Leadership: comment attirer et retenir les générations X et Z

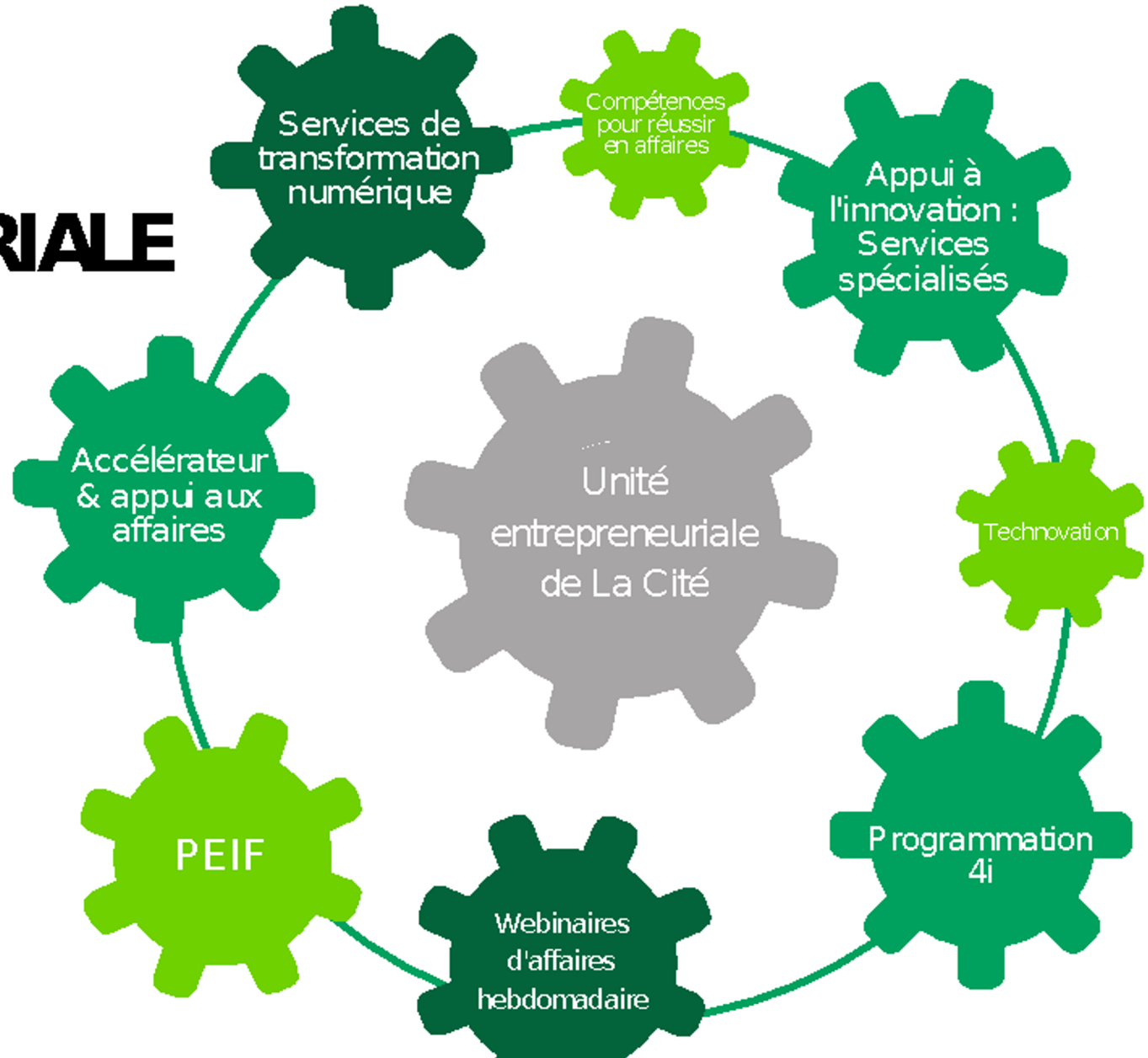
Edith Luc, Ph.D.

