

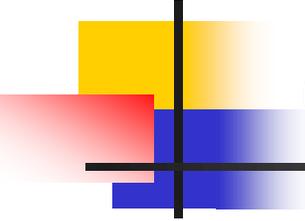
Survivre au tsunami du changement démographique : changer ou mourir

D^{re} Linda Duxbury

Professeure, Sprott School of Business

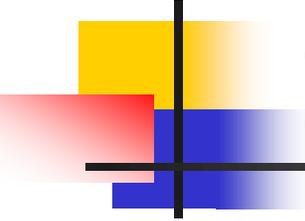
Université Carleton, Ottawa

Linda_Duxbury@Carleton.ca



J'étudie le changement et j'enseigne la gestion du changement

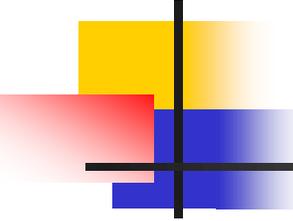
- Mon expérience m'a appris que...
 - Les organismes n'aiment pas le changement
 - Ils ne le font pas bien
 - La justification morale du changement n'est pas efficace
 - Ils parlent facilement de changement, mais ne passent pas souvent à l'action
- Mais... les organismes vont devoir changer pour rester viables.
 - Pourquoi? L'environnement externe change.
 - Défi : La spirale du succès



Pourquoi allez-vous devoir changer?

Impossible d'échapper à la démographie

- À l'échelle planétaire, le marché de l'emploi s'éloigne d'un marché « d'acheteurs », où il y a davantage de bons employés que de bons emplois, pour devenir un marché « de vendeurs » où ceux qui possèdent les compétences exigées par le marché « auront le gros bout du bâton ».
 - Il y aura des gagnants et des perdants.
 - Les employeurs et les employés seront obligés de s'adapter pour survivre et rester pertinents.

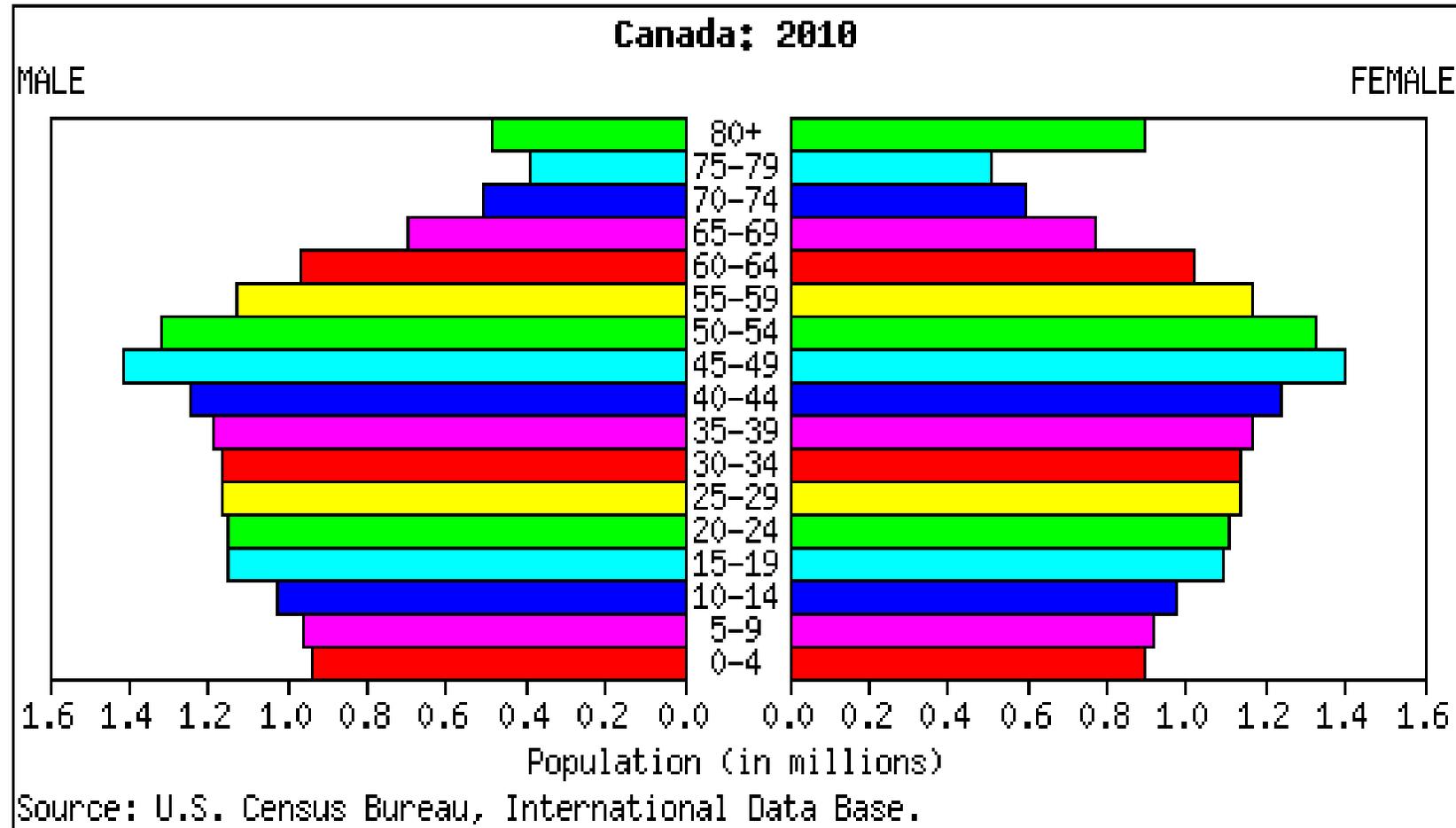


Pourquoi une pénurie de main-d'œuvre?

