

STÉPHANE SIMARD, CRHA, CSP

AUTEUR DES BEST-SELLERS

GÉNÉRATION Y

GÉNÉRER L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL



GÉNÉRATIONS X@Z

**COMMENT FIDÉLISER LES EMPLOYÉS ET LES CLIENTS
DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS**

ÉDITIONS VISÉO

Éditions Viséo

1969 Anne-Julien

Carignan QC, J3L 3P9

© Tous droits réservés, Stéphane Simard, 2018

Dépôts légaux : 1^{er} trimestre 2018

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

Bibliothèque nationale de France

Conception graphique de la couverture :

OLIVIER LASSER

Photographie :

CATHERINE GIROUX

Rédaction et révision :

PEGGY BÉDARD

ISBN 978-2-9812954-8-4

Stéphane Simard, B.A., B.A.A., CRHA, CSP

Auteur des best-sellers *Génération Y* et *Générer l'engagement au travail*

Génération X@Z (titre)

Comment fidéliser les employés et les clients des nouvelles générations

(sous-titre)

TÉMOIGNAGES POUR GÉNÉRATIONS X@Z

« Qui veut inspirer doit être passionné par tout ce qu'il entreprend et doté d'une grande capacité d'écoute. Dans son livre, Stéphane fournit aux gestionnaires des pistes concrètes pour vibrer au diapason des jeunes de la nouvelle génération afin de les amener à se dépasser. »

- Pierre-Marc Tremblay, Guide inspiration et vision, Restaurants Pacini et auteur de Attraction

« Pour demeurer un chef de file, toute entreprise doit se moderniser afin de répondre aux attentes actuelles d'une main-d'œuvre de plus en plus exigeante et aux besoins changeants des clients des nouvelles générations. Avec le livre de Stéphane, vous serez outillés pour assurer la pérennité de votre entreprise et renouveler votre base de fans. »

- Jean Bédard, Président et chef de la direction, Groupe Sportscene

« Je crois fermement que l'atteinte des hauts standards de qualité repose sur la compétence, le dynamisme et l'implication. Pour y arriver, il est impératif de savoir ce qui attire les jeunes des nouvelles générations chez un employeur et ce qui les motive à y rester engagés. Les conseils pratiques proposés dans le livre de Stéphane sont simples, réalistes et aisément adaptables à la réalité des entreprises de toutes tailles. »

- Martin Cousineau, Président et chef de la direction, Cliniques Lobe

« L'ingrédient le plus important de ma recette du succès est de savoir s'entourer des bonnes personnes. Une excellente équipe avec soi permet d'atteindre sans cesse de nouveaux objectifs. L'important, pour que le succès perdure, sera de prendre soin de son équipe, de la rendre heureuse et de la mobiliser. Le livre de Stéphane vous donnera de multiples outils pour y arriver. »

- Steve Morency, Président et propriétaire de Gestion Yuzu

« Dans un monde où la technologie est omniprésente, il est essentiel pour toute entreprise d'être branchée sur la réalité des nouvelles générations. Constamment branchés, les Z ne parlent pas le même langage et ne communiquent pas de la même façon. Dans le livre de Stéphane, vous découvrez les champs d'intérêt qui leur sont propres afin de mieux recruter des employés et des clients. »

- Bruno Martel, CFO, Acquisio

« J'ai interviewé Stéphane à plusieurs reprises et je pense que ce que mon auditoire d'affaires a apprécié le plus est sa façon de présenter clairement des trucs concrets avec une touche d'humour. Certainement que ce livre saura répondre aux besoins des dirigeants, gestionnaires d'équipe et responsables des ressources humaines ou du marketing. »

- François Gagnon, Animateur et journaliste économique

« Nous admirons les personnes et les entreprises qui génèrent continuellement des WOW chez les gens. Dans son livre, Stéphane fournit de nombreux conseils pour aider les gestionnaires en ressources humaines et en marketing à non seulement fidéliser les employés et clients des nouvelles générations, mais à en faire de véritables ambassadeurs. »

- Jasmin Bergeron, MBA, Ph. D., Conférencier, formateur et professeur à l'UQÀM

« La plus grande ressource demeure le personnel d'une entreprise. En parcourant le livre de Stéphane, vous découvrirez comment votre équipe peut grandir et devenir meilleure en travaillant avec des jeunes employés, tout en contribuant à l'atteinte de vos objectifs. »

- Jean-Pierre Lauzier, Expert-conseil, formateur, conférencier en vente et auteur du best-seller *Le cœur aux ventes*

« J'ai souvent croisé Stéphane lors de différents événements corporatifs où nous avons agi à titre de conférenciers et chaque fois j'apprécie son approche pratico-pratique. Dans ce livre où il ne déroge pas à son style pragmatique, vous aurez toutes les informations dont vous avez besoin pour fidéliser la génération Z. »

- Didier Dubois, Stratège Marketing RH et solutions RH numériques, HRM Groupe et auteur de *Comment bâtir une offre d'emploi accrocheuse*

MERCI À

Mes trois Z préférés : Antoine, Émile et Aurélie ainsi que la machine à Z, ma Nathalie, pour enrichir ma vie.

Mes clients et partenaires pour leur grande confiance sans cesse renouvelée.

Peggy Bédard pour la justesse de ses commentaires et la qualité de sa plume.

Michel Ferron et toute l'équipe des Éditions Un monde différent pour leur grand professionnalisme et leur précieux soutien.

TABLE DES MATIÈRES

PROLOGUE

INTRODUCTION

I PORTRAIT DES GÉNÉRATIONS X, Y ET Z

I.I Retour sur la génération X

I.II Retour sur la génération Y

I.III Qu'en est-il de la génération Z?

II RECRUTER ET FIDÉLISER LA GÉNÉRATION Z

II.I LES Z COMME EMPLOYÉS

II.I.I COMMUNIQUER

II.I.II COMPRENDRE

II.I.III RECONNAÎTRE

II.I.IV QU'EST-CE QU'UN EMPLOYEUR IDÉAL?

II.II LES Z COMME CLIENTS

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE et lectures suggérées

CONFÉRENCES ET ATELIERS DE MOBILISATION

PROLOGUE

DÉCOUVREZ JESSICA ET ANTOINE

Bien qu'ils n'aient pas encore 20 ans et qu'ils soient toujours aux études, Jessica et Antoine ont des attentes très claires face au travail, à la consommation et à la vie en général.

Ils admirent leurs parents et leurs principales valeurs sont : l'honnêteté, le respect, la famille, l'amitié, la fidélité et l'entraide. Leurs buts sont somme toute assez conventionnels. Antoine rêve d'un bon travail, d'une belle maison, d'une belle famille et de parents en santé. *« Je veux montrer le bon chemin à ma petite sœur et possiblement quitter le Québec d'ici 10 ans. »* Jessica, quant à elle, veut terminer ses études, fonder une famille, posséder sa propre entreprise et voyager. *« Je ne tiens pas le bonheur pour acquis et je veux continuer à vouloir en obtenir davantage. J'espère être bien dans mes choix et toujours rester fidèle à moi-même. »*

Ils croient que les autres générations les perçoivent comme des accros à la technologie, paresseux, déconnectés, renfermés et asociaux et ils sont plutôt d'accord. D'un autre côté, ils considèrent qu'ils sont à l'aise avec la technologie, ouverts aux changements et sur le monde, innovateurs, créatifs et ingénieux.

Ils trouvent que la génération Y leur ressemble beaucoup, car elle est connectée et informée. Ils perçoivent la génération X comme vaillante, stressée, conservatrice et sérieuse, et les baby-boomers comme des individus conservateurs, dépassés, critiques et sévères.

Constamment branchés, ils pensent que leurs appareils électroniques sont plus essentiels que leurs produits de soins personnels ou que leurs vêtements. Tous les deux utilisent différents médias sociaux comme Facebook, YouTube, Snapchat et Instagram plusieurs fois par jour, mais Jessica utilise Snapchat et Instagram plus souvent que YouTube, alors que c'est le contraire pour Antoine. Ni l'un ni l'autre n'utilisent LinkedIn et Twitter.

