engagement diminue. Le taux de roulement augmente. Au fil du temps, les organisations paient un prix considérable en perte d'innovation et en affaiblissement du rendement. Plus que de simples enjeux culturels, les malentendus générationnels représentent des risques d'affaires réels.

Les organisations qui prennent les différences générationnelles au sérieux obtiennent un avantage décisif. En comprenant comment les différentes générations perçoivent le travail, les entreprises peuvent réduire les frictions et renforcer la collaboration, créant ainsi des environnements où les différences deviennent des atouts plutôt que des handicaps. Lorsqu'on la met intentionnellement à profit, la diversité d'âges ne fragilise pas les équipes; elle les rend plus résilientes et plus performantes.

La question ne consiste plus à déterminer l'importance des différences générationnelles; elle vise à savoir si les organisations continueront de laisser ces différences affaiblir leur main-d'œuvre, ou si elles choisiront plutôt de les exploiter comme un avantage concurrentiel.



5 702

EMPLOYÉS SONDÉS DANS 17
PAYS, AINSI QUE 9 GROUPES DE
DISCUSSION

**Le présent rapport révèle
une excellente occasion de
transformer les différences
générationnelles en synergie
intergénérationnelle qui
alimente l'innovation et la
réussite à long terme.**

Nos constats

Déployer une synergie intergénérationnelle pour améliorer les résultats de chaque employé s'avère beaucoup plus efficace que de s'attarder aux différences entre les générations (et de gérer des stratégies distinctes en matière de bien-être, d'adoption des technologies ou de reconnaissance). La synergie est aussi essentielle pour atteindre les objectifs d'affaires dont les entreprises ont besoin pour maintenir leur compétitivité.

Comprendre le point de vue des employés permet aux organisations de régler les sources de conflits et de proposer des ressources pour satisfaire les besoins de chaque génération. Plus important encore, la synergie crée une culture dans laquelle toutes les générations peuvent s'épanouir, générant ainsi de meilleurs résultats d'affaires.



Les contrats générationnels

En général, les employés présentent différentes approches au travail, ancrées dans leurs expériences d'apprentissage sur le marché du travail et le contrat ou la relation qui les liaient initialement au travail. Ces contrats générationnels servent à déterminer les domaines de rayonnement de chaque génération, et là où elles éprouvent des difficultés, en ce qui a trait au travail. Comme les contrats diffèrent selon la génération, ils peuvent également engendrer des tensions et des malentendus entre les travailleurs de différentes générations.

Notre approche relativement aux contrats générationnels est fondée sur la conception du contrat psychologique en milieu de travail¹⁻³. Elle met l'accent sur la façon dont chaque génération perçoit ses obligations envers son employeur et celles de l'employeur envers elle dans le cadre du travail⁴. Vous trouverez ci-dessous les descriptions de chaque contrat générationnel et comment les organisations peuvent en tirer parti pour améliorer la collaboration.

BABY-BOOMERS

GÉNÉRATION X

GÉNÉRATION Y

GÉNÉRATION Z

BABY-BOOMERS

ANNÉES DE NAISSANCE

1946 à 1964

LE CONTRAT INDUSTRIEL

La loyauté en échange de la sécurité

APPROCHE AU TRAVAIL

Les baby-boomers sont arrivés sur le marché du travail à la fin des années de prospérité d'après-guerre et accordent plus de valeur à la loyauté que les autres générations. Ils estiment que la loyauté est, et devrait être, récompensée par la stabilité et la sécurité d'emploi. Ils montrent également une probabilité 59 % plus élevée de croire en l'importance des hiérarchies au travail.

GÉNÉRATION X

FORCE

Ils font preuve de loyauté et d'ardeur au travail, ce qui fait d'eux de grands supporteurs et défenseurs de l'organisation. Ils sont 45 % plus susceptibles de dire que la loyauté devrait être récompensée au travail par la sécurité d'emploi, une rémunération juste, le respect et la reconnaissance.

DIFFICULTÉ

Les baby-boomers peuvent avoir du mal à gérer une charge de travail excessive. Ils s'attendent au même degré de loyauté et de dévouement de la part de l'organisation et des générations suivantes, et ressentent de la frustration lorsqu'ils ne l'observent pas.

GÉNÉRATION Y

OCCASION

Les organisations peuvent aider les baby-boomers à collaborer plus efficacement avec les autres générations en soulignant leur loyauté et leurs contributions, en leur fournissant une structure de travail claire et en établissant des attentes saines en matière de travail. De cette façon, les baby-boomers deviennent des forces stabilisatrices qui renforcent la confiance et la synergie intergénérationnelle.

GÉNÉRATION Z

« Travaille dur, reste fidèle et le système te récompensera. »

—TONY, MÉDECIN (BABY-BOOMER)

BABY-BOOMERS

ANNÉES DE NAISSANCE

1965 à 1980

LE CONTRAT DE RENDEMENT

La compétence en échange d'autonomie

APPROCHE AU TRAVAIL

Les représentants de la génération X ont commencé à travailler alors que la réduction des effectifs institutionnels jouait un rôle dominant. Ils ont appris que la sécurité ne dépendait pas de la loyauté ou de la durée d'emploi, mais bien des compétences. Si le travail importe pour la génération X, celle-ci délaisse la loyauté institutionnelle au profit de l'autosuffisance et de l'indépendance de la microgestion et des hiérarchies d'entreprise strictes.

GÉNÉRATION X

FORCE

Les membres de la génération X sont des réalistes pragmatiques et 75 % d'entre eux se définissent comme autosuffisants au travail. Ce sont des travailleurs très indépendants et équilibrés.

DIFFICULTÉ

Les membres de la génération X ont peu de confiance ou d'attentes envers leurs organisations en tant qu'institutions. Cette génération est 21 % moins susceptible de croire que leur organisation fera ce qu'il faut, et 30 % moins susceptible de faire confiance aux hauts dirigeants. Par conséquent, ils peinent à comprendre la loyauté farouche dont les baby-boomers font preuve au travail.

GÉNÉRATION Y

OCCASION

Les organisations peuvent aider les employés de la génération X à collaborer plus efficacement en leur accordant de l'autonomie et de la confiance, tout en soulignant leurs compétences, leur pragmatisme et leur autosuffisance. Donnez aux employés de la génération X la possibilité de travailler de façon indépendante et positionnez-les comme des créateurs de liens pratiques entre les générations.

GÉNÉRATION Z

« Si vous avez les compétences dont [une entreprise] a besoin pour vendre, ou réaliser ses activités, vous avez un pied dans la porte. »

—JESSICA, GESTIONNAIRE (GÉNÉRATION X)

BABY-BOOMERS

ANNÉES DE NAISSANCE

1981 à 1996

LE CONTRAT DE VISION

Un sens en échange
d'engagement

APPROCHE AU TRAVAIL

Les représentants de la génération Y (ou millénariaux) sont entrés sur le marché du travail dans une période de changement rapide et d'incertitude économique, mais animés de grandes aspirations et d'un sens profond de responsabilité sociale. Ils donneront le meilleur d'eux-mêmes si les valeurs de l'organisation correspondent aux leurs, et ils sont 28 % plus susceptibles d'être engagés au travail comparativement aux autres générations.

GÉNÉRATION X

FORCE

Ils sont passionnés et dévoués. Les millénariaux sont 5 fois plus susceptibles d'être satisfaits et 7 fois plus susceptibles d'accomplir de l'excellent travail lorsque leur emploi concorde avec leurs valeurs personnelles. De plus, 80 % d'entre eux indiquent qu'il est important que l'organisation fasse preuve d'éthique.

DIFFICULTÉ

Le décalage entre leur emploi et leurs valeurs personnelles leur cause du stress. En effet, 63 % des millénariaux se sentent désengagés lorsque les dirigeants « ne font pas ce qu'il faut » (menant à une probabilité d'épuisement professionnel 52 % plus élevée).

GÉNÉRATION X

Ils peuvent avoir de la difficulté à comprendre l'approche plus pragmatique au travail de la génération X.

OCCASION

Les organisations peuvent aider les employés de la génération Y à collaborer plus efficacement avec les autres générations en reliant clairement les rôles et les décisions à la vision et aux valeurs. Cette génération peut insuffler plus d'énergie et d'engagement au sein des équipes intergénérationnelles.