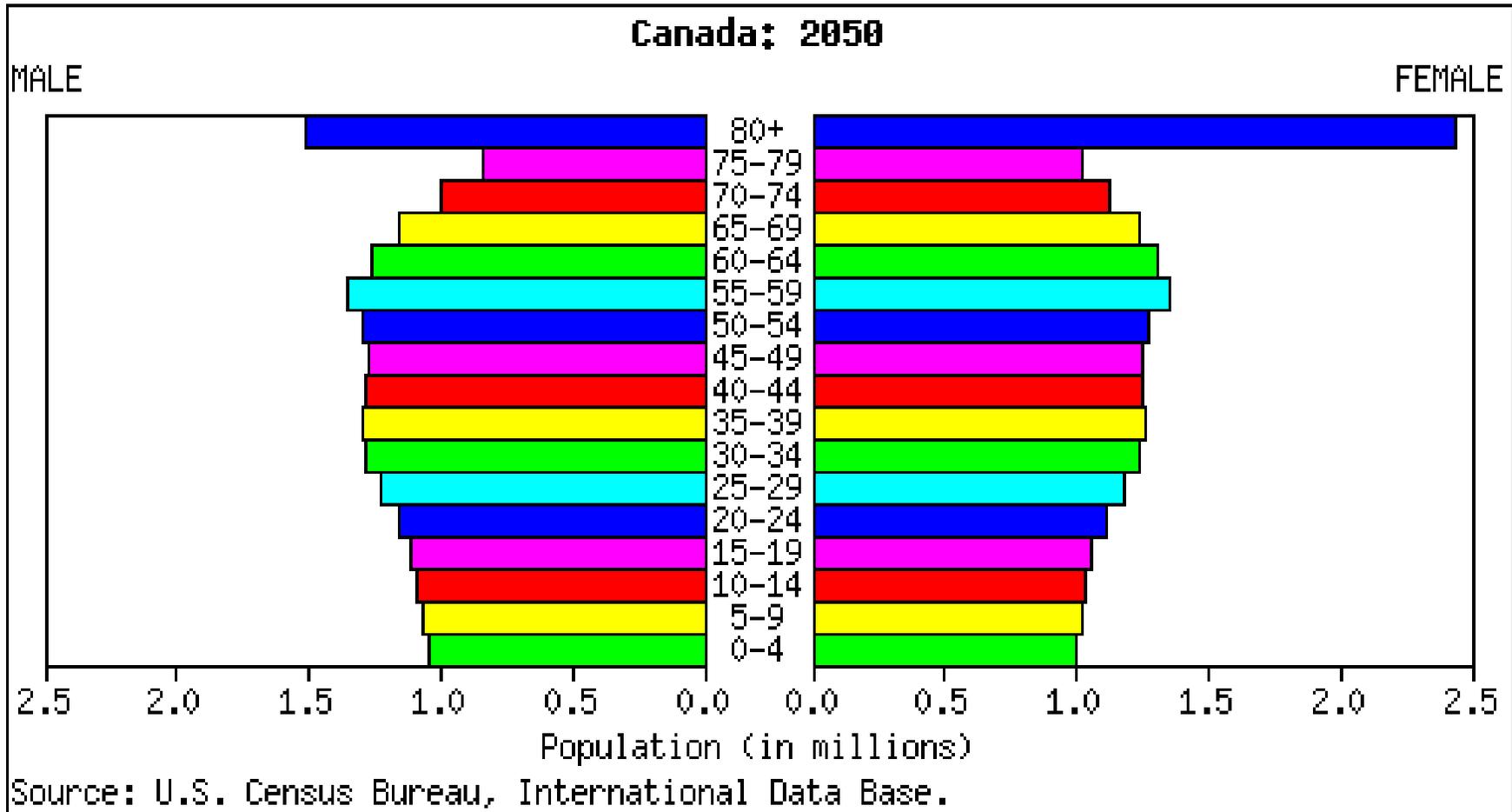
- Le taux de natalité est en déclin partout dans le monde.
 - « Révolution de la fertilité »
- La population vieillit.
- La pyramide des âges est inversée dans de nombreux pays.
- Les gens prennent leur retraite de plus en plus tôt.
- Les gens vont à l'école plus longtemps (ou y retournent).
- Les emplois sont de plus en plus spécialisés.
- Il y a davantage de compétition internationale pour les emplois.