Danika Bourgeois-Desnoyers

Hôte

- La Cité des affaires, gestionnaire
- Responsable des webinaires de La Cité entrepreneuriale
- Responsable du soutien aux entreprises, via La Cité
  - Financièrement (subventions)
  - Formation (webinaires et ateliers)
  - Relance économique de Prescott et Russell (services pour entrepreneurs et groupe Facebook)

INITIATIVES EN COURS POUR L'UNITÉ ENTREPRENEURIALE
ET SES PARTENAIRES



Conférencière

Edith Luc, Ph.D.

En appui aux équipes depuis plus de 20 ans.

De tous domaines

Éducation. Manufacturier. Logistique. Services.

Aéronautique. Automobile.

Affiliations:

Le Collège La Cité. HEC Montréal. HEC Paris.

McGill.

Auteure de cinq livres. Chercheure.

Compétence visée

1. Mieux comprendre comment attirer et retenir diverses générations qui travaillent au sein de l’organisation

2. Identifier des actions concrètes applicables dans votre contexte

https://www.insperity.com/blog/employee-engagement/

Engagement ?

- L’ensemble des employés – peu importe la génération – n’ont pas un attachement inconditionnel à leur employeur
- Les retenir (et les attirer) devient de plus en plus difficile dans un contexte de pénurie de main d’oeuvre

Pourquoi on quitte un emploi:

Selon les résultats du Work Institute 2021, les principales raisons des départs prématurés des employés sont:

1. Le manque d'opportunités de se développer (1 employé sur 5 quitte pour cette raison)
2. Enjeux personnels: santé, famille, équilibre travail-famille
3. Employés isolés ont 2 fois plus de chances de quitter

Intentions de départs

- 21% des employés songent à quitter leur emploi dans les prochains mois
- Les principales raisons pour quitter sont :
  - Perte de motivation et burn-out (35%)
  - Devenir contractuel à temps plein (25%)
  - Besoin de se développer et d'améliorer ses compétences (23 per cent).
- 75% quitteraient s'il y avait un défaut d'alignement avec leurs propres valeurs

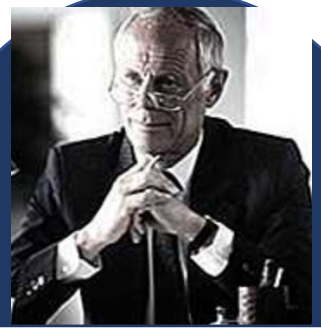
https://www.benefitscanada.com/benefits/health-wellness/new-disruptors-awaiting-employers-in-the-post-pandemic-workplace/

À votre avis, quelles seraient les raisons principales pour lesquelles vous quitteriez votre emploi

1. Relation avec le supérieur immédiat
2. Enjeux personnels: santé et famille
3. Équilibre recherché travail-famille
4. Trop isolé socialement
5. Salaires et conditions de travail

Profils des diverses générations

- Baby-boomers: 1945-1965
- Génération «X»: 1966-1975
- Génération «Y»: 1976-1995
- Génération «Z»: 1996-2006



Traditionnalistes

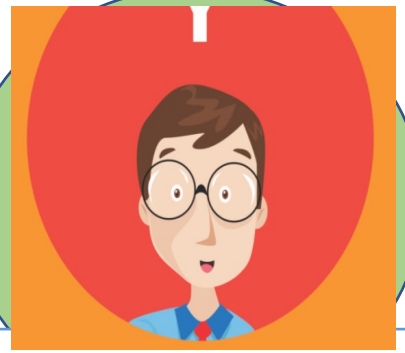
- Avant 1946
- Leadership: Respect de l'autorité
- Forte éthique du travail
- Contexte industriel
- Identité: travail, implications
- Loyauté et stabilité

Baby boomers

- Entre 1946-1966
- Santé, qualité de vie
- Retraite ?
- Économie de services
- Leadership: démocratique, participatif
- Variance par secteurs d'activités
- Révolution vs autorité: Vietnam, etc.