GÉNÉRATION Z

« Je tiens à ce que mon travail concorde avec mes valeurs, car il occupe une grande place dans ma vie et m'éloigne de ma famille. Je dois pouvoir donner du sens à mon travail, peu importe sa nature. »

—MARINA, ANALYSTE DE DONNÉES (GÉNÉRATION Y)

BABY-BOOMERS

ANNÉES DE NAISSANCE

1997 à 2013

LE CONTRAT COMMUNAUTAIRE

L'inclusion en échange d'engagement

WORK APPROACH

Les représentants de la génération Z, qui ont grandi à l'âge des iPhone et des médias sociaux, veulent sentir qu'ils sont des contributeurs estimés dans leurs communautés de travail. C'est pourquoi 77 % d'entre eux indiquent que l'inclusion est « très importante » pour eux. Ils s'épanouissent lorsqu'ils font partie intégrante de leur communauté de travail. Cette génération a aussi soif d'apprendre et de progresser au travail.

GÉNÉRATION X

FORCE

La génération Z a la capacité de s'adapter et est motivée à faire partie de l'équipe. Elle veut collaborer, mais peut travailler de façon indépendante et démontrer un esprit d'entreprise.

DIFFICULTÉ

Malheureusement, les membres de la génération Z peinent à trouver une communauté au travail. Cette génération a une probabilité 47 % plus élevée d'affirmer qu'elle n'arrive pas à trouver de communauté au travail et 25 % plus élevée de dire qu'elle aimerait compter plus d'amis au travail. Son approche communautaire au travail contraste avec l'approche plus personnelle de la génération Y, ce qui peut

GÉNÉRATION Y

générer des malentendus et des tensions.

OCCASION

Les organisations peuvent aider la génération Z à collaborer plus efficacement en favorisant intentionnellement l'inclusion et la communauté. Elles doivent offrir des occasions fréquentes d'apprentissage et de collaboration auprès des autres générations. Lorsque les employés de la génération Z se sentent accueillis et soutenus, ils peuvent s'intégrer pleinement dans les équipes et leur adaptabilité améliore la collaboration dans l'ensemble de la main-d'œuvre.

GÉNÉRATION Z

« La portion “atteinte des cibles financières”, peu importe, je peux le faire. Mais ce n'est pas ce qui me pousserait à vouloir m'améliorer. J'aime travailler avec les gens. J'adore l'idée d'acquérir une plus grande expertise pour ensuite contribuer à la formation des jeunes employés. C'est la portion qui m'emballerait. »

—CAMERON, AGENT D'ASSURANCE (GÉNÉRATION Z)

GÉNÉRATION	FORCES	DIFFICULTÉS	COMMENT TIRER PARTI DES DIFFÉRENCES
Baby-boomers	Dévoués et loyaux	Équilibre travail-famille	En faire des forces stabilisatrices qui renforcent la confiance
Génération X	Pragmatiques et équilibrés	Manque de confiance envers les institutions	Les positionner comme des créateurs de liens pratiques entre les générations
Génération Y	Passionnés et investis	Stress causé par un décalage des valeurs	Tirer parti de leur énergie et de leur engagement accrus
Génération Z	Adaptables et avides de communauté	Absence de communauté et d'inclusion	Utiliser leur adaptabilité et leur sentiment de communauté pour améliorer la collaboration

Résumé des contrats générationnels

Il est important de se rappeler que l'ensemble des forces et des difficultés générationnelles ne constitue pas des caractéristiques générationnelles fixes. Les organisations peuvent soutenir les difficultés de chaque génération et faire ressortir leurs forces pour les aider à créer une synergie et à travailler efficacement ensemble.

Lorsque les organisations tirent parti des forces d'une main-d'œuvre intergénérationnelle, elles améliorent la communication et la collaboration des employés de toutes les générations, ce qui crée une culture d'entreprise plus solide et plus inclusive qui alimente l'innovation et stimule le rendement de l'entreprise.

1. ARGYRIS, Chris, Understanding Organizational Behavior. Homewood, IL: Dorsey Press, 1960.
2. ROUSSEAU, Denise, « Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties that Motivate », Academy of Management Perspectives 18(1): 120-127, 2004.
3. COYLE-SHAPIRO, Jacqueline, et Marjo-Riitta PARZEFALL, « Psychological Contracts » In J. Barling, C. L. Cooper (Eds.) The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume 1, p. 17-34, 2008.
4. ZECHNER, Minna, et Tiina SIHTO, « The concept of generational contract: A systematic literature review », International Journal of Social Welfare 33(3), 710-723, 2023.

SECTIONS

Atteindre la synergie
intergénérationnelle

Favoriser le bien-être de chaque
génération

L'adoption des technologies par
la synergie

La reconnaissance comme
pont intergénérationnel

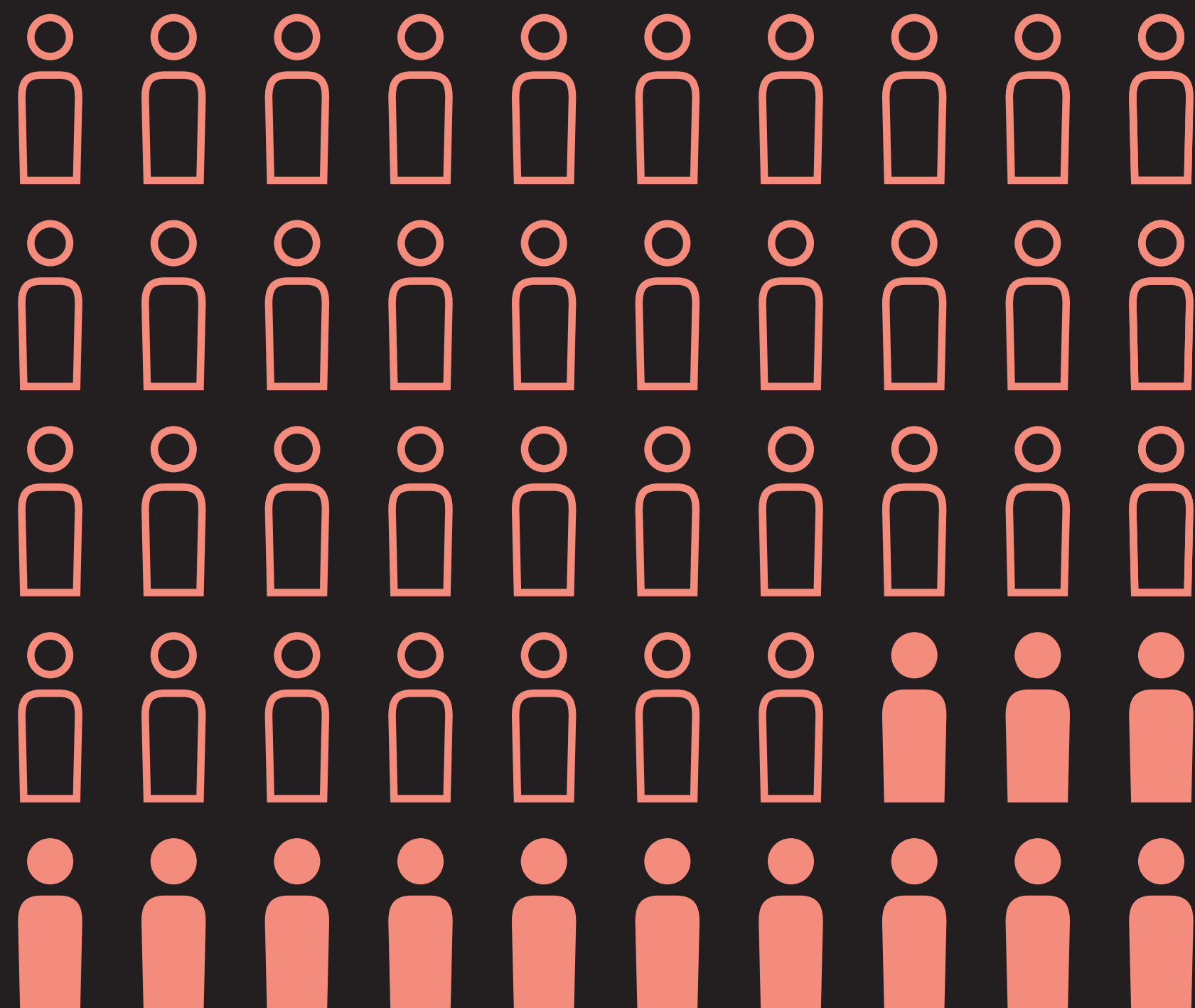
Atteindre la synergie intergénérationnelle



Si les différences générationnelles peuvent constituer des forces, elles peuvent rapidement mener à des conflits en l'absence du soutien adéquat. La génération X ne comprend pas la loyauté et le dévouement des baby-boomers envers l'entreprise. Pour les millénariaux, l'approche de la génération X au travail peut sembler froide et dénuée d'enthousiasme. La génération Z se sent seule et peine à tisser des liens avec les autres générations. Cela crée des malentendus et des tensions en milieu de travail.