Évolution de la main-d'œuvre canadienne

Canada -2010



Canada : 2050

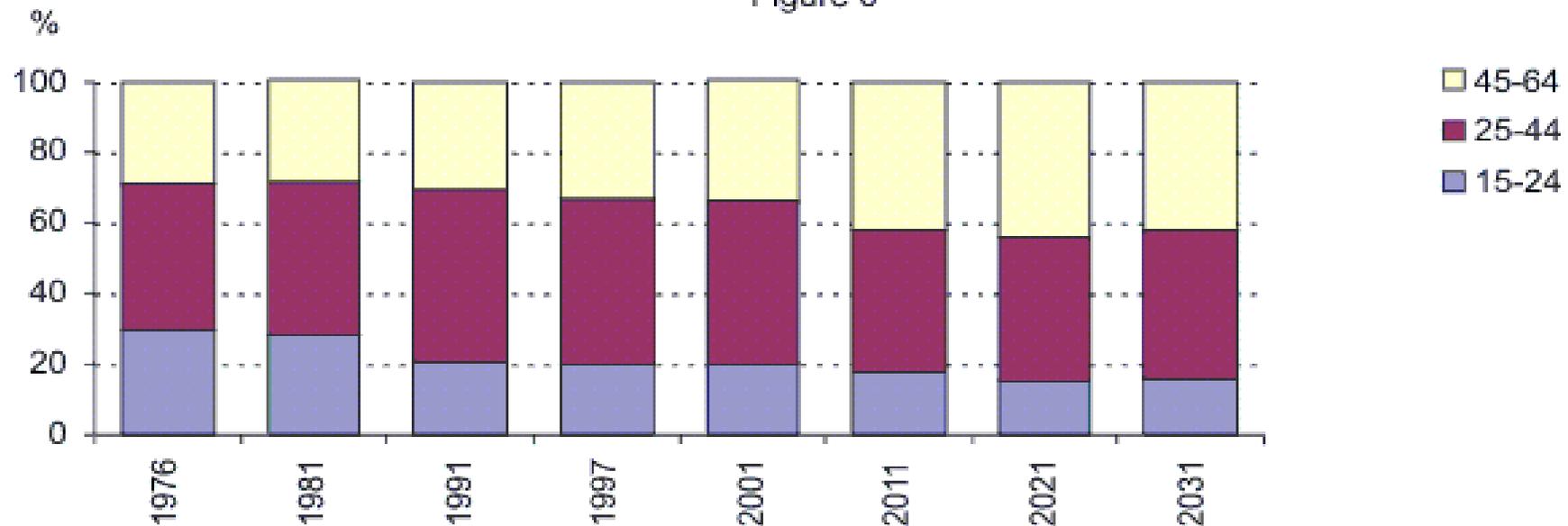


Le profil d'âge de la main-d'œuvre changera

Age Composition of the Working Age Population, Canada

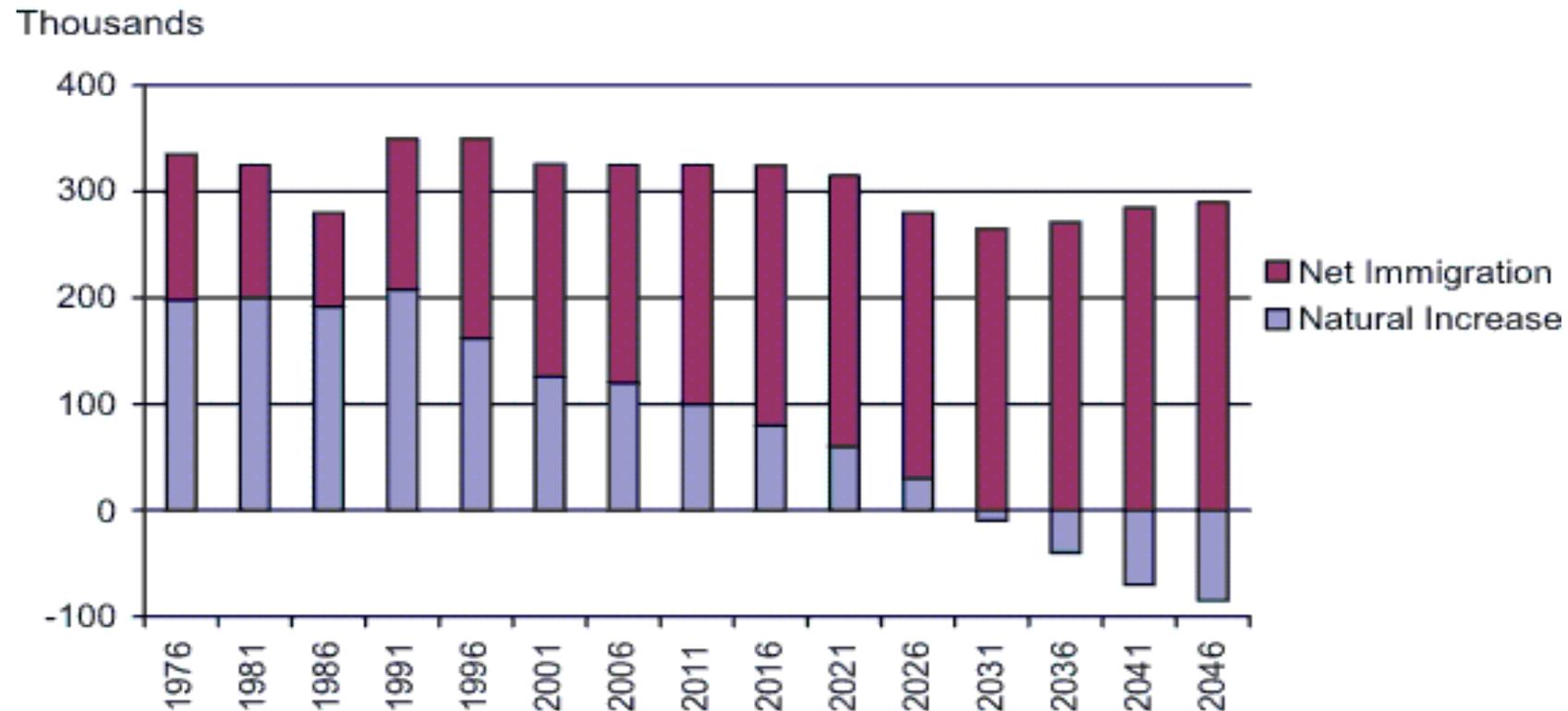
Older Workers Will Account for a Larger Share of the Working-Age Population, 1955-59 to 2025-29

Figure 6



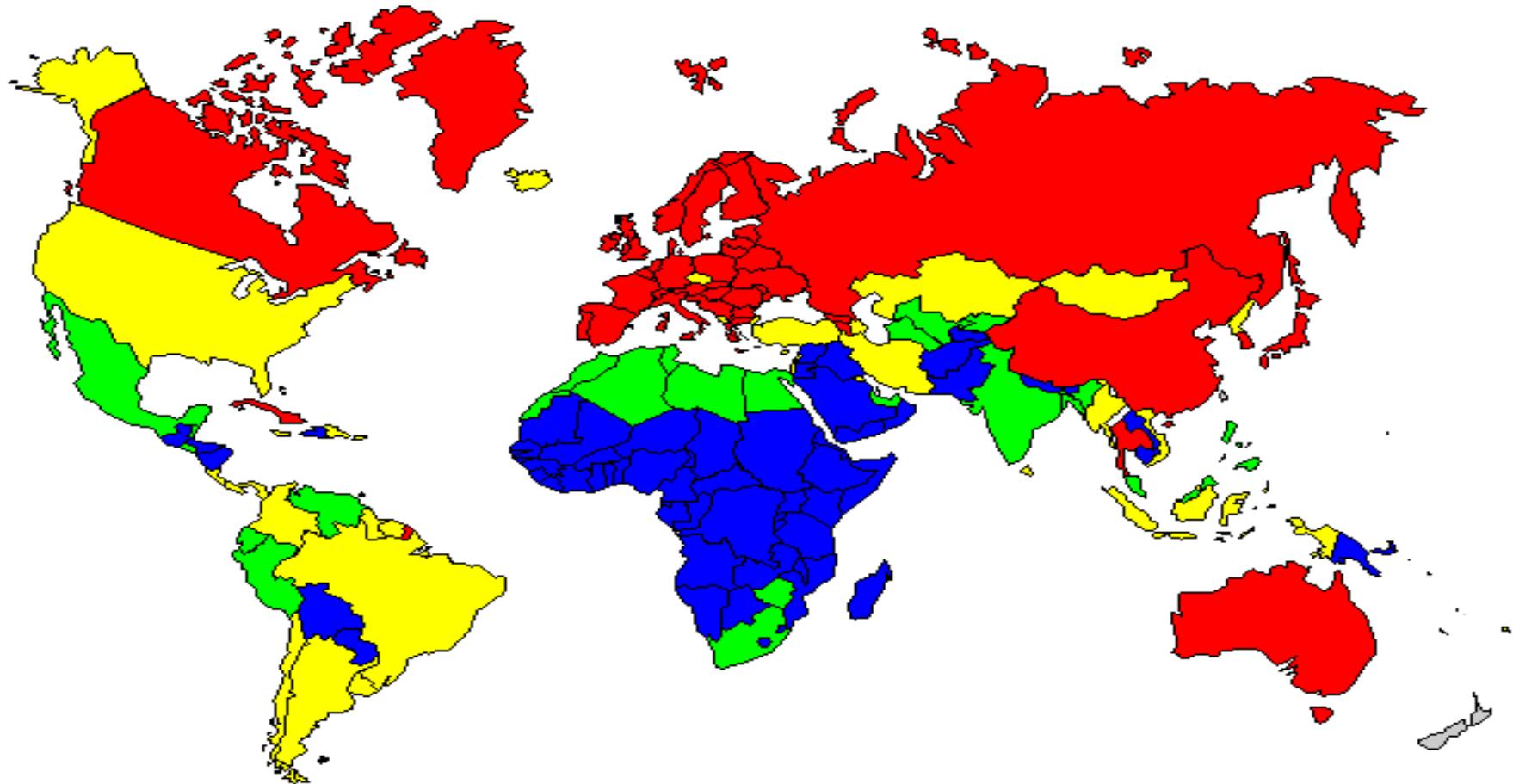
Une augmentation marquée de l'immigration sera nécessaire