Les deux s'intéressent aux sujets liés à l'éducation et à l'environnement, mais c'est la santé qui passionne Jessica, alors que la technologie intéresse davantage Antoine. Les Premières Nations, la politique et l'économie n'intéressent pas Jessica, alors que pour Antoine, ce sont les Premières Nations, les personnes âgées et les arts qui sont sans intérêt.

Tous deux sont confiants face à l'avenir. Pour Jessica, le bonheur se résume à être bien dans sa peau, avoir de l'amour et une famille. *« J'essaie de vivre dans le présent en gardant une attitude optimiste. Pour moi, le succès c'est de réussir à ne pas se comparer aux autres. »* Selon Antoine, le bonheur c'est d'avoir surmonté assez d'obstacles pour apprécier les bons moments. *« Avoir du succès, c'est avoir su se relever après un échec pour faire ensuite une différence. »*

Bien que l'ambiance de travail soit leur premier critère quand vient le temps de choisir un employeur, Jessica et Antoine ont chacun leur propre conception de l'emploi idéal.

Jessica favorise un environnement stable qui offre une sécurité d'emploi. Elle veut aussi se sentir utile et voir le résultat de ses actions. *« J'aime voir que je rends des clients heureux et que j'ai un impact sur leur vie. J'apprécie aussi un milieu de travail où je peux exprimer mon opinion sans être limitée. »* Pour elle, un bon patron ne devrait pas se considérer supérieur à ses employés. *« J'apprécie un superviseur qui est là pour m'aider et me faire grandir. Quelqu'un pour qui je ne suis pas invisible et qui me considère comme une personne à part entière et non pas comme un numéro. »*

Même s'il est surtout attiré par le salaire, les bonis et les possibilités d'avancement (sans nécessairement vouloir devenir patron), Antoine se sent bien dans un milieu où tout le monde collabore et où il est possible de trouver un équilibre entre le travail et la vie personnelle. *« Je privilégie un milieu de travail qui me permet de toucher à tout et où je ne suis pas limité à un seul poste. Selon moi, un patron idéal est quelqu'un qui prend le temps d'explorer avec moi ce que je peux faire de mieux durant une évaluation ou une courte période d'essai. Un superviseur présent sur le plancher et qui fait preuve d'écoute et d'entraide. Quelqu'un qui ne se contente pas d'observer, mais qui fait partie de l'équipe et qui est reconnaissant pour le travail bien fait. »*

L'argent est la forme de reconnaissance privilégiée par Antoine. *« Avoir plus d'argent et des bonis selon le nombre d'heures travaillées, avoir des réductions sur la marchandise et savoir quoi faire pour obtenir une promotion sont les choses qui me donnent le plus envie de me dépasser au travail. »*

De son côté, Jessica est partagée entre l'argent et les privilèges, comme un congé ou une activité spéciale. *« J'aime me faire dire merci, participer à des concours avec bonis et me voir confier de nouveaux défis. Je suis heureuse aussi de recevoir de temps à autre une remarque positive lorsque je me dépasse, sans que le patron présume que ce sera toujours comme ça. Je trouve important de pouvoir prendre le temps de bien faire mon travail. »*

Pour les deux, la meilleure façon pour un employeur de mettre les forces d'un employé à contribution consiste à bien le former et à lui donner la chance d'essayer différents postes en faisant une rotation. *« La meilleure façon de découvrir mes forces est de me proposer des tâches variées et d'offrir une rétroaction pour apprendre à*

mieux me connaître et améliorer ma performance. C'est aussi en prenant le temps de s'intéresser à moi et de me proposer de relever des défis, sans s'entêter si ça ne fonctionne pas. »

Tous deux admirent surtout les employeurs innovateurs à l'écoute des besoins de leurs employés, mais ils sont également attirés par l'entrepreneuriat.

De façon générale, le prix est plus important que la qualité lorsque Jessica fait ses achats. *« Quand vient le temps de choisir un produit, je me fie à la durabilité et à mes goûts personnels. Si c'est trop populaire, je n'achèterai pas le produit, même s'il me plaît. Je n'ai pas besoin du sentiment d'appartenance créé en m'identifiant à une marque. »* Pour Antoine, prix et qualité pèsent autant dans la balance lorsque vient le temps d'acheter un produit. *« C'est surtout la qualité des produits qui m'attire chez une marque, mais je tiens compte aussi des commentaires des utilisateurs ainsi que de l'image que je projette grâce au produit. »*

L'abus de publicité horripile Antoine. *« En particulier quand on m'empêche de les passer quand je regarde des vidéos sur YouTube. »* Jessica déteste la répétition d'une même publicité ou encore lorsqu'elle est trop à l'avant-plan. *« J'aime quand on pique ma curiosité avec une publicité originale qui ne répète pas les mêmes formules gagnantes, mais je n'aime pas que les meilleurs produits pour la santé soient plus chers que les autres ou mis davantage de l'avant. »*

Étonnamment, tous deux préfèrent faire leurs achats en personne plutôt qu'en ligne, surtout Jessica. Elle aime particulièrement voir la marchandise pour l'essayer et s'assurer de la qualité. D'un autre côté, c'est la rapidité qui les incite à faire parfois des achats en ligne.

Ils préfèrent les grandes chaînes pour la variété et les prix plutôt que les petits commerces locaux qu'ils choisissent surtout pour faire une différence localement et pour la qualité du service. Jessica favorise l'achat local lorsqu'elle cherche des produits originaux et personnalisés. *« J'aime aussi quand une entreprise verse une partie de ses ventes ou profits à une bonne cause. »* Peu importe l'endroit où ils achètent, les deux détestent la vente à pression.

Pour Jessica, une bonne expérience client passe par des gens qui s'intéressent au client plutôt que de s'intéresser à la vente. *« Je veux me faire accueillir avec le sourire, recevoir de l'aide d'employés qui connaissent bien leurs produits et qui savent s'adapter à mes besoins sans que je me sente jugée. »* Même son de cloche du côté d'Antoine qui apprécie lorsqu'un employé qui connaît bien son produit cherche davantage à le conseiller qu'à lui vendre. *« J'aime un vendeur franc qui me propose des solutions selon mon budget. »*

Ils font souvent un budget pour garder la trace de leurs dépenses et la publicité n'a que très peu d'influence sur leurs décisions d'achat. Ils règlent presque tous leurs achats avec leur carte de débit ou de l'argent comptant.

INTRODUCTION

Infidèles, indépendants, insouciantes, arrogants, paresseux, égoïstes, gâtés, élevés dans la ouate... Les préjugés négatifs sur les jeunes ne manquent pas. Mais qu'on les aime ou pas, il faudra vivre avec. Eh oui, ils ont une vision bien particulière du travail et de la vie en général. Il est évidemment intéressant de comprendre pourquoi, mais nous n'aurons pas à chercher bien loin puisque c'est nous qui les avons élevés. En effet, les générations ne sont que le reflet de la société dans laquelle ses membres ont grandi. Mais au-delà des raisons qui ont modelé les nouvelles générations, il est encore plus important de savoir quoi faire pour engager et fidéliser ces jeunes dans un monde de plus en plus instable et compétitif.

Peu importe l'étiquette qu'on leur colle (génération Z, C ou i – pour iPhone, iTunes, *I don't care*), ils sont sur le point de tout bouleverser.

D'abord, ils ne parlent pas le même langage et ne communiquent pas de la même façon. Comme on vient de le découvrir, ils sont constamment branchés et ils estiment que leurs appareils électroniques sont plus essentiels que leurs produits de soins personnels ou même que leurs vêtements.

Même quand ils sont encore aux études, les jeunes des nouvelles générations ont déjà une conception spécifique de l'emploi idéal. Inspirés par Mark Zuckerberg de Facebook, Elon Musk de Tesla et Travis Kalanick de Uber, ils admirent les employeurs innovateurs et à l'écoute des besoins de leurs employés.

Même s'ils sont sans cesse à l'affût de nouvelles expériences, les jeunes sont des consommateurs avisés. Peu importe l'endroit où ils achètent, ils détestent la vente sous pression. Pour eux, une bonne expérience client passe par des gens qui s'intéressent au client plutôt que de s'intéresser à la vente.