Le véritable avantage vient de notre changement de perspective et de l'utilisation de ces différences pour créer les conditions de la synergie intergénérationnelle. Qu'est-ce que la synergie intergénérationnelle? C'est lorsque les employés collaborent et exploitent leurs différences pour atteindre des résultats supérieurs à ce qu'ils auraient pu accomplir seuls ou en s'isolant dans leurs silos générationnels. La synergie se traduit par des résultats positifs tant pour l'employé que pour l'organisation, et pourrait constituer le facteur décisif entre la réussite ou l'échec d'une organisation dans un climat d'affaires concurrentiel.

**La compréhension,
la valorisation
et la célébration
des différences
générationnelles
stimulent l'innovation
et le rendement.**



**MALHEUREUSEMENT, SEULEMENT 26 % DES
EMPLOYÉS FONT L'EXPÉRIENCE D'UNE SYNERGIE
INTERGÉNÉRATIONNELLE AU TRAVAIL**

Pourquoi la synergie intergénérationnelle est-elle si importante? La synergie est indispensable pour traduire la diversité générationnelle sous forme d'inclusion et de rendement. En présence de synergie, les organisations observent une probabilité accrue des résultats suivants :

- **Inclusion (4x)**
- **Employés agissant comme des promoteurs (6x)**
- **Excellent travail (9x)**

La synergie intergénérationnelle peut constituer un avantage concurrentiel lorsque les organisations créent intentionnellement des environnements qui permettent aux générations d'apprendre les unes des autres et de collaborer à l'atteinte d'objectifs communs.

Lorsque les milieux de travail intergénérationnels accueillent une variété de points de vue, de perspectives et de façons de travailler, les résultats montent en flèche. Les générations collaborent entre elles au lieu de travailler séparément. Les différences dans les styles de communication ou l'utilisation de la technologie cessent d'être des sources de friction et deviennent des forces à exploiter pour créer des équipes plus solides.

« C'est comme un pont. La génération plus jeune est très calée en technologie, mais elle ne démontre pas toujours les meilleures aptitudes sociales. Je travaille avec les données, alors je montrais aux employés plus vieux à créer des feuilles de calcul et ils me donnaient des conseils pour devenir un professionnel plus éthique au travail; des aptitudes qu'on acquiert avec l'expérience. »

—MAX, COORDONNATEUR DES DONNÉES (GÉNÉRATION 2)

Les 5 éléments de la synergie intergénérationnelle

Dans le cadre de notre recherche, les employés ont relevé cinq domaines clés à cultiver pour atteindre la synergie intergénérationnelle. En renforçant ces domaines, on peut transformer les différences générationnelles en une force positive qui favorise des cultures plus saines et un meilleur rendement.

16x

LA RECONNAISSANCE DES EMPLOYÉS VEILLE À CE QUE LES
EMPLOYÉS DE CHAQUE GÉNÉRATION SE SENTENT VUS ET
VALORISÉS POUR LEURS CONTRIBUTIONS UNIQUES — LA
RECONNAISSANCE INTÉGRÉE EST 16 FOIS PLUS EFFICACE
POUR STIMULER LA SYNERGIE INTERGÉNÉRATIONNELLE



Perfectionnement

professionnel : Tous les employés ont la possibilité d'évoluer et de se développer au travail. Le mentorat est circulaire et les employés peuvent apprendre autant des générations précédentes que des suivantes.

Communication : Les employés communiquent efficacement entre les générations et utilisent une variété de moyens de communication.

Reconnaissance : La reconnaissance se produit régulièrement et chacun peut la témoigner et la recevoir. La reconnaissance est variée et témoignée de façon équitable entre tous les groupes.

Collaboration : Les employés collaborent bien et croient également que le fait de travailler avec des gens de groupes d'âge et d'expertise variés génère de meilleurs résultats.

Inclusion : Les employés de toutes les générations ressentent un sentiment d'accueil, d'appartenance et d'inclusion.

Ensemble, ces éléments permettent à chaque génération de se sentir entendue, vue, valorisée et incluse. Comprendre ce qui motive les employés et leurs difficultés dans chacun de ces domaines peut servir de fondement pour la création de façons de travailler communes.

Donnez à tous les employés les moyens de croître, de ressentir un sentiment d'appartenance et d'appréciation, et de trouver des façons de communiquer et de collaborer qui leur conviennent.

« On m'a toujours appris à valoriser la diversité d'âges, que celle-ci contribue à créer des équipes plus solides. Elle permet d'aborder les choses sous des angles nouveaux, et ainsi de créer un plan plus solide et d'aborder les choses d'une perspective différente. Alors, je crois que c'est utile. »

—STEVEN, EXPERT-CONSEIL PRINCIPAL (GÉNÉRATION Y)

La synergie intergénérationnelle est rentable

La synergie intergénérationnelle aide les employés à surmonter leurs propres difficultés générationnelles, les préparant à la réussite personnelle au travail tout en contribuant à une culture d'entreprise florissante. La synergie intergénérationnelle permet aux employés de se concentrer ensemble sur l'atteinte des objectifs, l'innovation et l'excellence au travail plutôt que de se laisser distraire par les conflits et les malentendus.

Lorsque les 5 éléments de la synergie intergénérationnelle ne sont pas soutenus et que la cohésion fait défaut, des conflits intergénérationnels émergent. Le stress d'une communication et d'une collaboration défaillantes entraîne une probabilité 6 fois plus élevée d'épuisement professionnel, de même que :

- 88 % moins de chances d'accomplir de l'excellent travail
- 90 % moins de chances d'épanouissement
- 93 % moins de chances d'engagement

Toutefois, lorsque chaque génération fait l'expérience de la synergie en milieu de travail, il est plus probable que les contrats générationnels soient respectés et soutenus, réduisant ainsi la frustration et les tensions :

Les **baby-boomers** sont 6 fois plus susceptibles d'établir des limites saines.

Les travailleurs de la **génération X** sont 8 fois plus susceptibles de faire confiance aux hauts dirigeants et 22 fois plus susceptibles de croire que l'organisation fait ce qu'il faut.