Population Growth by Component, Canada
Population Growth Will Increasingly Depend on Immigration
1976-2046
Figure 5

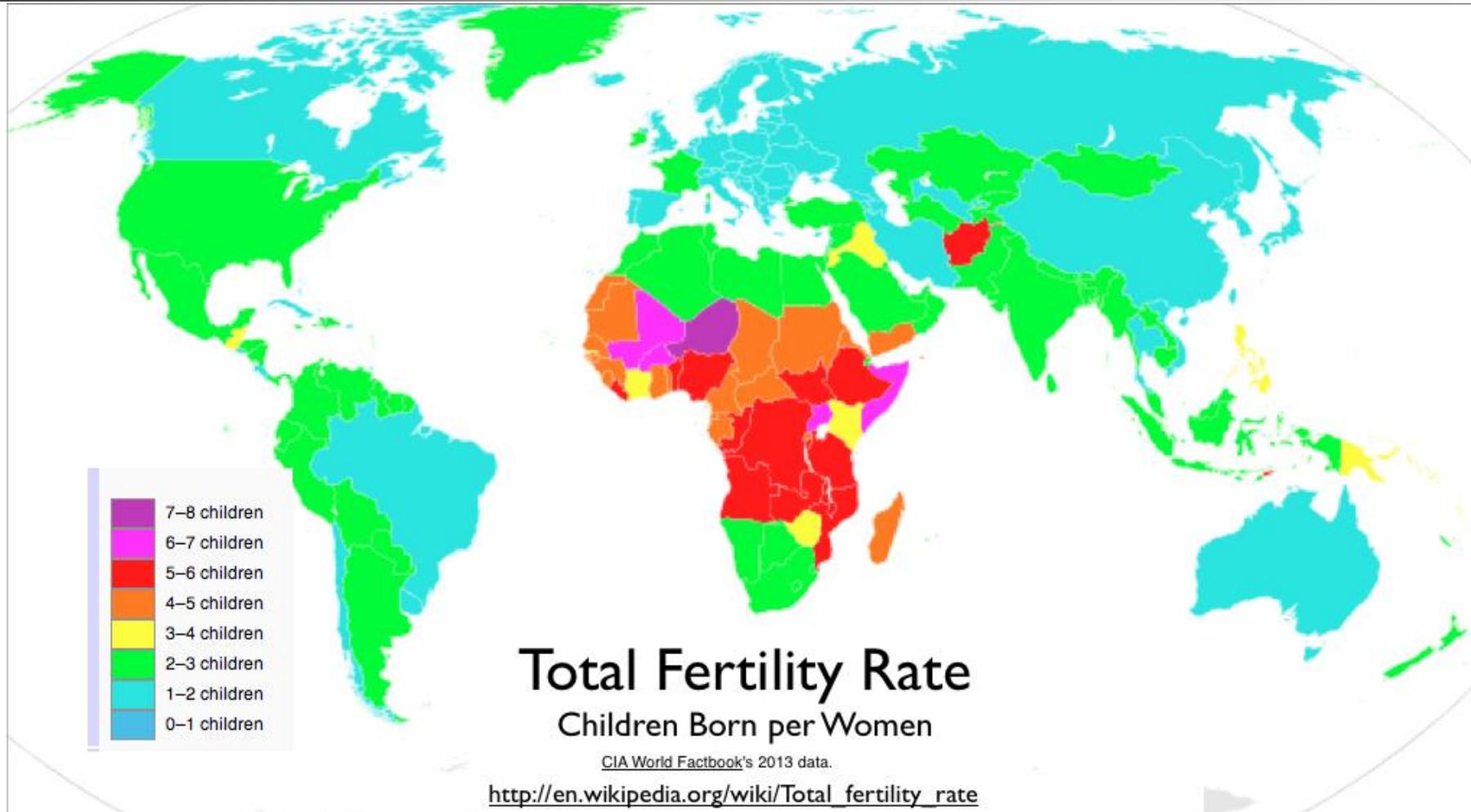


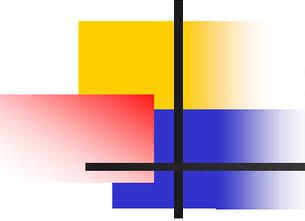
Changements démographiques

Couleur	Taux de fécondité	Impact à long terme
Rouge	Moins de 2	Déclin de la population
Jaune	Autour de 2	Population stable
Vert	3 à 4	Croissance de la population
Bleu	4 ou plus	Croissance rapide de la population



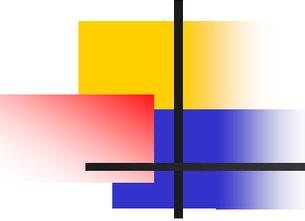
Changements démographiques 2013





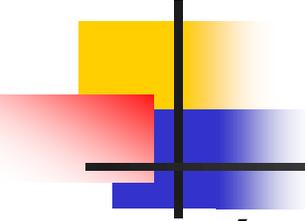
Qu'est-ce que ça signifie pour vous?

- Vous n'accompagnerez pas les mêmes personnes.
- Il sera plus difficile d'attirer et de retenir des formateurs/entraîneurs.