Peut-on mettre tous les jeunes dans le même panier? Bien sûr que non. Les différences sont bien plus souvent individuelles que générationnelles. Mais à défaut d'avoir le temps de connaître sur une base personnelle chacun de vos employés ou clients, on peut s'inspirer de grandes tendances sans trop risquer de se tromper.

Que ce soit pour attirer une main-d'œuvre de plus en plus exigeante afin de remplacer les baby-boomers qui partent à la retraite ou pour fidéliser de nouveaux clients aux besoins changeants afin de renouveler une clientèle vieillissante, toutes les entreprises doivent s'adapter pour assurer leur pérennité.

Imaginez l'impact sur la productivité et le taux de roulement du personnel si vous pouviez savoir ce qui attire les jeunes employés chez un employeur et ce qui les motive à y rester.

Imaginez l'impact sur la réputation et les ventes de votre entreprise, si vous pouviez savoir ce qui attire les jeunes consommateurs vers une marque et les raisons qui motivent leurs achats.

C'est ce que vous découvrirez en parcourant ce livre inspiré de plusieurs articles et ouvrages sur le thème des générations et de la mobilisation au travail, et des résultats d'une enquête réalisée au printemps 2016 auprès de 350 jeunes de 13 à 21 ans, par le biais d'un sondage en ligne et de groupes de discussion.

À l'aide de plusieurs tableaux et graphiques ainsi que de nombreux extraits de réponses des jeunes à des questions sur leurs valeurs, leurs champs d'intérêt et leurs aspirations personnels, de même que sur leurs attentes et comportements à titre d'employés et de consommateurs, nous allons explorer ce qu'il faut savoir pour fidéliser les employés et les clients des nouvelles générations, sans s'aliéner les plus vieux.

En première partie, nous allons dresser le portrait des générations X, Y et Z. Nous ferons d'abord un retour sur les générations X et Y, puis nous allons présenter les résultats de notre enquête sur la génération Z :

- Leurs valeurs, leurs buts, leurs définitions du succès et du bonheur (conservateurs, vous croyez?)
- Comment ils se voient et ce qu'ils pensent des autres générations.
- Les médias sociaux les plus utilisés par les garçons et les filles (non, ce ne sont pas les mêmes...).
- Les sujets qui les intéressent le plus et le moins.
- Les gens qu'ils admirent.

En deuxième partie, nous allons d'abord découvrir comment devenir un employeur prisé par la nouvelle génération :

- Les critères les plus importants dans le choix d'un employeur (non, ce ne sont pas les activités sociales...).
- Qu'est-ce qu'un emploi idéal et un bon patron.
- Quels sont les employeurs les plus admirés et pourquoi.
- Ce qui leur donne le plus envie de se dépasser et les formes de reconnaissance privilégiées par les garçons et les filles (oui, il y a des différences...).
- Comment maximiser leurs forces et minimiser leurs faiblesses.

Finalement, nous analyserons ce qui influence les décisions d'achat des jeunes :

- Leurs principaux critères d'achat (ne comptez surtout pas sur la pub...).
- Pourquoi préfèrent-ils faire leurs achats en personne plutôt qu'en ligne et choisir les grandes chaînes plutôt que les commerces locaux.
- Ce qui les attire chez une marque et les produits jugés essentiels (sans cellulaire, la vie ne vaut pas la peine d'être vécue...)
- Les modes de paiement qu'ils favorisent.

- Ce que les entreprises font de bien pour les convaincre d'acheter (et ce qu'elles font de mal...)

Que l'on soit dirigeant, responsable des ressources humaines ou du marketing, ou gestionnaire d'équipe, il faut absolument s'adapter à la vision bien particulière qu'on les jeunes de la vie et du marché du travail afin d'assurer la pérennité de nos organisations.

Quelles seront les répercussions sur votre entreprise?

Êtes-vous prêt à faire face à cette nouvelle génération d'employés et de clients?

I - PORTRAIT DES GÉNÉRATIONS X, Y ET Z

I.I Retour sur la génération X (née entre 1964 et 1978)

La génération X grandit durant les années 1980 et le début des années 1990, une période marquée par d'importants changements sociaux et économiques, tant au Québec que partout sur la planète. On assiste à la chute du mur de Berlin, puis à la fin de la guerre froide. De nombreux progrès technologiques font leur apparition, le divorce est normalisé, des chocs pétroliers successifs entraînent une inflation et des taux d'intérêt élevés. La période de croissance économique et d'enrichissement générée dans les décennies précédentes tire bel et bien à sa fin.

Les X arrivent donc à l'âge adulte dans ce contexte, alors que les baby-boomers occupent encore une grande part des emplois. Le marché du travail est engorgé et ils peinent à trouver des postes stables et bien rémunérés. Et cela, bien qu'ils soient issus de la première génération à faire autant d'études postsecondaires. Les diplômés sont là, mais les postes offerts ne correspondent pas à leurs aspirations. (Fleury, 2011)

Marché du travail congestionné

Début des années 1980, les jeunes sont confrontés à un taux de chômage atteignant des sommets inégalés dans la plupart des pays occidentaux, ces derniers vivant l'une des plus graves récessions de l'après-guerre. Au Canada, 20 % des jeunes âgés de 15 à 24 ans se déclaraient en chômage en 1982 (Statistique Canada, 2005). Au Québec, c'était encore plus, ce taux dépassant 27 % chez les jeunes âgés de 15 à 19 ans (Statistique Canada, 2005).

Entre 1990 et 1992, le Québec vit une nouvelle crise économique, moins vigoureuse que la précédente, mais la relance se fait beaucoup plus lentement. Pour répondre à un besoin plus grand de performance, d'efficacité et d'optimisation, une vague de délocalisation touche plusieurs entreprises du secteur industriel et de nombreux travailleurs perdent leur emploi ou voient leurs conditions de travail diminuer.

Le Québec affiche un important retard sur le plan de la productivité. L'ampleur du mouvement de la qualité totale augmente davantage ce fossé, en particulier avec les entreprises américaines et japonaises. La « qualité totale » vise à fabriquer un produit de qualité dans un processus qui dépasse les attentes du client. Elle est à l'origine de plusieurs autres méthodes de management axées sur la productivité et l'efficacité telles que la RTMC (réduction du temps de mise en course), le Système Kanban (réduction des stocks et des produits en cours) et la méthode 5S

(simplification de l'aménagement). Avec la qualité totale, les organisations s'ouvrent sur le monde et commencent à s'inspirer des meilleures pratiques.

La croissance économique diminue, les taxes augmentent pour financer les divers programmes sociaux mis en place, les gouvernements se butent à des dépenses et des déficits grandissants, et se désengagent de certains services que la population doit maintenant payer en partie ou en totalité.

C'est à ce moment que l'on constate un véritable essoufflement de l'État providence, créé pour satisfaire les besoins de la génération précédente (Gauthier, 2001). Les X ont des conditions d'embauche inférieures à celles offertes aux baby-boomers et dénoncent les clauses de disparité de traitement (les clauses orphelin) dont ils sont victimes. La baisse de la syndicalisation, la diminution des conditions d'emploi et la précarité contribuent à alimenter leurs frustrations. On constate qu'il y a moins de postes permanents disponibles, davantage d'emplois à temps partiel ou temporaires, il faut être patient avant de faire sa place et obtenir une certaine sécurité.

Ce contexte économique incertain incite les baby-boomers à repousser le moment de leur retraite. En parallèle, l'arrivée de nombreuses femmes sur le marché du travail contribue, malgré l'impact profond et positif sur la condition féminine et la société, à un engorgement qui bloque les emplois de qualité qu'aurait pu logner la génération X.

Génération sandwich

Une fois ce creux de vague passé, les gens de la génération X essaient de faire leur place parmi les baby-boomers, tout en essayant de s'adapter aux enfants-rois de la génération Y. Coincés entre ces deux générations, avec le sentiment d'avoir été freinés dans l'évolution de leur carrière, ils développent une attitude critique envers les institutions et les autres générations.

Ils ont l'impression que l'identité de leur génération se fond dans celles des autres et ils cherchent à se démarquer, à se soustraire aux courants de pensée classiques. Ils font preuve d'une attitude pragmatique et sarcastique, d'une certaine amertume, exprimée parfois de façon virulente envers les valeurs de la génération précédente.