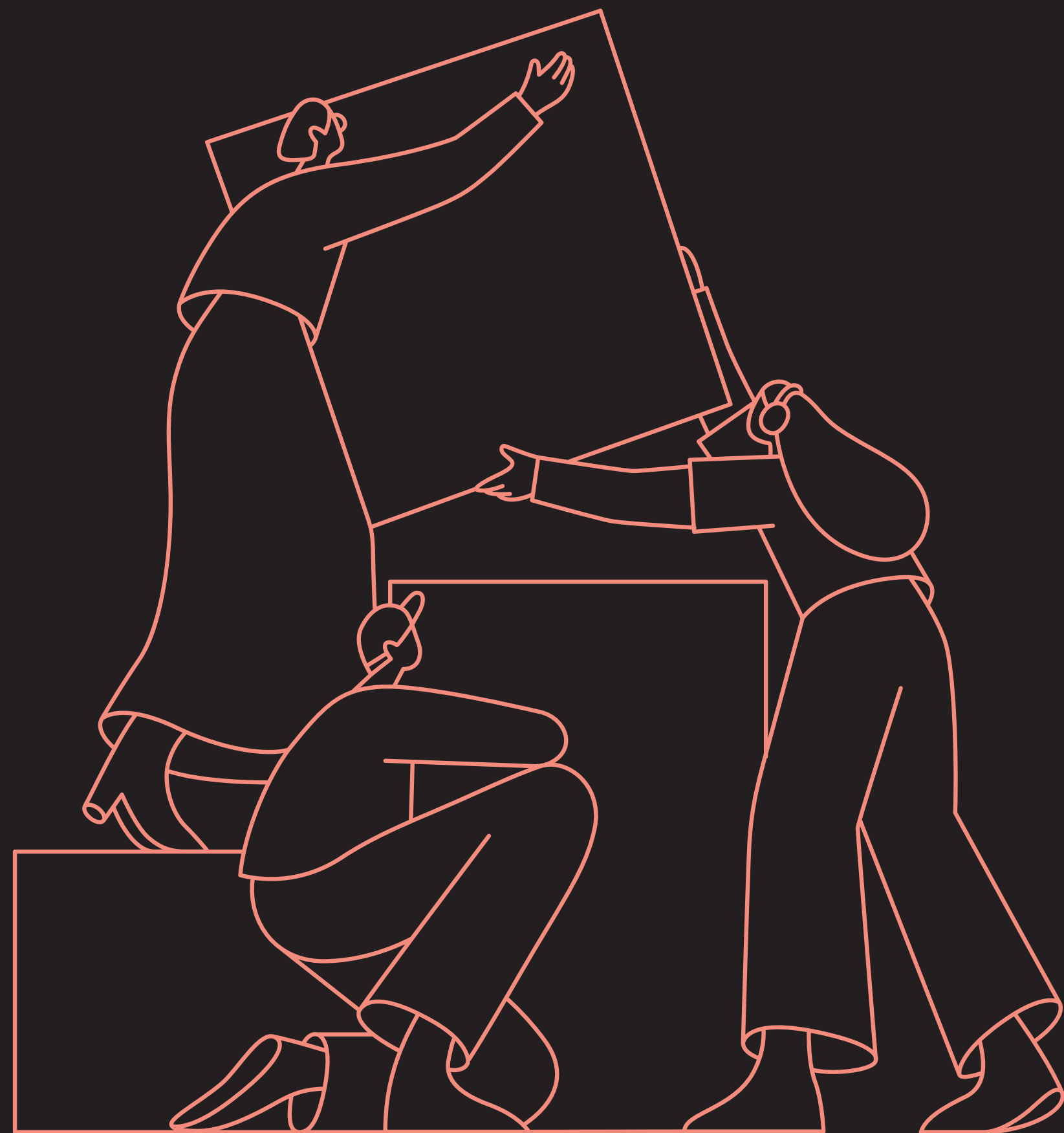
Les représentants de la **génération Y** sont 10 fois plus susceptibles d'avoir un sentiment élevé de vision et ont 82 % moins de chances de vivre du stress causé par le décalage des valeurs.

Les travailleurs de la **génération Z** sont 5 fois plus susceptibles de ressentir un sentiment de communauté au travail et de sentir un lien avec leurs équipes (8x), leurs dirigeants (10x) et l'organisation (6x).

La synergie intergénérationnelle a aussi une incidence sur les mesures de la culture et de l’entreprise. Les organisations présentent une probabilité plus élevée de confiance et de collaboration, ce qui se traduit par davantage d’innovation, un maintien en poste accru, une plus grande satisfaction des clients, le renforcement de la résilience et la croissance.

PROBABILITÉ DE RÉSULTATS D'ENTREPRISE	EN PRÉSENCE D'UNE SYNERGIE INTERGÉNÉRATIONNELLE
Faible taux de roulement	2x
Stabilité financière de l'entreprise	8x
Innovation	8x
Satisfaction des clients	10x
Croissance organisationnelle	10x
Bonne adaption de l'organization au changement	11x

PROBABILITÉ DE RÉSULTATS SUR LA CULTURE	EN PRÉSENCE D'UNE SYNERGIE INTERGÉNÉRATIONNELLE
Culture d'honnêteté	11x
Collaboration encouragée	11x
La direction peut atteindre ses objectifs	12x
L'organisation se soucie de tous les employés	12x
Niveau élevé de confiance	12x
J'accorde de l'importance aux politiques et aux procédures de l'organisation	13x
Je respecte les valeurs de l'organisation	17x



RECOMMANDATIONS

Passer de la gestion distincte des générations à l'établissement des conditions de création d'une synergie intergénérationnelle, en commençant par les 5 éléments clés.

Créer une croissance intergénérationnelle et des occasions de tisser des liens pour tous les employés afin qu'ils puissent apprendre et collaborer auprès des employés des autres générations.

Offrir à tous les employés des outils pour communiquer et collaborer de la manière qui leur convient le mieux, et mettre en œuvre des systèmes de reconnaissance de l'excellent travail des autres.

Bien-être pour chaque génération



Si le bien-être constitue le fondement des [cultures de rendement élevé](#) qui durent, les initiatives de bien-être universelles n'arrivent pas à susciter l'adhésion des employés. Les organisations pourraient s'attendre à ce que toutes les générations s'épanouissent dans les mêmes conditions environnementales et émotionnelles, mais chaque génération priorise le bien-être et vit l'épuisement professionnel à sa façon.

Bien qu'on puisse être tentés de proposer différentes stratégies et ressources de bien-être pour chaque génération, l'approche la plus efficace vise à renforcer la synergie intergénérationnelle, qui permet à chaque génération de se sentir soutenue au travail.

En élargissant les définitions du bien-être et de l'épuisement professionnel, éclairées par les contrats générationnels, les organisations peuvent proposer des solutions de bien-être qui correspondent davantage aux valeurs des employés, améliorant à la fois les résultats des employés, de la culture et de l'entreprise.

Une approche globale du bien-être peut répondre aux besoins propres à chaque génération

Globalement, les employés définissent le bien-être sur un spectre allant de la sécurité à l'enrichissement, chaque génération leur accordant une priorité différente.

Bien-être lié à la sécurité : sécurité d'emploi et stabilité financière, santé, sécurité

Bien-être lié à l'enrichissement : croissance, communauté, flexibilité, vision, sentiment de valorisation

GÉNÉRATION	TYPE DE BIEN-ÊTRE	PRIORITÉS LIÉES AU BIEN-ÊTRE
Baby-boomers	Sécurité	Stabilité, santé
Génération X	Sécurité	Stabilité, santé, flexibilité
Génération Y	Enrichissement	Vision, sentiment de valorisation
Génération Z	Enrichissement	Communauté, croissance, vision

Ces priorités en matière de bien-être correspondent aux contrats générationnels : les baby-boomers valorisent la sécurité, la génération X, l'indépendance et la flexibilité, et les générations suivantes (Y et Z) recherchent davantage de facteurs d'enrichissement.

Chaque génération vit aussi des difficultés différentes en ce qui a trait au bien-être au travail :

- Près de la moitié (45 %) des membres de la génération Z ne sont pas à l'aise de parler ouvertement de bien-être au travail (plus que ceux des générations X ou Y).
- Les générations plus jeunes sont plus susceptibles d'affirmer que leur bien-être n'est pas soutenu par les dirigeants (44 % de la génération Z, 38 % de la génération Y).
- Les employés de la génération X (43 %) croient que le manque de flexibilité nuit à leur travail.

En considérant le bien-être des employés selon les contrats générationnels, les organisations peuvent élaborer des solutions globales qui abordent les difficultés de tous les employés. Comprendre comment les différentes générations définissent et priorisent le bien-être, ainsi que les difficultés qu'elles rencontrent, est essentiel pour proposer les solutions qui sauront répondre aux besoins de tous les employés. Lorsque les employés ressentent un grand sentiment de bien-être, la probabilité de création d'une synergie intergénérationnelle est 13 fois plus élevée.