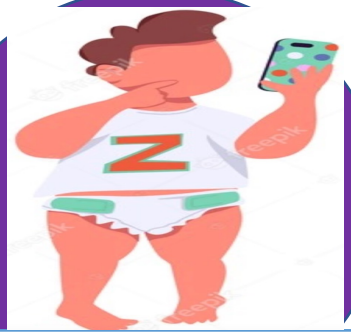
Génération «x»

- Nés entre 1966-1986
- Ère du savoir.
- Exposé à divers scandales
- Leadership : confiance, authenticité, dév.
- Alignement entre valeurs pers. et org.
- Équilibre travail-famille
- Guerre froide



Miliénaux

- Entre 1986-1996
- Respect se gagne
- Ère technologique
- Ambitieux
- Leadership: Collaboratif
- Recherche un travail passionnant
- Connecté sur le monde
- Internet
- Grande récession

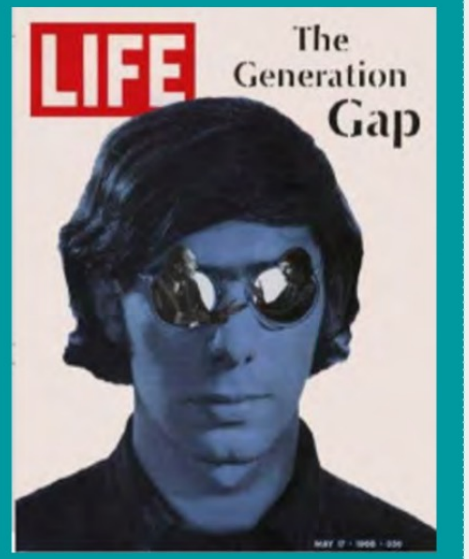
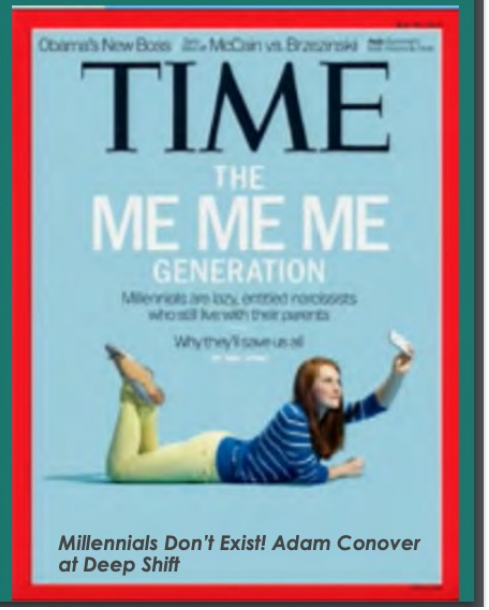


Génération «z»

- Entre 1996-2006..
- Très branchés sur les technologies (nés après internet)
- Décideurs rapides
- Attention brève
- Pas de loyauté
- Entrepreneurials
- Pluralité
- Se questionnent: étudier ou expérience?
- Covid-19

https://study.com/academy/lesson/generational-values-in-the-workplace-differences-and-dominant-values.html

De tous temps, les jeunes générations ont été perçues comme étant plus centrées sur eux

Baby Boomer		Gen X		Millennial
1968	1976	1985	1990	2013
				

https://www.apta.com/wp-content/uploads/Combating-Misperceptions-Embracing-Differences.pdf

Mais, ces différences nous affecteraient-elles négativement et artificiellement ?