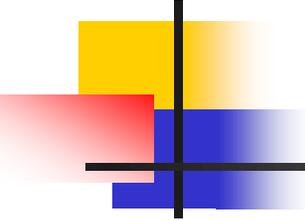
L'enjeu selon l'optique des cohortes d'âges

- Qu'est-ce qu'une génération? Comment émergent-elles?
 - Elles ne sont pas limitées par le temps.
 - Les personnes sont définies par les grands événements et les conditions auxquelles elles sont exposées en grandissant.
 - Ces influences communes façonnent leurs motivations.
- Nous faisons face à une situation inusitée parce qu'il y a trois générations très différentes sur le marché du travail.
 - Toutes ont des attentes très différentes à propos de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.



Démographie 101

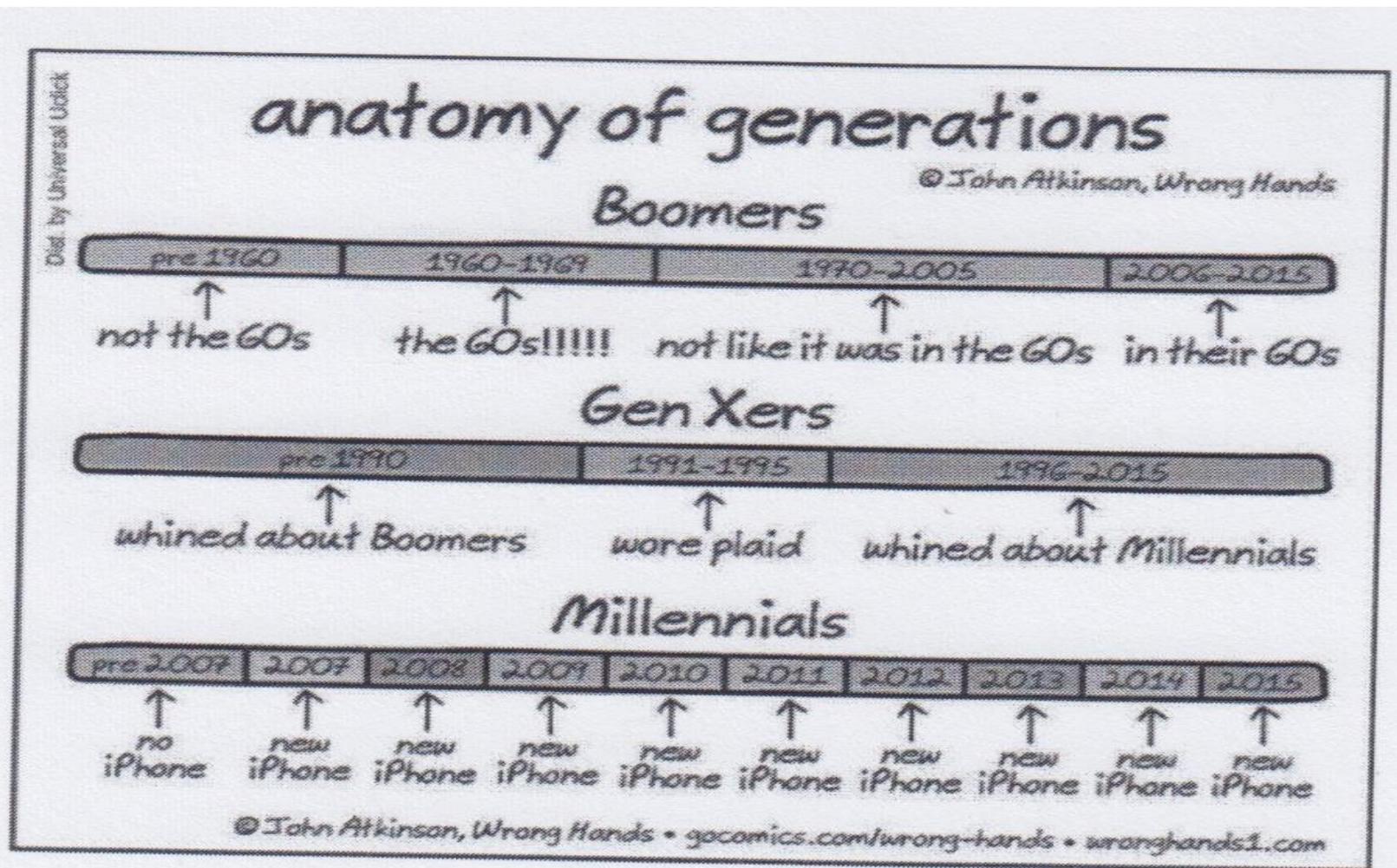
- Démographie 101
 - La guerre, le retour des soldats
 - Les vétérans (nés avant ou pendant la Seconde Guerre mondiale – 59 +)
 - Les baby-boomers (1947 à 1964)
 - L'effondrement de la natalité (génération X) (1961 à 1980)
 - Les post-boomers (Nexus) (1981 à 1990)
 - 42 % de la taille de la cohorte des baby-boomers
- Défis
 - Le phénomène des « entre-deux »
 - L'impact du pays d'origine
 - Les cohortes sont déterminées rétrospectivement



Différences fondamentales entre les valeurs des cohortes des naissances

- Nos recherches démontrent que la cohorte des naissances permet de prédire...
 - Les attentes d'un employé envers son emploi
 - Les attentes d'un employé envers son patron
 - Sa réaction si l'organisme ou le patron « ne livre pas la marchandise »

Un aperçu : Les générations



Pour les gérer, il faut d'abord les comprendre

<http://contractingbusiness.com/archive/leap-over-generational-gap>

Category	Traditionalists	Baby Boomers	Generation Xers	Millennials
Birth Year	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-2000
Education is	... a dream	... a birthright	... a way to get there	... an incredible expense
Attitude toward authority	Honor and respect	Replace them, challenge them	Ignore leaders	Leaders must respect you
Schedules	Mellow	Frantic	Aimless	Volatile
Career	Means for living	General focus	Irritant	Always changing
Technology	Hope to out-live it	Master it	Enjoy it	Employ it
Interactive Style	Team player	Self-absorbed	Entrepreneur	Team player
Work is	... an obligation	... an exciting adventure	... a difficult challenge	... a means to an end
Characteristics	Veterans, structured, loyal, follows rules, individual	Question authority, driven, optimistic, efficient, team player	Latch-key kids, do it my way, survivors, self-reliant, independent	Asks why, structured, supportive, creative, team participant
Message That Motivates	"Your experience is respected."	"You're important to our success."	"Do it your way."	"You and your coworkers can turn this place around."