Les X développent leurs propres valeurs, fondées, entre autres, sur l'ouverture et le plaisir. On découvre de nouvelles cultures, de nouvelles tendances alimentaires ou de nouvelles religions. On a du plaisir à prendre soin de soi, à s'offrir divers soins personnels, on porte plus attention à l'image corporelle et à son confort individuel.

Conciliation travail-famille

Le concept de conciliation travail-famille apparaît dans la réalité de bien des entreprises, qui doivent répondre au besoin d'équilibre entre le travail et la vie familiale exprimé par les travailleurs de cette génération. Celle-ci demande la flexibilité des horaires de travail ou la possibilité de prendre un congé prolongé, par exemple.

Ce besoin de conciliation se manifeste aussi pour être en mesure de s'occuper de ses parents vieillissants, qui vivent maintenant plus longtemps, tout en continuant à prendre soin de leurs enfants plus longtemps que prévu.

Cette nouvelle réalité entraîne des conséquences économiques et sociales. On constate une augmentation des divorces, du stress, de l'épuisement professionnel et de la détresse psychologique.

Égalité des sexes, multiculturalisme et écologie

La génération X évolue dans un environnement en changement où les thèmes d'égalité des sexes, de multiculturalisme et d'écologie font leur apparition. De nouvelles réalités à intégrer, tant sur le marché du travail que dans la société.

L'adoption de lois fédérales favorisant l'équité en emploi (1986) et le multiculturalisme (1988) donne le ton à d'autres projets législatifs de même nature au cours de ces années.

L'ensemble de ces législations favorise une approche « anglo-saxonne » de quotas d'emplois à l'égard de groupes considérés comme défavorisés, pour l'ensemble des secteurs publics canadiens, fédéral ou provincial, ainsi que leurs organismes, hôpitaux, institutions d'enseignement et municipalités. Ces groupes dits défavorisés sont les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées (Bernatchez, 2009).

On dit souvent de la génération X, succédant à celle des baby-boomers, qu'elle a vécu une crise identitaire, qu'elle est perdue et qu'elle cherche à se définir dans l'ombre des baby-boomers.

Le Québec lui-même traverse une période où il tente de redéfinir son identité. Le modèle du multiculturalisme adopté par le gouvernement libéral de Pierre Elliott Trudeau est perçu à l'époque de manière critique par de nombreux Québécois. Certains croient que cette nouvelle politique dilue la spécificité identitaire nationale québécoise (Parenteau, 2010). Les référendums de 1980 et de 1995 ponctuent aussi la quête identitaire des X, qui sont de jeunes adultes à cette époque charnière. On ne

s'étonnera guère que le contexte socioéconomique et politique conduise à des remises en question identitaires!

Les femmes sont maintenant bien installées sur le marché du travail. Leur salaire représente un apport essentiel au foyer familial (toujours dans la perspective de prendre soin des enfants et des parents vieillissants) et cela a pour conséquence de retarder l'âge de la maternité pour plusieurs.

On a peut-être deux sources de revenus maintenant, mais aussi de nouvelles problématiques. L'apport supplémentaire du salaire des femmes accroît la consommation et l'endettement des ménages, l'accès au crédit est devenu plus facile et on se crée de nombreux nouveaux besoins.

Principales caractéristiques de la génération X

Désirent participer à la prise de décision et à la détermination des objectifs

Ne s'attendent pas et ne garantissent pas de fidélité d'emploi

Polyvalents

Autonomes et indépendants

Plutôt pessimistes

Possèdent une grande capacité d'adaptation

I.II Retour sur la génération Y (née entre 1979 et 1994)

Le contexte social et économique qui a vu naître et grandir la génération Y est différent de celui de la génération précédente, même s'il est aussi ponctué de diverses turbulences. On met en place l'Accord de libre-échange canado-américain (ALE), bientôt supplanté (en janvier 1994) par l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) incluant le Mexique. L'ALE modifie la façon de marchander avec notre voisin. On entre aussi dans une période où le phénomène de la mondialisation prend son véritable essor, une réalité qui aura d'importantes conséquences sur le marché du travail.

Une deuxième vague de délocalisation se met en place. La première ayant fait déménager plusieurs entreprises aux États-Unis, la deuxième sera davantage du côté de l'Asie, de l'Inde, du Mexique et d'autres pays émergents.

Les délocalisations vécues par la génération X qui touchaient davantage au secteur industriel s'étendent maintenant à d'autres secteurs : entreprises informatiques, des télécommunications, de fabrication de produits destinés à la vente au détail, de téléphonie mobile, etc. La précarité vécue par les X s'amplifie pour les Y, mais plutôt que de s'y résigner, ils s'adaptent et l'intègrent à leur projection de carrière. Les Y diversifient leurs avenues deviennent *slashies*, c'est-à-dire qu'ils embrassent plusieurs carrières à la fois (diététiste, blogueuse/conseillère en marketing).

Les jeunes de cette génération grandissent sous l'ère d'Internet et des nouvelles technologies, désormais omniprésentes. Ils sont dorénavant en contact avec les conflits armés par le biais des médias, ils sont sensibilisés à la protection de l'environnement et n'ont jamais connu un monde sans sida.

Une génération désirée

Les parents de la génération Y se sont démenés pour offrir une meilleure vie à leurs enfants. Souvent privés de véritable reconnaissance par leurs propres parents, ils ont tout fait pour que leurs enfants vivent leurs rêves et découvrent leurs passions. Ils surveillent de près les activités de leurs rejetons en les encadrant et en les récompensant – tout le monde mérite un trophée ! C'est sans doute pourquoi on dit que les Y ont de la difficulté à se faire dire non...

Ces derniers n'ont pas le sens du devoir, car plusieurs ont vu leurs parents se tuer à l'ouvrage, puis se faire congédier quand ils ne faisaient plus l'affaire. Contrairement à ce qu'on laisse parfois croire, les Y ne se sont pas élevés tout seuls, ils répètent simplement ce qu'on leur a appris.

Ils sont indépendants, pas nécessairement loyaux, parfois égoïstes et ont une estime de soi en béton.

Au Québec, on voit apparaître les prénoms composés, les doubles noms de famille, on a besoin de se sentir uniques, de se démarquer et on transmet ce trait à toute une génération.

Les Y sont nés de parents qui, pour la première fois, déterminent leur modèle familial par eux-mêmes. Ils ont eu des enfants par choix, pas pour respecter les conventions en place, qui ne tiennent plus. On peut se faire avorter, on planifie le bon moment pour fonder sa famille, les femmes ont accès à diverses méthodes de contraception pour contrôler le moment où elles voudront vraiment un enfant. Alors quand il se présente finalement, tout est mis en place pour le satisfaire.

La génération Y est élevée avec de nouveaux enseignements, notamment avec l'arrivée de Françoise Dolto et ses travaux sur la psychanalyse de l'enfant. On apprend que l'enfance joue un rôle fondamental dans le développement des individus, ce n'est donc pas étonnant qu'on leur accorde de plus en plus d'attention et d'importance dès le plus jeune âge.

On commence à entendre l'expression « enfants-rois », un phénomène nouveau alimenté par le fait qu'on est plus attentifs à leurs besoins, qu'il y a davantage d'enfants uniques, mais aussi par la baisse du nombre d'enfants par femme ou famille.

Un monde de plus en plus compétitif

Les Y se retrouvent à évoluer dans un monde en constante mutation, plus compétitif et exigeant.

Une étude de Forrester Research réalisée auprès de 2000 employés de grandes sociétés américaines a révélé que les travailleurs de la génération Y étaient plus compétitifs que collaboratifs. Entrés sur le marché du travail à une période de mises à pied et de mondialisation, ils souhaitent démontrer rapidement leur valeur à leur entreprise. Vivant dans un monde extrêmement concurrentiel, ils étouffent souvent sous la pression et se tournent alors vers la collaboration.

Ils veulent se démarquer, sont davantage scolarisés et arrivent plus tardivement sur le marché du travail. Tous ces facteurs contribuent à les rendre plus compétitifs : ils doivent faire leur place rapidement.