« Pour moi, c'est la flexibilité, car j'ai établi mon profil de compétences, de ce que je peux accomplir. Je livre toujours la marchandise lorsque ça compte. Je crois que mes gestionnaires l'ont compris et m'ont accordé cette flexibilité. Et, pour moi, c'est une grande part du bien-être. »

—MATTHEW, GESTIONNAIRE DE PROJET (GÉNÉRATION X)

La synergie intergénérationnelle prévient l'épuisement professionnel précoce

La prévention de l'épuisement professionnel figure parmi les éléments importants d'un niveau élevé de bien-être. Pourtant, l'épuisement professionnel ne se résume pas au poids d'une surcharge de travail conjuguée à une courte période de récupération. Les descriptions des expériences d'épuisement professionnel des employés dans les groupes de discussion allaient au-delà de la fatigue; elles mentionnaient la pression de jouer un rôle, de manquer d'authenticité :

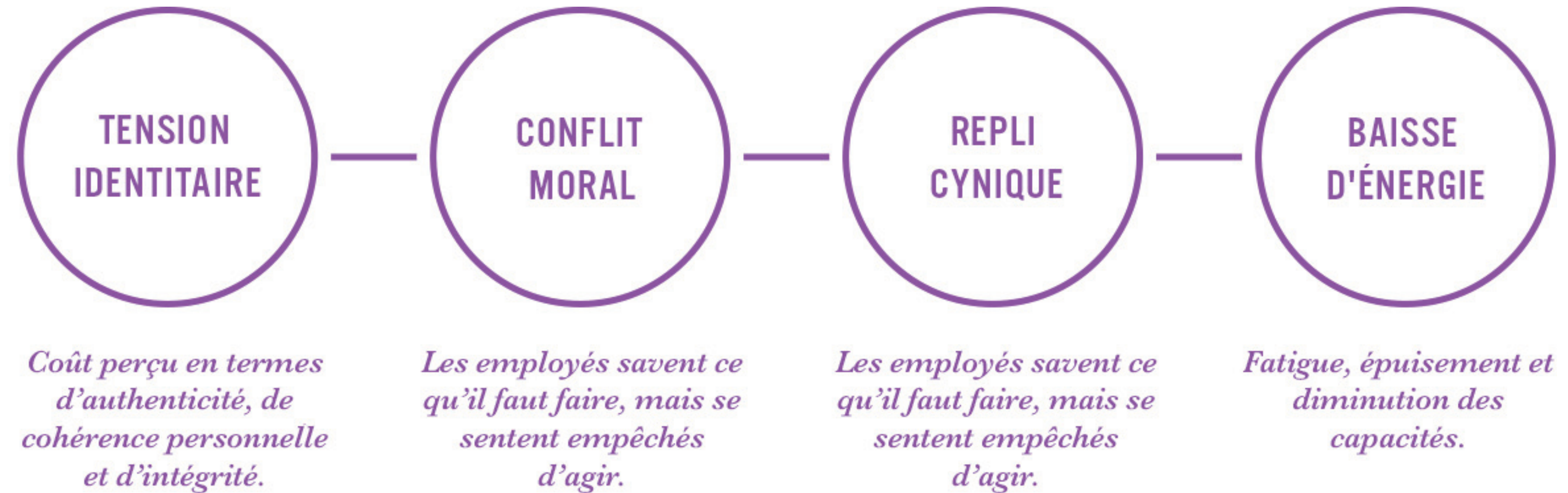
« Très peu de gens prendront soin de votre bien-être... vous êtes la seule personne à se soucier de vous, au fonds. » (Génération Z)

« Je savais ce qu'il fallait faire... mais mon patron a cédé sur toute la ligne. » (Génération Y)

« C'est frustrant... on n'a aucun soutien, car il n'y a personne derrière nous pour nous donner un coup de main avec ces questions. » (Génération X)

Ces énoncés constituent des signes d'alerte précoces de l'épuisement professionnel. L'épuisement professionnel commence par l'érosion de la confiance en soi, une rupture du lien entre l'employé et l'organisation; lorsque l'employé n'arrive plus à trouver un sens dans son expérience au travail, puisqu'il sent qu'on lui demande d'être une autre personne. Les employés ne peuvent plus se convaincre que leur sentiment est passager ou acceptable, et l'épuisement professionnel sévère (ainsi que le détachement et l'attrition qui l'accompagnent) commence à s'installer.

NOTRE RECHERCHE ÉCLAIRE
NOTRE INDICE D'ALERTE
PRÉCOCE, QUI ENGLOBE
QUATRE DOMAINES CLÉS
MENANT À L'ÉPUISEMENT
PROFESSIONNEL :



Le modèle représente les phases de progression des employés dans les milieux de travail empreints de tension et de conflit, qu'on retrouve dans les organisations sans synergie intergénérationnelle. Lorsque les employés, tous âges confondus, sentent qu'ils ne peuvent pas être eux-mêmes au travail et qu'ils n'arrivent plus à composer avec le décalage

entre leur véritable identité et celle qu'ils doivent feindre au travail, ils commencent à se désengager et à s'épuiser.

Un nouvel employé est emballé, enthousiaste et motivé à contribuer. Il choisit une organisation pour ses valeurs, son inclusion, sa transparence et son innovation.

Mais, au fil du temps, il découvre les règles non écrites du travail au sein de l'organisation : s'exprimer est risqué. Les valeurs ne s'appliquent qu'occasionnellement. Les décisions sont prises en fonction des politiques et non des principes.

Pour réussir, l'employé cherche à s'intégrer en adaptant son ton et sa personnalité. Il cesse de poser

des questions et garde le silence lorsque quelque chose ne va pas.

Par conséquent, il cesse d'être authentique au travail. Il sent un conflit moral entre faire ce qu'on lui demande et faire ce qui est juste. Il a recours au cynisme pour s'adapter, perdant éventuellement toute sa motivation et son énergie.

LES SIGNAUX
D'ALERTE PRÉCOCES
ONT UNE INCIDENCE
SUR LES RÉSULTATS
DU BIEN-ÊTRE :

80%

hausse de la
probabilité
d'épuisement
professionnel

50%

hausse de la
probabilité
d'anxiété

53%

diminution du
bien-être

DE MÊME QUE SUR
LE RENDEMENT DE
L'ORGANISATION :

36%

diminution de
la probabilité
d'innovation

38%

diminution de la
probabilité de
croissance

52%

diminution du
désir de rester
en poste

**LES JEUNES GÉNÉRATIONS SIGNALENT
DES SIGNAUX D'ALERTE PRÉCOCES PLUS
FRÉQUEMMENT QUE LES EMPLOYÉS PLUS ÂGÉS :**

42%

**des employés de
la génération Z**

38%

**des employés de
la génération Y**

35%

**des employés de
la génération X**

28%

**des employés
baby-boomers**

**Près de la moitié
(49 %) des employés de
la génération Z sentent
qu'ils doivent mettre
leurs valeurs de côté au
travail, contre seulement
26 % des baby-boomers.**

**La bonne nouvelle :
l'atteinte d'une synergie
intergénérationnelle peut
prévenir l'épuisement
professionnel précoce.**

La synergie intergénérationnelle réduit la probabilité de signaux d'alerte précoces de 53 %. Lorsque les générations collaborent bien et font preuve de cohésion, les employés de tous les âges ressentent un sentiment élevé d'identité, d'authenticité et d'intégrité qui prévient les signaux d'alerte précoces. Les employés peuvent être eux-mêmes, s'exprimer ouvertement, se sentir vus et régler les conflits ensemble.

Avant tout, ils se sentent valorisés exactement pour qui ils sont, peu importe leur génération.

LA RECONNAISSANCE EST UN MOYEN EFFICACE D'AIDER LES EMPLOYÉS À SE SENTIR VUS POUR CE QU'ILS SONT ET LA VALEUR QU'ILS APPORTENT À L'ORGANISATION. LES ORGANISATIONS OFFRANT UNE RECONNAISSANCE INTÉGRÉE OBSERVENT LES RÉSULTATS SUIVANTS :

9x

**AUGMENTATION DE
LA PROBABILITÉ
DE BIEN-ÊTRE DES
EMPLOYÉS**

32%

**DIMINUTION DU SENTIMENT
DE DÉCALAGE DES EMPLOYÉS
PAR RAPPORT À LA PERSONNE
QU'ILS SOUHAITENT ÊTRE AU
TRAVAIL**

43%

**DIMINUTION DE LA
PROBABILITÉ DES SIGNAUX
D'ALERTE PRÉCOCES**

« Je travaillais comme gestionnaire de comptes et l'environnement d'entreprise était terriblement toxique; j'étais malheureuse. Je suis restée pendant quatre ans et j'ai pris mon mal en patience. Puis, un jour, j'ai réalisé qu'il y avait autre chose dans la vie. Et que si je détestais chaque jour de ma vie, à quoi bon continuer? »

—LAUREN, ENTRAÎNEUR PERSONNEL (GÉNÉRATION Y)

Lorsqu'il tient compte des besoins générationnels, le bien-être contribue à l'innovation, à la croissance et à la résilience

Les solutions de bien-être qui répondent aux besoins générationnels ont un effet concret sur la façon de travailler des employés. L'innovation, la satisfaction des clients et le rendement financier s'améliorent.