Pour les gérer, il faut d'abord les comprendre

Learning Styles by Generation			
	Baby boomers	Generation X	Generation Y
Preferred learning culture	Collegial	Relevant	Supervised and structured
Learning materials	Major headings with information	Facts up-front	Visual stimulation
Learning likes	<ul style="list-style-type: none">• Recognition of experience• Group activities• Practicing new skills	<ul style="list-style-type: none">• Asking questions• Challenging material• Interaction/socializing	<ul style="list-style-type: none">• Edutainment• Multi-sensory• Collaboration
Learning dislikes	<ul style="list-style-type: none">• Criticism• Role playing	<ul style="list-style-type: none">• Non-value added activity	<ul style="list-style-type: none">• Confronting people issues• Asking for help
Instruction	Do not like authority	Demand competence	Will help instructor
Feedback	Once a year with documentation	Interrupts and asks how they are doing	Wants feedback at the push of a button

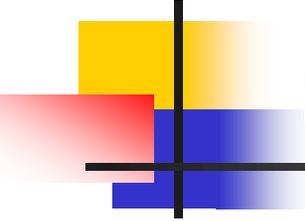
IBM a publié un modèle intéressant – source : Lancaster et Stillman



A generational view: by 2015

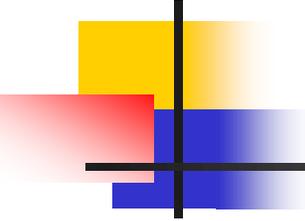
New!

Generation	Seniors	Boomers	Gen Xers	Gen Yers	Gen Zers
Born	1922 ~ 1945	1946 ~ 1964	1960 ~ 1980	1975 ~ 2000	1995 ~ 2009
Training	The hard way	Too much and I'll leave	Required to keep me	Continuous and expected	Playing Life
Learning style	Classroom	Facilitated	Independent	Collaborative and networked	Pocket mobile internet based
Communication	Top-down	Guarded	Hub and spoke	Collaborative	Electro-social, highly connected
Problem-solving	Hierarchical	Horizontal	Independent	Collaborative	Global Tribe / Independent
Decision-making	Seeks approval	Team informed	Team included	Team decided	Sonar / Individualistic
Leadership style	Command and control	Get out of the way	Coach	Partner	RSS Protagonist
Feedback	No news is good news	Once per year	Weekly/Daily	On Demand	Continuous social sonar
Technology use	Uncomfortable	Unsure	Unable to work without it	Unfathomable if not provided	Lifelong use
Job changing	Unwise	Sets me back	Necessary	Part of my daily routine	...



Pourquoi les milléniaux (génération Y) sont-ils si importants?

- Première génération native de l'ère numérique
 - A grandi avec internet
 - 20 % de la population mondiale
 - Comprendre les milléniaux est la clé de la réussite à l'avenir
- Pas de panique! Mes recherches démontrent que c'est une génération...
 - Aux multiples talents, qui sait jongler avec plusieurs tâches, débrouillarde, et qui n'est pas seulement motivée par l'argent.
 - À l'aise avec la diversité.
 - Qui a le potentiel d'apporter de réels changements.