Les Y ne font pas de compromis. Leur goût de l'aventure extrême, leur désir de ne rendre de comptes à personne, de vivre intensément et abondamment tout en étant indifférents aux règles, est primordial pour eux. Adeptes du multitâche, c'est

leur façon bien à eux de gérer l'instabilité, l'insécurité et la précarité qui se retrouvent parfois dans le monde du travail et dans leur vie personnelle.

C'est la première génération d'enfants qui se retrouve au sein de familles recomposées, entraînant parfois un manque de temps et d'écoute de la part de leurs parents. Ils ont grandi avec une clé dans le cou, car c'est aussi la première génération où les deux parents se retrouvent sur le marché du travail en même temps.

Ils vivent des changements rapides, inattendus et complexes : de l'arrivée d'Internet à l'omniprésence des médias sociaux, en passant par l'apparition de la télé-réalité et du succès instantané. La diversité vécue par les X s'accroît : l'égalité des sexes, la diversité des postes (spécialisation), la diversité culturelle et l'ouverture aux gays et lesbiennes font maintenant partie de la réalité.

À l'ère des communications instantanées, ils sont aussi obligés plus rapidement de faire face à de nombreux événements tragiques et menaçants. On n'a qu'à penser aux fusillades survenues dans les écoles américaines (Columbine) ou ici même au Québec (Collège Dawson, École polytechnique de Montréal), aux phénomènes de la vache folle et de la grippe aviaire.

Ils sont saturés d'informations et cette surcharge paralyse souvent leurs actions et leurs choix.

On constate pour la première fois les limites de la croissance exponentielle et de la prospérité, qui deviennent parfois une menace pour la planète. Pour les baby-boomers, tout était à faire. Ils ont grandi dans une période prospère, où ils pouvaient défricher, bâtir et profiter de leur labeur. Les X ont été confrontés à l'essoufflement de ce modèle, au moment où la mondialisation du commerce leur a demandé d'être plus performants, plus organisés et efficaces, dans un souci d'optimiser les processus en place.

Et les Y ont constaté que tout cela n'était plus soutenable, que la planète avait ses limites et qu'une prospérité incontrôlée n'était absolument pas viable. Les problèmes environnementaux tels que la pollution, la diminution de la couche d'ozone et le réchauffement climatique sont maintenant des réalités bien installées dans les mentalités. La génération Y a vécu en direct la grande crise du verglas et le déluge du Saguenay. Les entreprises s'adaptent et intègrent le concept de responsabilité sociale comme on le voit avec celles qui joignent des mouvements tels que *One Percent For The Planet* ou *B Corp*.

Les Y sont branchés à divers médias sociaux, un phénomène qui en a fait naître un autre, le cyberharcèlement. La technologie est leur alliée, mais elle peut aussi les opprimer. Elle peut entraîner un stress, la peur de « manquer quelque chose », ou le FOMO, pour « *Fear of Missing Out* » : un stress, mais aussi une cyberdépendance à toutes ces sources d'informations et de communication. Par cette

angoisse de ne pas être au courant, on est happés par les nouvelles, on ne va plus les chercher par nous-mêmes.

Dans ce monde où la pression est constante, la tentation de tricher est palpable. De nombreux scandales font surface : le sprinteur Ben Johnson perd sa médaille d'or olympique du 100 m pour dopage (1988), Lady Diana et le prince Charles divorcent (1996), le scandale des commandites éclate (1997), le président Bill Clinton triche sa femme Hilary et ment à la population (1998), etc. L'actualité locale et internationale est à l'image de la société. Et comme les informations se mettent à transiter plus rapidement, avec l'arrivée d'Internet au début des années 1990, la pression en est décuplée.

Un monde de plus en plus individualiste

Allant de pair avec un monde plus compétitif, la génération Y évolue dans un environnement beaucoup plus individualiste. Elle n'aime pas se faire comparer, ce qui peut être bénéfique en un sens, car cela engendre un peu moins de discrimination, mais est-ce que de décider chacun des règles à suivre est la véritable solution?

Chaque individu veut être spécial, alors personne ne l'est vraiment au bout du compte. Cette réalité se transpose aussi sur les lieux de travail : pas de bureaux fermés, la tolérance devant la diversité, l'individualité, le travail d'équipe, la gestion par projets, la différenciation de soi et la reconnaissance du groupe définissent l'environnement. Le fameux « *What's in it for me?* » est souvent interprété négativement comme de l'égoïsme à outrance. Les gens veulent en fait être reconnus et non pas traités comme des numéros. Pour y arriver, on intègre la revue de performance individuelle plus fréquente et informelle et le plan de développement de carrière personnalisé.

L'estime de soi croît avec les interactions, mais il y a absence de relation intime stable, de sens de la communauté et de sécurité, d'où le souci d'harmonie et de créer des liens. Le travail compense la communauté, il devient la structure sociale des individus.

Les gens sont maintenant plus libres de choisir leurs partenaires, leurs études, le type de travail et de poste qu'ils veulent occuper. Cependant, la liberté peut engendrer une forme de solitude, d'isolement, qui peut elle-même mener à la dépression. En 1950, seulement 9 % des Américains vivaient seuls, en comparaison à 28 % en 2010 (Twenge, 2014). On ne reconnaît plus vraiment la notion de sacrifice, de loyauté ou de fidélité. Par manque de tolérance, on jette plus rapidement, on passe à autre chose sans se soucier des conséquences.

On dit de la génération Y qu'elle manque de repères et d'encadrement. Ce sont justement des conséquences de cette abondance de choix et de possibilités, on est finalement un peu perdus.

C'est aussi normal de quitter son emploi lorsqu'on n'est plus stimulés. En d'autres termes, les employeurs doivent garder les Y motivés, s'intéresser à eux pour leur fixer des objectifs personnalisés, sinon ils se sentiront en droit de quitter leur emploi. C'est la responsabilité de l'employeur de proposer un cadre stimulant et de s'adapter aux besoins des employés. Proposer une mission d'entreprise qui suscite l'engagement en allant au-delà du simple objectif d'engranger des profits, mais aussi en souhaitant avoir un impact sur les gens. Proposer une vision stimulante avec des objectifs précis et des moyens concrets pour la matérialiser.

Des attentes irréalistes

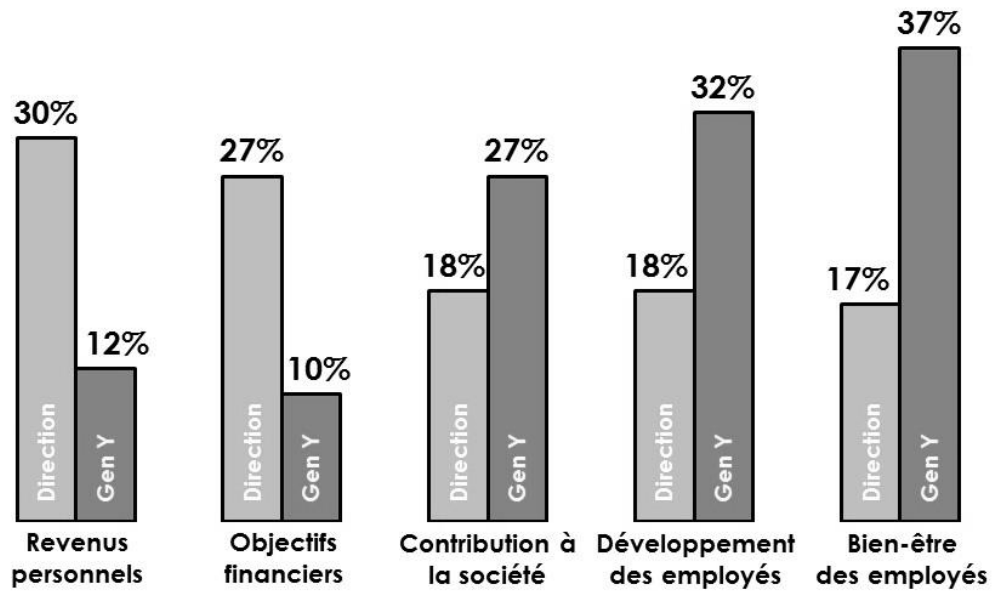
Dans ce monde où la compétitivité et l'individualisme compliquent parfois les choses, les attentes sont souvent irréalistes. Les Y manquent de perspective, et sont constamment exposés à d'autres qui ont plus qu'eux, en apparence. Ce manque crée des attentes disproportionnées et entraîne des calendriers et des échéanciers irréalistes au travail. Ils veulent résoudre des problèmes, ont besoin de latitude et de confiance pour exercer leur créativité.