L'atteinte du bien-être au moyen de la synergie intergénérationnelle ne fait pas qu'améliorer l'humeur des employés, elle transforme leur façon de travailler et génère de meilleurs résultats d'entreprise.

PROBABILITÉ DE RÉSULTATS D'ENTREPRISE	LORSQUE LES EMPLOYÉS SONT SATISFAITS DU BIEN-ÊTRE
Faible taux de roulement	3x
Stabilité financière de l'entreprise	5x
Innovation	5x
Satisfaction des clients	5x
Croissance organisationnelle	6x
Bonne adaption de l'organisation au changement	6x



RECOMMANDATIONS

Renforcer les conditions de travail qui soutiennent la synergie intergénérationnelle et tiennent compte des différences, au lieu d'utiliser des stratégies de bien-être distinctes ou une approche universelle.

Privilégier la sécurité d'emploi et la stabilité pour que toutes les générations se sentent soutenues et s'épanouissent ensemble.

Créer des environnements dans lesquels les employés peuvent être eux-mêmes au travail, et prévenir le décalage entre les valeurs générationnelles et les signaux d'alerte précoces.

L'adoption des technologies par la synergie



La plupart des organisations comptent sur la technologie pour faciliter la communication et la collaboration, particulièrement au sein d'[équipes dispersées ou à distance](#). Trop souvent, on met l'accent sur les différences générationnelles liées à l'adoption des technologies et sur la façon d'encourager les générations plus vieilles à utiliser davantage les technologies. Cependant, le plus grand risque réside dans une confiance excessive envers la technologie aux dépens de liens réels, de collaboration et d'échange de connaissances entre les générations.

Lorsque la technologie remplace la création de liens et l'échange d'information en personne, elle peut réellement creuser les écarts générationnels. Dans des environnements dépourvus de synergie intergénérationnelle, une confiance croissante envers les outils d'IA pourrait remplacer la communication intergénérationnelle alors que les employés plus jeunes se tournent vers l'IA pour obtenir des conseils au lieu de tisser des liens avec leurs collègues plus âgés. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les liens solides sont [essentiels au rendement élevé](#), et la synergie intergénérationnelle repose sur les liens humains et non sur la technologie.

Les organisations devraient privilégier la création d'une synergie intergénérationnelle parallèlement à l'adoption des technologies. En l'absence de synergie, les technologies sont vouées à l'échec, mais lorsqu'elles sont mises au service de la synergie, elles révèlent tout leur potentiel.

Une confiance excessive envers la technologie peut affaiblir la synergie intergénérationnelle

Bien que les organisations espèrent que la technologie augmente la collaboration et les liens, de nombreux employés (particulièrement ceux des générations Y et Z) estiment que la technologie complexifie la collaboration avec les employés de différentes générations.

Les investissements dans l'IA peuvent également détourner intentionnellement les jeunes employés de l'apprentissage intergénérationnel et perturber la circulation de l'information dans l'ensemble de l'organisation. Les employés peuvent utiliser l'IA pour trouver des réponses et de meilleures pratiques au lieu de consulter les employés d'autres générations.

Alors que les organisations investissent largement dans la technologie pour améliorer la collaboration :

38%

des employés affirment que la technologie nuit à la collaboration avec les employés des autres générations

44%

des employés indiquent que l'encouragement de l'organisation à utiliser l'IA a réduit leur recours à l'expertise humaine

Lorsque l'organisation encourage l'utilisation excessive de l'IA comme premier recours à la résolution de problèmes, les occasions de solliciter l'expérience et le jugement des collègues plus âgés diminuent. À mesure que les outils numériques réduisent l'échange d'information et de conseils entre les générations, le défi devient plus qu'un simple écart dans l'utilisation des technologies. Sans démarche intentionnelle, l'adoption des technologies commence à affaiblir l'apprentissage et les liens intergénérationnels.

GÉNÉRATION	LA TECHNOLOGIE NUIT À LA COLLABORATION AVEC DES COLLÈGUES DE DIFFÉRENTES GÉNÉRATIONS	L'ENCOURAGEMENT DE L'ORGANISATION À UTILISER L'IA A RÉDUIT LE RECOURS À L'EXPERTISE HUMAINE
Baby-boomers	28%	26%
Génération X	28%	31%
Génération Y	43%	52%
Génération Z	45%	49%

« La technologie peut créer un faux sentiment de lien. Les gens se sentent liés parce qu'ils voient des publications, mais ils ne connaissent pas cette personne. »

—JASMINE, ADMINISTRATRICE DE LA RECHERCHE (GÉNÉRATION Y)

La synergie réduit les écarts dans l'utilisation des technologies

Chaque génération a sa propre perception de la technologie en milieu de travail, mais la synergie peut s'avérer un atout. L'utilisation excessive des technologies peut être néfaste, mais grâce à la synergie, les employés de toutes les générations peuvent avoir une relation plus saine avec une technologie qui favorise de meilleurs résultats d'entreprise.

Les membres des générations Y et Z sont plus susceptibles que les autres générations de croire que la technologie, comme les rencontres virtuelles et les applications de clavardage, facilite la création de liens avec leurs équipes, mais sont aussi plus susceptibles de sentir la pression d'aider les autres générations à utiliser les technologies.

GÉNÉRATION	UTILISATION DE LA TECHNOLOGIE	PERCEPTION DE LA TECHNOLOGIE COMME OUTIL DE COLLABORATION
Baby-boomers	Difficulté à tisser des liens avec les autres à l'aide d'outils numériques	Ne perçoivent pas la technologie comme un outil de collaboration
Génération X	Aucune appréhension à l'égard de la technologie	23 % moins susceptibles de considérer l'IA comme un outil pour renforcer la collaboration
Génération Y	Pression d'agir à titre d'experts des technologies (64 % d'entre eux aident les autres générations avec la technologie au travail)	69 % d'entre eux croient que les outils numériques facilitent la création de liens avec les autres générations, mais 39 % sont plus susceptibles de sentir la pression d'utiliser l'IA au lieu de solliciter l'expertise des autres générations
Génération Z	Capacité d'adaptation, mais moins enthousiastes à propos de la technologie (46 % d'entre eux croient que la nouvelle technologie peut les remplacer)	32 % d'augmentation de la probabilité que la technologie nuise à la déconnexion du travail

Les générations plus vieilles sont moins préoccupées par l'apprentissage et l'adoption de nouvelles technologies, car elles comptent sur les jeunes générations pour le faire. Cela met de la pression sur les jeunes employés pour qu'ils agissent à titre d'experts en technologies, et l'introduction d'outils comme l'IA les amène à se sentir de plus en plus interchangeables.

Lorsque les organisations encouragent fortement l'utilisation de l'IA, cela indique aux générations plus jeunes qu'elles devraient privilégier la technologie par rapport aux générations plus vieilles pour obtenir de l'information ou de l'aide, ce qui entraîne une réduction de la collaboration, une augmentation du stress et un affaiblissement du lien humain que la technologie devrait soutenir.

La compréhension des différences et des difficultés de chaque génération en ce qui a trait à la technologie peut aider les organisations à élaborer une stratégie globale en matière d'adoption des technologies. Cette approche ne devrait pas servir à développer différentes technologies pour différentes générations, mais plutôt à créer une synergie intergénérationnelle qui permet à tous les employés d'utiliser la technologie collectivement.

La synergie intergénérationnelle encourage davantage l'échange de savoir organisationnel en personne et permet aux jeunes générations d'être valorisées au-delà de leur expertise technologique. La synergie crée une main-d'œuvre où les employés de toutes les générations utilisent pleinement les outils numériques.

La synergie détermine si la technologie rapproche ou isole

La perception qu'ont les employés de l'utilité de la technologie pour favoriser la collaboration dépend moins de leur âge ou de leur génération que de leur expérience de la synergie intergénérationnelle.

La compréhension commune et le lien qui accompagnent la synergie intergénérationnelle éliminent les préjugés et les stéréotypes sur l'utilisation générationnelle de la technologie, permettant aux employés d'y voir un avantage accru pour la collaboration.