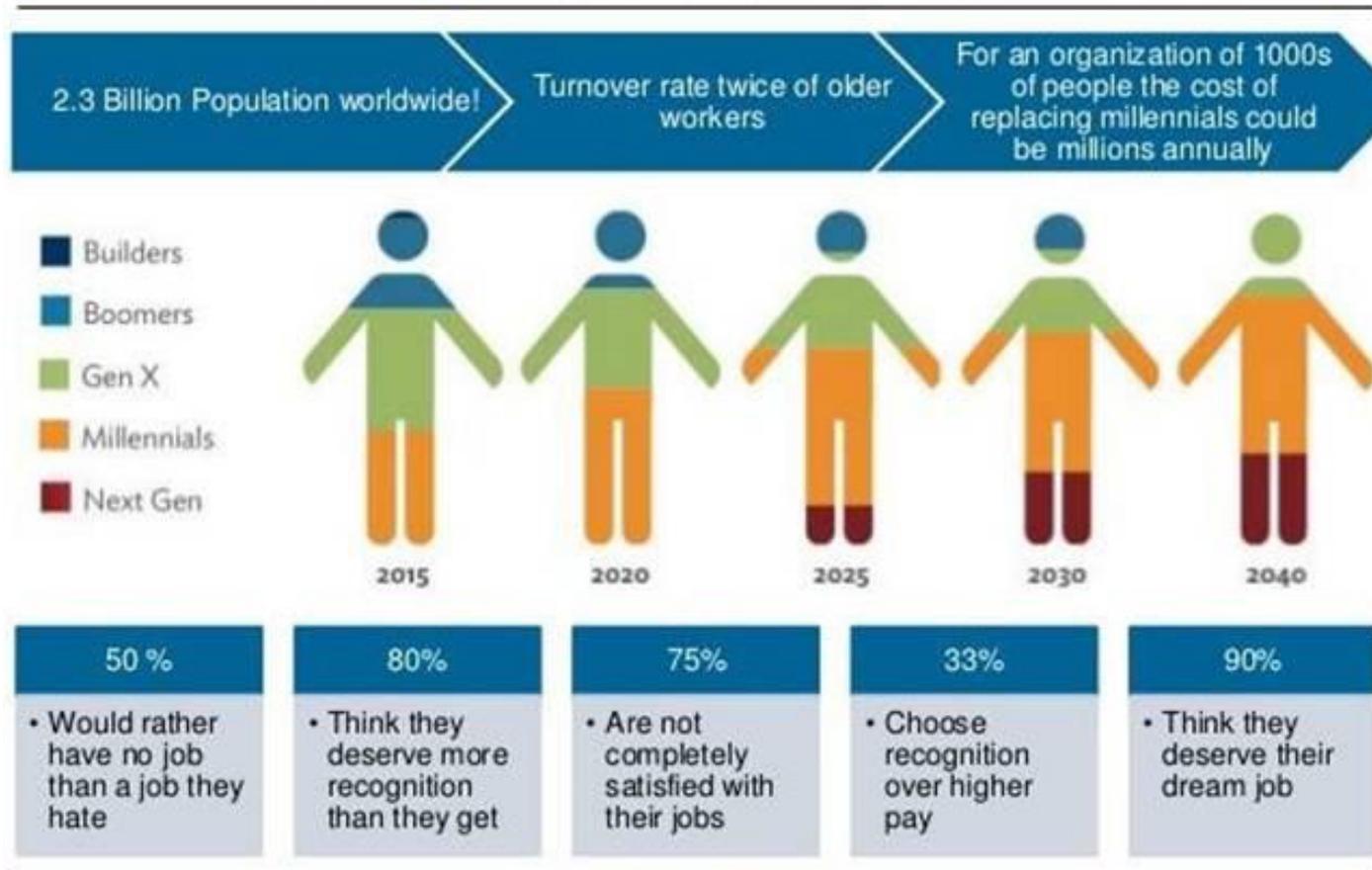


Qu'est-ce que ça signifie être natif de l'ère numérique? La vie = Facebook

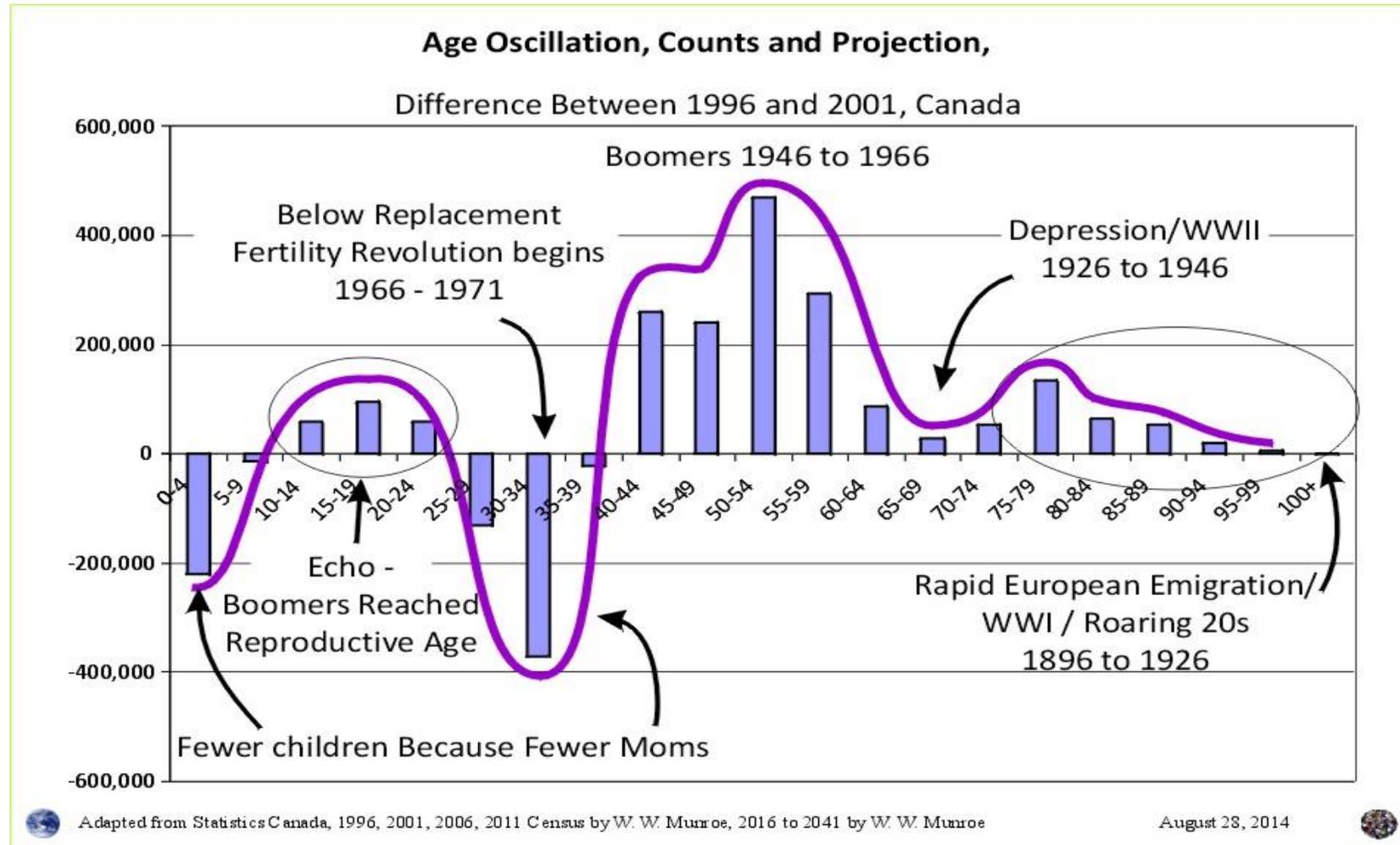
- 91% consultent Facebook tous les jours.
- 43 % des personnes interrogées sont abonnées à plus de 20 pages de marques sur Facebook.
- 71% ont dit s'être abonné à une marque sur Facebook pour profiter d'une offre.
- 52% des milléniaux ont plus de 300 amis sur Facebook et 10% en ont plus de 1000.
- 40% consultent Facebook plus de 10 fois par jour.
- 76% passent plus d'une journée par jour sur Facebook.
- 58% disent utiliser Twitter « tout le temps ».

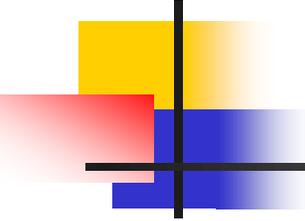
Pourquoi les milléniaux sont-ils si importants?

THE GLOBAL MILLENNIAL TAKEOVER



Pourquoi la génération X est-elle importante? Les attirer et les conserver est crucial!!!

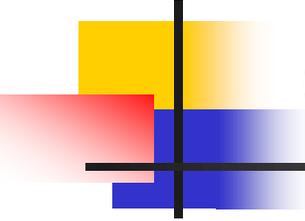




Pourquoi la pénurie de talents est menaçante

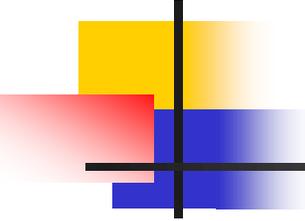
(HBR, 2 juillet 2014)

- La mondialisation : augmente le nombre de talents nécessaires
 - la compétition est de plus en plus forte.
- Pénurie de génération X : Le nombre de leaders potentiels de 35 à 44 ans, l'âge idéal des talents de demain, diminuera de 30 %.
- Mauvaise planification de la succession : Les entreprises ne développent pas bien leur propre bassin de talents avant la pénurie prévisible.