C'est le phénomène du « Moi inc. », les Y sont les entrepreneurs de leur vie, ils veulent le contrôle (même si flexibilité ne signifie pas travailler moins d'heures), ils entendent développer leur employabilité (comment ce que je fais va m'aider éventuellement), veulent atteindre leurs buts personnels et les buts organisationnels, voir le monde et se découvrir.

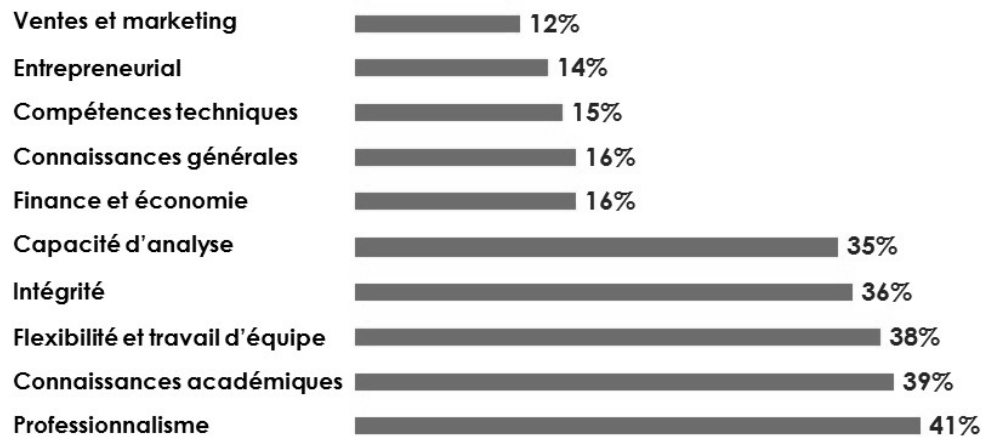
De leur employeur, ils attendent une mission forte qui pourra faire une différence, pas juste des tâches et des responsabilités de travail impersonnelles. Ils veulent contribuer immédiatement et recherchent la gratification instantanée et les résultats concrets. Ils s'attendent à ce que leur patron fasse preuve d'une éthique forte, de reconnaissance individuelle et à ce qu'il encourage le dépassement personnel.

Pour donner un meilleur aperçu de leur vision du travail, voici quelques résultats d'enquêtes qui ont placé en opposition les réponses de baby-boomers et celles de la génération Y.

Priorités de la direction selon les Y et leurs priorités s'ils étaient les patrons



En quoi la génération Y se sent elle mieux outillée à la fin des études ?



- Deloitte Millennial Survey 2014

Attentes différentes face au travail

	Baby-boomers (1945-1963) Génération X (1964-1978)	Génération Y (1979-1994) Génération Z (1995-...)
Engagement	Envers l'organisation	Envers les personnes
Accès à l'information	Contrôlé	Instantané et illimité
Place du travail dans la vie	Importante	Moyen de réaliser sa vie personnelle
Équilibre travail - vie personnelle	Séparés	Fusionnés
Rôle du gestionnaire	Boss	Mentor

Attentes différentes face au travail

	Baby-boomers (1945-1963)	Génération Y (1979-1994)
	Génération X (1964-1978)	Génération Z (1995-...)
Encadrement	Serré	Autonomie
Environnement	Stabilité	Changement
Pouvoir et autorité	Reconnaissance du statut	Reconnaissance des compétences
Reconnaissance	Matérielle	Existentielle
Communication	Structurée et dirigée	Informelle et conversationnelle

Ces résultats démontrent bien les différences entre les générations X et Y et les baby-boomers.

Dans les priorités, on remarque une étrange contradiction. Selon les Y, leurs patrons accordent plus d'importance aux revenus personnels et aux objectifs financiers. Cependant, quand on leur demande quelles priorités ils mettraient de l'avant, s'ils étaient eux-mêmes patrons, on découvre que la contribution à la société, le développement et le bien-être des employés priment.

Au terme de leurs études, les Y se sentent mieux outillés, en ce qui concerne le professionnalisme (41 %), ce qui surprend habituellement plusieurs patrons; viennent ensuite les connaissances académiques (39 %), la flexibilité et le travail d'équipe (38 %), l'intégrité (36 %) et la capacité d'analyse (35 %).

Par rapport à leurs attentes liées au travail, on présente les Y et les Z en opposition aux baby-boomers et à la génération X.

I.III Qu'en est-il de la génération Z (née à partir de 1995) ?

La génération Z est aussi élevée dans un monde ultra-connecté, où elle fait un usage intense des médias sociaux. Mais attention, il ne faut pas pour autant penser qu'elle n'est que le prolongement de la génération Y. Le contexte technologique, économique, social et environnemental a fait d'eux des jeunes connectés, émotifs et plutôt désinhibés. Tout en conservant une base commune avec les générations précédentes, ils se présentent avec leurs propres caractéristiques, leur réalité.

Maintenant que les Z arrivent à l'âge adulte, les entreprises commencent à s'intéresser à eux, pour attirer une main-d'œuvre de plus en plus exigeante afin de remplacer les baby-boomers qui partent à la retraite ou pour fidéliser de nouveaux clients aux besoins changeants afin de renouveler une clientèle vieillissante. Cependant, peu d'études ont été publiées sur les membres de la génération Z à ce jour.

C'est pourquoi j'ai effectué une enquête auprès de 350 jeunes de 13 à 21 ans durant plusieurs mois au printemps 2016, par le biais d'un sondage en ligne et de groupes de discussion. L'échantillonnage est composé de garçons et de filles de différentes nationalités, résidant au Québec autant en ville qu'en banlieue. La plupart sont encore aux études (du secondaire à l'université) et plusieurs travaillent à temps partiel. Voici donc les résultats de l'enquête.

Dépendance à la technologie

Qu'est-ce que les autres pensent de la génération Z ?



Accros à la technologie



Paresseux



Gâtés



Insouciants, immatures et irresponsables



Impolis, arrogants et irrespectueux

Les Z sont conscients que les autres générations les perçoivent comme des personnes dépendantes de la technologie, mais ils considèrent que bien dosé, cela peut aussi représenter leur plus grande force : ils sont très agiles avec cette technologie. Ils sont aussi capables d'introspection, car sur l'aspect de la paresse, ils sont conscients qu'on les voit ainsi et que cela peut être perçu comme une faiblesse. Mais la paresse peut aussi être une force. En effet, alors que j'interviewais une jeune fille dans le cadre de mes recherches, elle m'a mentionné que sa paresse avouée l'encourageait à demeurer constamment à l'affût de moyens d'obtenir davantage de résultats avec moins d'efforts.

Par rapport à leur vision des autres générations, il sera intéressant de dégager leur impression à propos des X et des baby-boomers, qui sont bien souvent leurs patrons sur le marché du travail. Pour arriver à mieux les comprendre, il sera important de partir de cette réalité et de travailler à mettre en valeur les forces de chacune de ces générations en deuxième partie de cet ouvrage.

Faiblesses et forces de la génération Z

Faiblesses	Forces
1. Accros à la technologie (22 %)	1. À l'aise avec la technologie (18 %)
2. Paresseux (13 %)	2. Ouverts au changement et sur le monde (16 %)
3. Déconnectés, renfermés et asociaux (9 %)	3. Innovateurs, créatifs et ingénieux (9 %)
4. Impatients, impulsifs et irréfléchis (7 %)	4. Polyvalents et multitâches (9 %)
5. Égocentriques et individualistes (7 %)	5. Informés sur le monde et l'actualité (7 %)
6. Pessimistes, cyniques et découragés (6 %)	6. Intelligents (5 %)
7. Dépensiers et axés sur l'apparence (5 %)	7. Audacieux et ambitieux (5 %)
8. Distracts, éparpillés, peu concentrés (5 %)	8. Autonomes et débrouillards (5 %)

Qu'est-ce que les Z pensent des autres générations ?