- Conclusion de méta-analyses:
  - Malgré que les contextes technologiques et socio-politiques soient différents d'une époque à l'autre
  - Pas de véritables différences dans les valeurs, les besoins vs employeurs: reconnaissance, valorisation, développement, sens.
  - Besoins des jeunes adultes se comparent entre les générations lorsque les besoins de base sont remplis (ex. salaire)
  - Modèle de Maslow: Besoins de sécurité répondus.
  - Préférable de voir les employés comme des individus plutôt que catégoriser

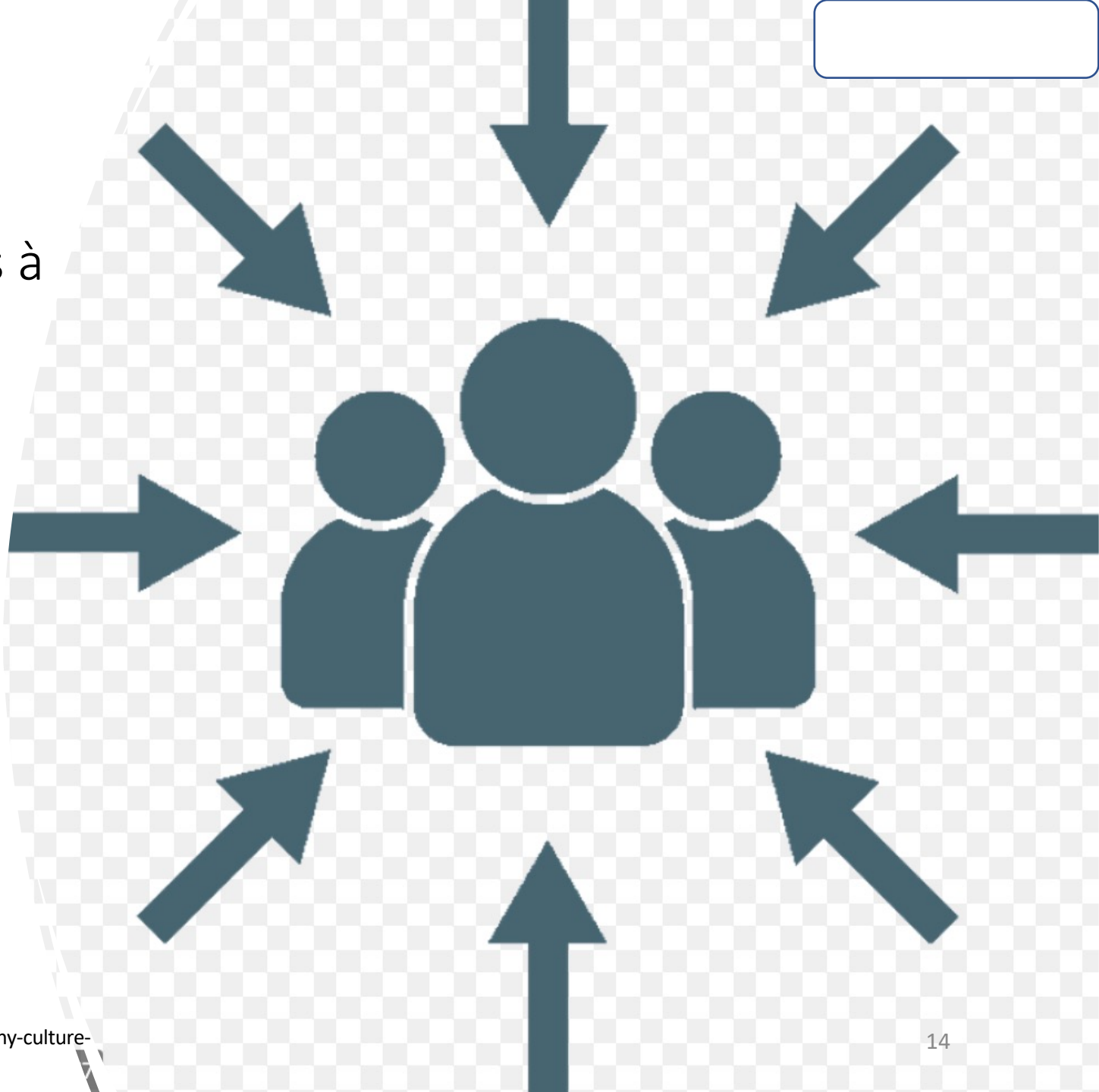
Sources:

- https://www.cebma.org/wp-content/uploads/CAT-Generational-Differences.pdf
- Millennials, Gen Xers, and Baby Boomers share many workplace preferences and behavior patterns accessed at https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/millennialworkplace
- HEATHFIELD (2018), Why Generational Differences Are a Workplace Myth, accessed https://www.rochester.edu/college/staff/assets/pdf/generational-differences-workplace-myth.pdf
- Pfau, B. (2016) "***What Do Millennials Really Want at Work? The Same Things the Rest of Us Do*, (2016)** HBR.
- Weine & al. Generational Differences at Work Are Much Ado About Very Little, accessed from https://www.ibm.com/downloads/cas/KRQVGDA6
- King & al. (2019), Generational Differences At Work Are Small. Thinking They're Big Affects Our Behavior, HBR, accessed from https://hbr.org/2019/08/generational-differences-at-work-are-small-thinking-theyre-big-affects-our-behavior

- Contrat plus complexe entre employeurs et employés
- Employés compétents difficiles à trouver et à garder

Ils veulent plus qu'un emploi permanent. Ils veulent

1. Des opportunités d'avancer et de se développer
2. Une entreprise où la culture mise sur le personnel d'abord
3. Un sens à leur travail



Source photo: https://www.qmarkets.net/blog/create-scale-employee-centric-company-culture-increase-profitability/

Mais les entreprises utilisent encore des méthodes traditionnelles et dépassées pour les engager et les retenir

Par méthodes traditionnelles:

- Enquêtes annuelles de satisfaction et d'engagement
- Processus ressources humaines bureaucratiques
- Accès réservé à certains programmes de développement
- Actions réactives plutôt que proactives
- Style de gestion dépassé
- TI dépassées

Avec comme conséquences?

Les conséquences?

Taux de roulement en augmentation constante

Durée d’emploi de plus en plus courte

Augmentation des coûts de recrutement, d’intégration

Baisse de l’engagement

Source photo, https://cetaf.qc.ca/nouvelles-et-evenements/5-secrets-pour-reduire-le-roulement-de-personnel/

Engagement du personnel: effets

- Selon une étude de l'École de gestion de l'Université Queens School:
  - Les organisations les plus engagées:
    - Plus de profitabilité (65%)
    - Moins de roulement (26% de moins)
    - Moins d'absentéisme (20%)
    - Plus de productivité (15%)
    - Plus grande satisfaction des clients (30% de plus)

Culture centrée sur l’expérience-employé

- Les cultures organisationnelles centrées sur l’employé
  - *Pratiques visant l’entière expérience de l’employé: environnement de travail social et physique, pratiques de gestion, RH, etc.*

Les facteurs qui contribuent à une culture du personnel positive:

Travail significatif	Gestion supportante	Env. positif	Opportunité de développement	Confiance ds le leadership
Autonomie	Buts communs, clairs, transparents	Flexibilités	Formation & support	Mission collective
Choisi	Coaching	Humaniste	Mobilité	Investissement continu personnel
Équipes petites et *empowered*	Formation des gestionnaires	Culture de reconnaissance	Apprentissage auto-dirigé	*Transparence & honnêteté*
Temps pour se détendre	Agilité	Inclusion, diversité	Culture d'apprentissage à impact élevé	Inspiration

Collaboration généralisée et communication

Source Deloitte: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html

Dans votre contexte, identifiez trois actions qui permettraient de

1. Démontrer une culture centrée sur le personnel d’abord

2. Donner des opportunités d’avancer et de se développer

3. Donner un sens à leur travail

Conclusion

De l’importance d’offrir une expérience employés exceptionnelle

2. D’avoir un style de gestion collaboratif, inclusif

3. De valoriser et reconnaître