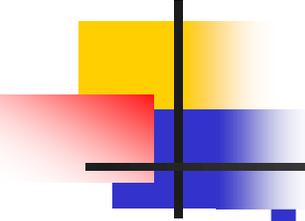
Conséquences pour les employeurs

- La compétition pour les talents sera mondiale
 - Vos pratiques en matière de ressources humaines sont-elles concurrentielles?
- Vous ne pouvez pas acheter le talent parfait
 - Attention : Le talent qui peut être séduit par l'argent peut se voir offrir plus par un concurrent pour partir.
- Sur le marché, vous êtes ce que vos employés disent de vous (que disent-ils de vous?)
- Pour être concurrentiel, vous devez changer de stratégie...
 - De court terme à long terme
 - Des finances et RCI au capital humain et \$\$\$



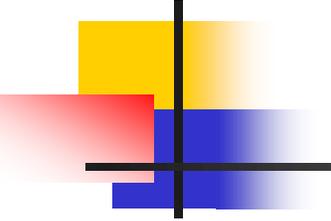
Le volume de travail et l'équilibre sont essentiels pour conserver les baby-boomers

- C'est un groupe fatigué et cynique
- Leur plan est d'avoir un équilibre à la retraite...
 - Qui arrivera beaucoup plus tôt si vous ne réglez pas les problèmes de volume de travail.
- Ils ne travailleront pas pour vous jusqu'à leur retraite si vous ne réglez pas les problèmes de volume de travail.
 - Si vous les embauchez ensuite à forfait, c'est eux qui ont le gros bout du bâton.



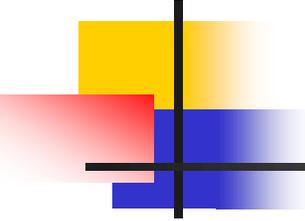
Le volume de travail et l'équilibre travail-vie sont la clé du recrutement et de la rétention de la génération X

- C'est d'une importance capitale pour ce groupe...
 - Jeune famille, parents vieillissants.
 - L'importance et les exigences du travail augmentent aussi.
 - C'est un groupe très stressé.
- Ils ont l'impression que les baby-boomers ne prennent pas la question au sérieux...
 - Les baby-boomers parlent d'équilibre, mais sans sincérité (ils ne font pas ce qu'ils disent).
 - Ils pensent que l'équilibre limitera leur carrière.
 - Les baby-boomers s'attendent à ce que le travail passe en premier.
 - Plusieurs ont sacrifié leur famille pour la sécurité d'emploi ou une promotion.
 - Ceux qui l'ont fait s'attendent à la même chose des jeunes travailleurs.



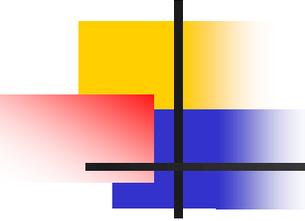
Le volume de travail et l'équilibre travail-vie est la clé du recrutement et de la rétention de la génération Y

- C'est aussi une question importante pour la génération Y.
 - Ils ont été témoins des conséquences du déséquilibre sur leurs parents qui...
 - Ont été rétrogradés.
 - Ont eu des problèmes conjugaux ou ont divorcé.
 - Étaient absents pour leurs enfants.
 - Ont souffert de stress, d'épuisement professionnel ou de dépression et ont été médicamentés.
 - En conséquence, ils donnent la priorité à l'équilibre qui, pour eux, a un sens plus large que pour les baby-boomers.
 - Ils tiennent à avoir une vie.



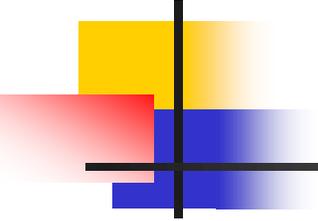
Il faut faire face à la culture

- Les travaux du psychothérapeute Douglas LaBier portent sur le traitement des personnes à l'emploi de grandes entreprises.
- Il a découvert que les employés que l'organisme considère comme « malades » sont normaux d'un point de vue psychothérapeutique.
 - Les personnes « normales » et vues comme des modèles par l'entreprise avaient de sérieux problèmes psychologiques.



« Maladie moderne »

- Parmi leurs problèmes, il y avait un appétit pour le pouvoir, un sentiment de grandeur, un désir de microgestion, un grand besoin de contrôler et de dominer les autres.
- Plusieurs organismes ont institutionnalisé cette « maladie ».
- En plus d'être aux fondements de la culture, elle met une pression énorme sur les personnes « normales » pour qu'ils se conforment.

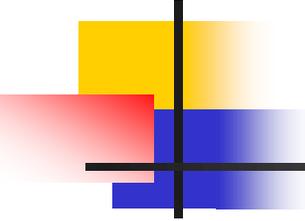


Pour aller de l'avant, il faut absolument s'occuper de la culture organisationnelle

- Cultures problématiques :
 - Fable de la grenouille
 - Le roi est nu
 - En réaction/urgent (et non proactif/important)
 - Le travail ou la famille
 - On parle des ressources humaines, mais on attache plus de valeur à \$\$\$ (les employés constituent une dépense)
 - Cynique
 - Téflon
 - En vase clos (attention dirigée vers l'extérieur)
 - Trop de direction et pas assez de gestion
 - Éteindre des feux
 - « Branché »

La culture branchée

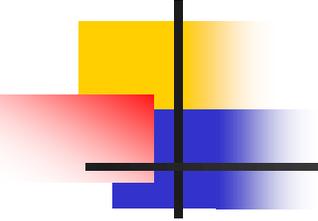




Mais quelle est votre culture?

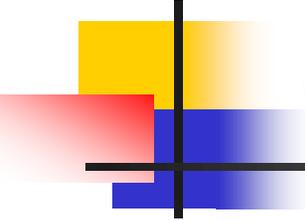
Et comment amorcerez-vous le changement?

- C'est la clé pour aller de l'avant.



Conclusion

- Soyez un agent de changement.
« Personne ne peut revenir en arrière et prendre un nouveau départ, mais tout le monde peut commencer aujourd'hui et écrire une nouvelle fin. » --**Maria Robinson**
- Sur votre lit de mort, que regretterez-vous de ne pas avoir fait? Changez votre comportement en conséquence.



Conclusion

« L'humanité est arrivée à un carrefour : un chemin mène au désespoir, l'autre à l'extinction totale. Espérons que nous aurons la sagesse de savoir choisir. »

Woody Allen