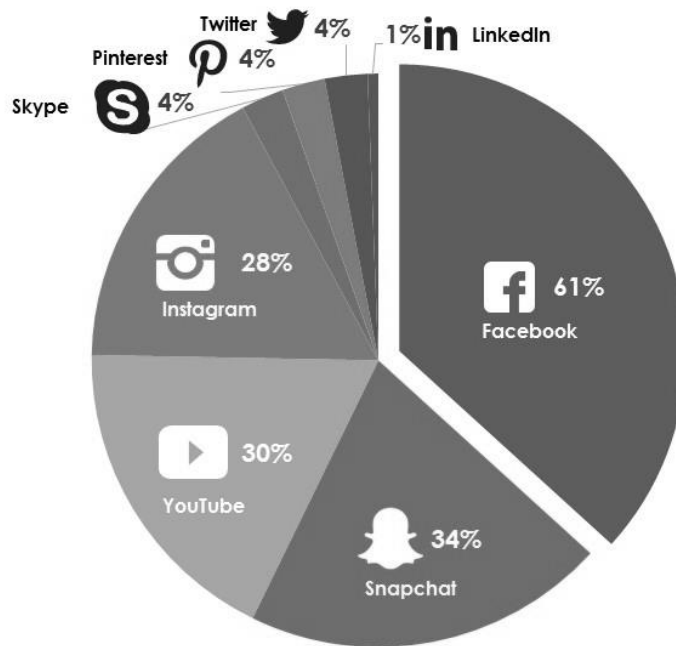
Génération Y	Génération X	Baby-boomers
1. Nous ressemblent (16 %)	1. Travailleurs et stressés (28 %)	1. Conservateurs, dépassés (29%)
2. Connectés et informés (10 %)	2. Conservateurs et sérieux (24 %)	2. Critiques et sévères (12 %)
3. Insouciantes (6 %)	3. Matérialistes (8 %)	3. Sages (11 %)
4. Compréhensifs et gentils (6 %)	4. Sympathiques et gentils (6 %)	4. Sympathiques et gentils (9 %)
5. Travailleurs (5 %)	5. Pas technologiques (6 %)	5. Indifférents (9 %)
6. Accros à la technologie (5 %)	6. Sages et matures (5 %)	6. Profiteurs et individualistes (8 %)
7. Cools et relaxes (5 %)		7. Arrogants (6 %)
8. Critiques (5 %)		
9. Fonceurs et entrepreneurs (5 %)		

On dit des Z qu'ils sont généralement plus sélectifs et créatifs que leurs prédécesseurs, les Y. Leur consommation est plus réfléchie et Internet est devenu un outil pour réaliser des choses et non plus pour se montrer ou collectionner les « Like ». Cela se répercute dans des choix de médias sociaux plus discrets et éphémères, comme Snapchat.

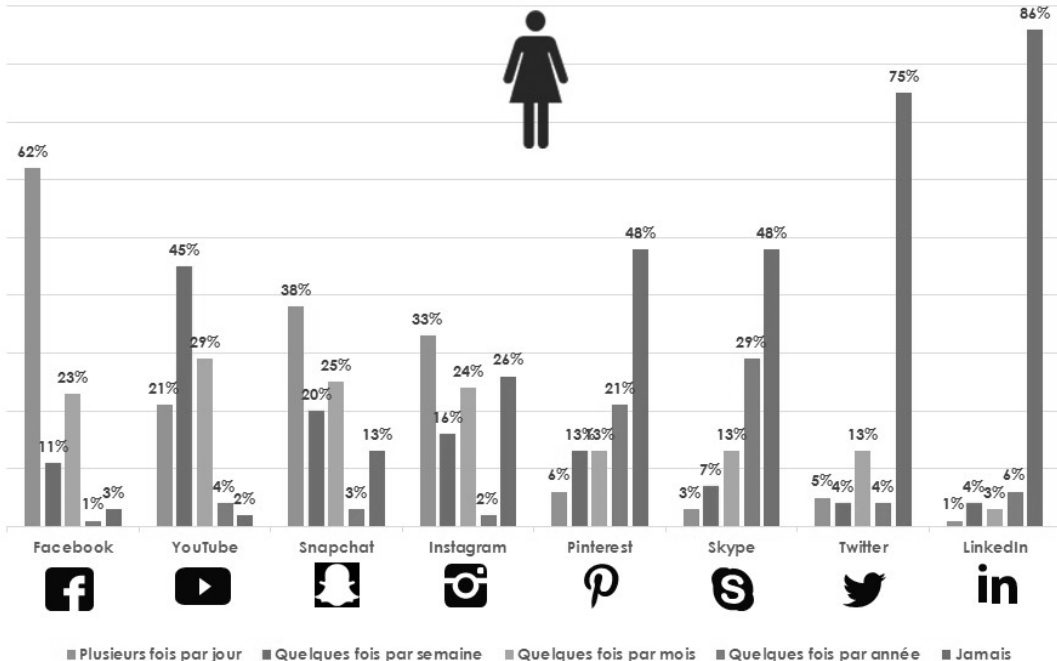
L'importance des médias sociaux

Les médias sociaux sont le prolongement de leur vie sociale. C'est là qu'ils s'informent, qu'ils communiquent avec leurs pairs et affichent leur personnalité.

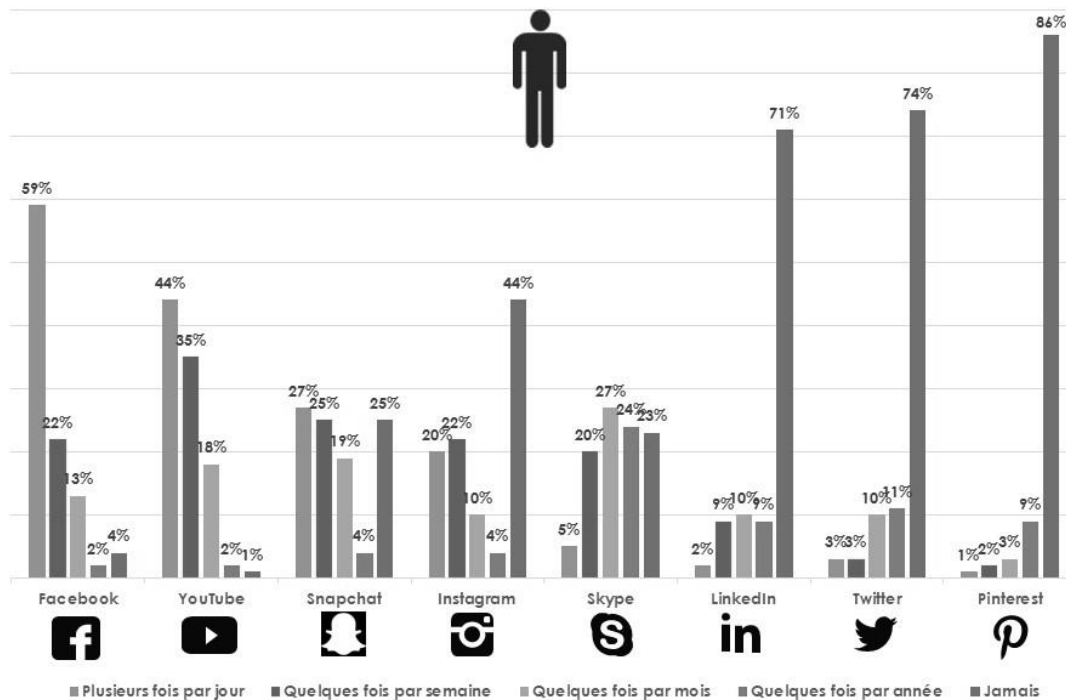
Médias sociaux utilisés par les Z plusieurs fois par jour



Fréquence d'utilisation des médias sociaux par les Z



Fréquence d'utilisation des médias sociaux par les Z



La fréquence d'utilisation des médias sociaux nous apprend qu'une majorité de filles (62 %) utilise Facebook plusieurs fois par jour, contre une minorité (3 %) qui ne l'utilise jamais. Du côté des garçons, Facebook demeure aussi très populaire, alors que 59 % d'entre eux disent l'utiliser plusieurs fois par jour et 4 % jamais. Ces résultats en font le média social le plus visité, autant chez les filles que les garçons.