LA PROBABILITÉ DE PERCEVOIR LA TECHNOLOGIE COMME UN FACTEUR DE COLLABORATION AUGMENTE EN PRÉSENCE D'UNE SYNERGIE INTERGÉNÉRATIONNELLE :

4x

La technologie favorise les liens avec mon équipe.

5x

Je peux établir des liens significatifs avec les collègues avec lesquels je travaille en ligne.

3x

Je fais tout mon possible pour solliciter l'expertise d'autres générations.

4x

Je crois que chaque génération peut bien utiliser la technologie au travail.

4x

Les employés des générations Y et Z sont plus susceptibles de solliciter l'aide des générations plus vieilles, multipliant par 4 la probabilité d'excellent travail.

Comme la reconnaissance constitue un élément principal de la synergie intergénérationnelle, la technologie de reconnaissance, en particulier, peut être un moyen puissant de favoriser la collaboration entre les générations. En aidant les employés de toutes les générations à se sentir vus et valorisés pour leur expertise, la reconnaissance crée naturellement des liens significatifs entre les générations. Par exemple, témoigner de la reconnaissance aux employés de la génération Y pour avoir aidé d'autres générations à apprendre et à adopter les technologies peut contribuer à atténuer leurs frustrations.

« J'utilise l'IA pour
interpréter des règlements
complexes, mais j'écoute
mon patron : 40 ans
d'expérience, ça compte. »

—ALONZO, CONSEILLER EN SÉCURITÉ
(GÉNÉRATION 2)

La technologie génère plus de valeur dans une culture de synergie intergénérationnelle

Pour que la technologie produise l'effet escompté, elle doit s'appuyer sur le fondement d'une synergie intergénérationnelle.

Lorsque les employés évoluent dans des environnements dotés d'une synergie intergénérationnelle et qu'ils perçoivent positivement l'incidence de la technologie sur la collaboration, les organisations bénéficient d'une hausse de l'innovation, de la résilience, de la satisfaction des clients et des résultats financiers.

PROBABILITÉ DE RÉSULTATS D'ENTREPRISE	LES EMPLOYÉS APPRÉCIENT LES OUTILS D'IA ET TRAVAILLENT EN SYNERGIE	LES EMPLOYÉS CROIENT QUE LES OUTILS DE COMMUNICATION NUMÉRIQUES FACILITENT LEURS LIENS AVEC LES AUTRES ET TRAVAILLENT EN SYNERGIE
Bonne adaptation de l'organisation au changement	15x	11x
Innovation	14x	9x
Stabilité financière de l'entreprise	10x	8x
Satisfaction des clients	17x	11x
Croissance organisationnelle	13x	11x

RECOMMANDATIONS



La synergie intergénérationnelle facilite l'adoption des technologies, et non l'inverse. Miser sur la création des conditions favorables à la synergie au lieu d'encourager certaines générations à adopter les technologies.

Créer des occasions d'interactions humaines et de mentorat intergénérationnels au lieu de compter uniquement sur la technologie pour favoriser la collaboration et la création de liens.

Tirer parti de la reconnaissance comme complément stratégique à la technologie, afin de renforcer le lien humain et la création de relations parallèlement aux outils numériques et d'IA.

La reconnaissance comme pont intergénérationnel



ATTEINDRE LA SYNERGIE
INTERGÉNÉRATIONNELLE

FAVORISER LE BIEN-ÊTRE
DE CHAQUE GÉNÉRATION

L'ADOPTION DES
TECHNOLOGIES PAR LA
SYNERGIE

LA RECONNAISSANCE COMME
PONT INTERGÉNÉRATIONNEL

L'un des moyens les plus efficaces de créer la synergie intergénérationnelle? La reconnaissance des employés.

La reconnaissance des employés célèbre et unit les employés de toutes les générations, et fait partie des cinq éléments du modèle de synergie intergénérationnelle abordé précédemment. La reconnaissance est un moyen simple et puissant de combler les écarts générationnels, et les organisations disposent d'une multitude d'options et de moyens de témoigner de la reconnaissance.

Les organisations peuvent tirer parti des différences générationnelles pour personnaliser davantage la reconnaissance, soulignant les qualités uniques de chaque génération qui, plutôt que d'isoler les générations, contribuent à la synergie intergénérationnelle. En fait, l'intégration des contrats générationnels, des caractéristiques personnelles et des compétences uniques dans un moment de reconnaissance le rend encore plus significatif, car on y souligne le caractère unique de chaque personne et sa place dans l'organisation.

La reconnaissance peut recadrer les différences générationnelles pour favoriser la confiance, l'appartenance et l'excellent travail.

La reconnaissance respecte la diversité des valeurs générationnelles et renforce les liens

Comme nous l'avons mentionné précédemment, chaque génération a un contrat générationnel qui influe sur sa perception du travail :

BABY-BOOMERS

La loyauté en échange de la sécurité

GÉNÉRATION X

La compétence en échange d'autonomie

GÉNÉRATION Y

Un sens en échange d'engagement

GÉNÉRATION Z

L' inclusion en échange d'engagement

En intégrant ces contrats générationnels aux stratégies de reconnaissance, nous pouvons rendre la reconnaissance plus significative pour les employés de chaque génération. Tandis que certaines organisations peuvent tenter de créer des expériences de reconnaissance complètement différentes pour chaque génération, la conception d'une stratégie de reconnaissance globale qui intègre tous les contrats générationnels arrive plus efficacement à créer une synergie générationnelle.

Une reconnaissance intégrée de façon globale dans l'expérience quotidienne des employés offre les outils pour témoigner de la reconnaissance pour une variété de raisons et veille à ce que les témoignages soient fréquents, publics et toujours meilleurs. Les dirigeants et les employés créent des expériences de reconnaissance personnalisées qui soulignent les valeurs générationnelles et montrent leur apport à la synergie intergénérationnelle.

En offrant de la reconnaissance pour différentes contributions, les organisations peuvent interpeler toutes les générations tout en soulignant les attentes différentes à l'égard de chacune d'elles :

Loyauté. Les baby-boomers accordent un degré d'importance élevé à la loyauté, et la célébration des anniversaires de carrière valide leur loyauté envers l'organisation. Cependant, les célébrations de carrière peuvent favoriser la loyauté des employés de toute génération. Lorsque les organisations célèbrent et reconnaissent les contributions au fil du temps, la probabilité

d'observer un sentiment profond de loyauté chez tous les employés est 7 fois plus élevée (24 fois chez les baby-boomers).

Compétences et expertise. En soulignant les compétences, l'expertise et les contributions uniques des employés, nous pouvons renforcer la confiance et les liens de tous les employés, particulièrement auprès de la génération X. Cela indique aux collègues que l'employé est une source d'information fiable et un membre précieux de l'équipe. Lorsque la reconnaissance est intégrée, la probabilité de confiance envers les dirigeants est 12 fois plus élevée (14 fois pour la génération X) et la confiance envers l'organisation est 19 fois plus élevée (26 fois pour la génération X).

« Pour que je me sente appréciée, il suffit qu'on essaie mon idée. Parce que je suis celle qui travaille avec les gens et le logiciel. Je sais comment ça marche. »

—CATHY, ADJOINTE ADMINISTRATIVE (GÉNÉRATION X)

Valeurs et vision. Si les employés de la génération Y accordent une valeur élevée au travail accompli selon une vision, il en va de même pour les autres générations. Nous avons constaté que 3 employés sur 4 estiment que la vision de l'organisation les motive à offrir leur meilleur rendement.

La reconnaissance est le moyen le plus direct de lier le travail des employés aux objectifs, à la vision et aux valeurs de l'organisation. La probabilité que les employés fassent l'expérience de la synergie intergénérationnelle est 10 fois plus élevée (16 fois pour la génération Y) lorsque leurs valeurs sont en accord avec leur travail.

Communauté et inclusion. Le sentiment d'appartenance est crucial pour tous les employés afin qu'ils s'épanouissent au travail, et c'est encore plus vrai pour la génération Z. La reconnaissance des employés, particulièrement la reconnaissance entre pairs et interfonctionnelle, s'avère un moyen naturel de créer une communauté de travail et un sentiment d'appartenance.

Lorsque la reconnaissance est intégrée dans la culture d'une organisation, la probabilité d'observer un sentiment élevé de communauté et d'inclusion est respectivement 7 fois et 9 fois plus élevée. Pour la génération Z, ce sentiment de communauté augmente de 16 fois les chances qu'elle ressente une synergie intergénérationnelle.

La reconnaissance peut également servir de preuve de croissance pour les employés de la génération Z, alors que 70 % d'entre eux affirment que la reconnaissance les aide à avoir le sentiment d'évoluer dans leur carrière. Ainsi, la probabilité que ces employés souhaitent rester au sein de l'entreprise est 22 fois plus élevée.

La reconnaissance est l'un des moyens les plus directs de convertir les différentes valeurs générationnelles en une vision commune, en confiance et en appartenance. La conception d'expériences de reconnaissance personnelles en fonction des contrats générationnels favorise un sentiment de synergie intergénérationnelle pour tous.

« Si je ne recevais pas de reconnaissance ou que je ne me sentais pas valorisé, je chercherais à changer d'emploi. Je souhaite simplement travailler dans un endroit où je me sens valorisé. Si je sentais la pression constante qu'une autre personne était meilleure que moi et toujours supérieure à moi, je voudrais partir, car je me sentirais remplaçable et donc inutile. »

— AMOS, TECHNICIEN EN PHARMACIE (GÉNÉRATION X)

La reconnaissance génère des résultats d'entreprise concrets

La reconnaissance ne contribue pas seulement à l'atteinte d'une synergie intergénérationnelle; elle améliore aussi grandement les résultats de la culture et de l'entreprise. Lorsque les employés travaillent au sein d'organisations où la reconnaissance est intégrée, on observe davantage de confiance, de collaboration, d'innovation et de croissance.

PROBABILITÉ DE RÉSULTATS DE LA CULTURE	AVEC UNE RECONNAISSANCE INTÉGRÉE
Je respecte les politiques et les procédures de l'organisation	15x
La collaboration est encouragée	16x
Culture d'honnêteté	17x
La direction peut atteindre ses objectifs	17x
L'organisation se soucie de tous les employés	18x
Je respecte les valeurs de l'organisation	19x
Niveau de confiance élevé	21x

PROBABILITÉ DE RÉSULTATS D'ENTREPRISE	AVEC UNE RECONNAISSANCE INTÉGRÉE
Faible taux de roulement	2x
Stabilité financière de l'entreprise	10x
Satisfaction des clients	12x
Croissance organisationnelle	12x
Innovation	13x
Bonne adaptation de l'organisation au changement	14x

Les organisations ne peuvent pas se permettre d'exclure la reconnaissance des employés de leurs stratégies d'entreprise. La reconnaissance intégrée est une stratégie essentielle au renforcement de la synergie intergénérationnelle et à la création de cultures florissantes qui stimulent l'innovation, améliorent la satisfaction des clients et assurent la croissance des entreprises. La reconnaissance se révèle plus qu'un simple complément à la culture : c'est un levier stratégique qui nourrit les employés et améliore les entreprises.

16x

LA RECONNAISSANCE INTÉGRÉE STIMULE 16X PLUS DE
SYNERGIE INTERGÉNÉRATIONNELLE

« Si votre supérieur immédiat crée un environnement d'équipe qui souligne régulièrement les comportements positifs, cela cultive un environnement où les gens se témoignent mutuellement de la reconnaissance. La reconnaissance des pairs peut s'avérer encore plus puissante que celle d'un supérieur. L'idéal serait de mettre en place une culture où la reconnaissance arrive de toutes les directions et à tout moment. »

—LINDSAY, DIRECTRICE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT (GÉNÉRATION Y)



RECOMMANDATIONS

Utiliser la reconnaissance comme un moyen pratique de renforcer les quatre autres conditions de la synergie intergénérationnelle (accent sur la croissance, la communication, la collaboration et l'inclusion dans les moments de reconnaissance).

Créer une stratégie de reconnaissance globale qui comprend une variété de raisons pour souligner tous les contrats générationnels.

Personnaliser les présentations de reconnaissance en soulignant les valeurs générationnelles et les contributions uniques de l'employé alignées à la synergie intergénérationnelle.

Commencer à créer la synergie

Les systèmes partagés permettent de créer une synergie intergénérationnelle et favorisent la réussite collective des équipes multigénérationnelles mieux que des stratégies distinctes pour chaque génération. Miser sur les différences en tant que forces et points de contact s'avèrera plus efficace que de tenter de s'adapter et de répondre aux besoins de différentes générations.

L'atteinte de la synergie intergénérationnelle révèle la pleine valeur des perspectives et des expériences variées de chaque génération. Elle crée un sentiment d'appartenance au lieu de générer des conflits. Tous les employés s'épanouissent au travail et les organisations gagnent en innovation et en croissance.

Comment amorcer la création d'une synergie intergénérationnelle dans votre milieu de travail? En misant sur les pratiques communes qui favorisent la confiance et les liens entre les générations et aident les employés de chaque génération à se sentir vus. La reconnaissance des employés fait exactement ça.

1. Mettez en œuvre une solution technologique de reconnaissance conçue pour personnaliser l'expérience de reconnaissance, comme [Culture Cloud®](#), qui offre une variété de moyens de témoigner de la reconnaissance pour remplir tous les contrats générationnels.
2. Valorisez la loyauté et favorisez le sentiment d'appartenance en célébrant les jalons de carrière avec [Anniversaires](#).
3. Reconnaissez les compétences, l'expertise et la croissance en les liant directement à la vision et aux valeurs de l'organisation avec la [reconnaissance du rendement au quotidien](#).
4. Créez un sentiment de communauté et d'appartenance avec les [célébrations d'entreprise](#) et les [événements de la vie](#).
5. Offrez des outils de reconnaissance [entre pairs](#) et [hors ligne](#) avec les [intégrations](#) pour que chaque employé de chaque génération se sente apprécié et valorisé.
6. Collaborez avec un partenaire de reconnaissance reconnu, comme [O.C. Tanner](#), qui peut vous aider à concevoir une solution de reconnaissance qui renforce la synergie intergénérationnelle.

« Les gens ne vont pas au travail uniquement pour la paie. Ils veulent sentir qu'ils font partie de l'organisation. Plus vous engagez les gens par la reconnaissance, les échanges réguliers et le sentiment d'appartenance, plus ils vous le rendront et plus ils voudront rester au sein de l'entreprise. »

—JOHN HAMMOND, DIRIGEANT PRINCIPAL DES RESSOURCES HUMAINES,
NORTON HEALTHCARE

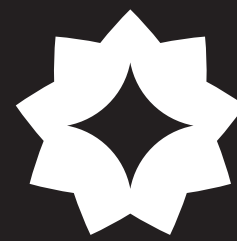
L'approche Culture by Design de O.C. Tanner aide les organisations à concevoir des solutions de reconnaissance uniques qui interpellent les employés, peu importe le rôle, l'emplacement ou la génération. Pour en savoir plus sur la valeur que nous pouvons créer ensemble, [communiquez avec nous](#) ou visitez [octanner.com](#).

Remarques sur la méthodologie

L'Institut O.C. Tanner a fait appel à plusieurs méthodes de recherche pour alimenter le Portrait des générations 2026, y compris des entrevues auprès de groupes de discussion et des sondages multisectoriels. Les résultats qualitatifs proviennent de neuf groupes de discussion réunissant des employés, des dirigeants et des professionnels des RH tenus aux États-Unis à l'hiver 2025. Les employés représentaient une variété d'employeurs et d'industries (tant des entreprises du secteur public que privé).

Les résultats quantitatifs proviennent d'un sondage en ligne mené au début de 2026. L'échantillon total de 5 702 personnes comprenait des employés d'organisations comptant plus de 500 employés de différents pays : Allemagne, Arabie saoudite, Australie, Brésil, Canada, Chine, Émirats arabes unis, Espagne, États-Unis, France, Inde, Italie, Japon, Mexique, Pologne, Royaume-Uni et Singapour.

L'Institut O.C. Tanner a recueilli et analysé toutes les données de sondage. Cet échantillon suffit pour formuler des conclusions significatives sur les cultures des organisations des pays représentés. Toutefois, comme l'étude ne comprend pas de données démographiques, les résultats sont assujettis aux erreurs statistiques normalement associées à une information fondée sur un échantillon. Toutes les données, sauf indication contraire, proviennent de l'Institut O.C. Tanner.



O.C.TANNER

Thrive at work