Le site YouTube est visité par 44 % des garçons plusieurs fois par jour et seulement 1 % d'entre eux affirme ne jamais le visiter. Du côté des filles, on parle plutôt d'un rapport de 21 % contre 2 %.

Le réseau Snapchat, de plus en plus populaire, reçoit plusieurs visites par jour dans une proportion plus élevée chez les filles (38 %) que chez les garçons (27 %). Ceux qui ne l'utilisent jamais, 13 % des filles et 25 % des garçons, pourraient très bien changer leurs habitudes, car ce réseau est encore très récent. Ce ne serait donc pas étonnant qu'il dépasse éventuellement YouTube.

Comme pour Snapchat, on remarque aussi une moins grande popularité d'Instagram, auprès des garçons : 20 % d'entre eux disent le fréquenter plusieurs fois par jour, contre 33 % de filles. Quant à ceux qui affirment ne jamais l'utiliser, on passe plutôt à 44 % contre 26 % chez les filles.

Les filles utilisent davantage Pinterest que Skype, Twitter et LinkedIn, alors que Pinterest est le moins utilisé chez les garçons.

Enfin, les garçons sont plus nombreux à ne jamais utiliser LinkedIn que les filles (71 % vs 48 %).

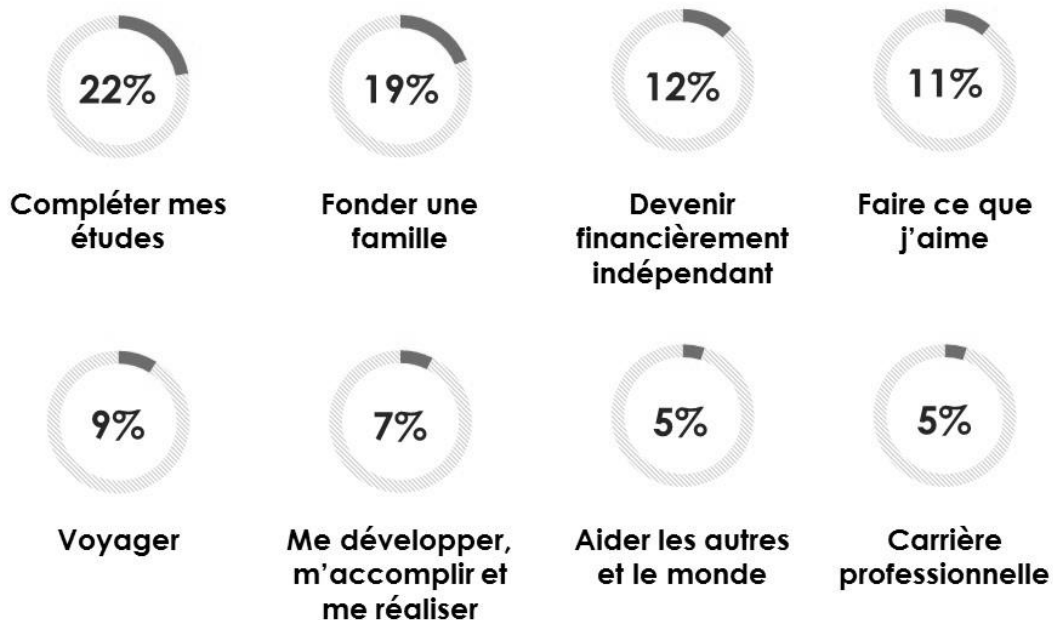
Leur vision de l'avenir

Les Z voient le monde à travers leur écran, ils sont exposés à davantage de violence, de connaissances et de possibilités. Ils ont été confrontés à des enjeux majeurs comme les préoccupations liées au réchauffement climatique et aux ressources énergétiques, l'évolution marquée du domaine des télécommunications et du commerce international, le terrorisme et de nombreuses problématiques sociales.

Sur le plan international, ils ont vécu la montée de la Chine et de l'Inde comme puissances économiques, là où plusieurs types d'emplois sont maintenant délocalisés.

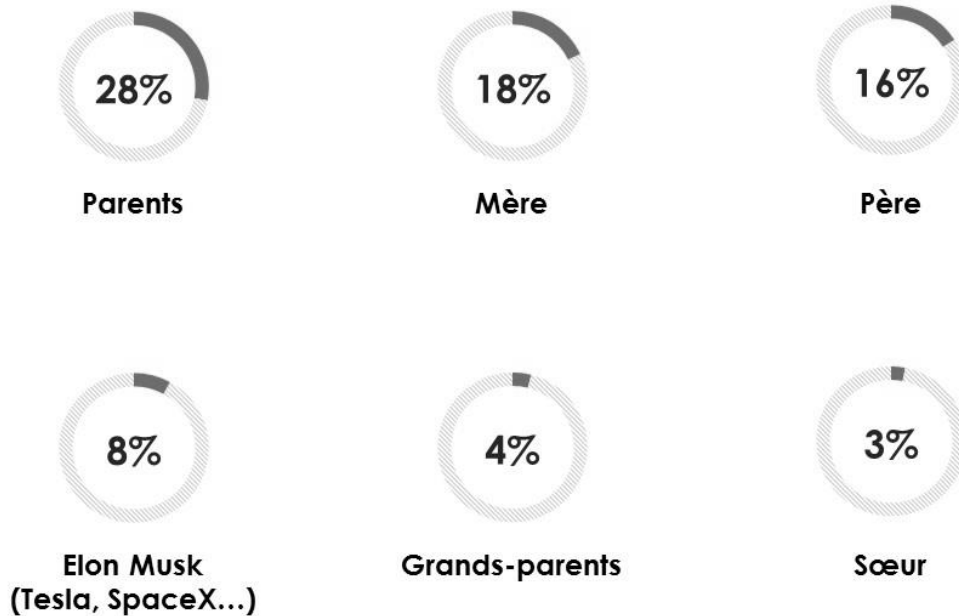
Dans ce contexte, on a aussi questionné les jeunes sur leurs buts, pour se faire une idée de leur vision de l'avenir.

Principaux buts des Z



On a aussi soulevé la question des modèles, des gens qu'ils admirent.

Qui les Z admirent-ils ?



Parmi les autres mentions de gens admirés par les Z, on retrouve : Malala Yousafzai (lauréate du prix Nobel de la paix en 2014 à l'âge de 17 ans), Stephen Hawking (physicien théoricien et cosmologiste atteint de la maladie de Lou Gehrig ou maladie de Charcot depuis l'âge de 20 ans), Nelson Mandela (prix Nobel de la paix en 1993), Bill Gates (fondateur de Microsoft), Albert Einstein (prix Nobel de physique en 1921), Steve Jobs (fondateur d'Apple), Beyoncé (auteure-compositrice-interprète et actrice américaine), Michael Phelps (nageur couronné « l'athlète ayant remporté le plus de médailles de toute l'histoire des Jeux olympiques ») et Jésus-Christ...

On a abordé la définition du bonheur et celle du succès.

Quelle est ta définition du bonheur?

- « *Avoir des gens heureux autour de moi.* » - Tristan, 18 ans
- « *Avoir du soutien de l'entourage.* » - Lianne, 18 ans
- « *Se sentir bien tout en sachant que tu peux faire encore mieux.* »
- David, 18 ans
- « *Vivre avec ses choix.* » - Kevin, 19 ans
- « *Être en paix avec ses erreurs.* » - Cloé, 17 ans
- « *Avoir un toit, la santé et de la nourriture, et réaliser le chemin parcouru.* »
- Sara, 20 ans
- « *Faire les choses que tu aimes vraiment.* » - Timothée, 17 ans
- « *Quand tout va bien dans toutes les sphères de ta vie.* » - Yannis, 17 ans

Quelle est ta définition du succès?

- « *Une réalisation qui a un grand impact sur la société.* » - Émile, 15 ans
- « *Se sentir appréciée.* » - Johanie, 20 ans
- « *Arriver [à] quelque part.* » - Kevin, 19 ans
- « *Être fier d'avoir atteint ses objectifs sans avoir de regrets.* »
- Cloé, 17 ans
- « *Ne pas en vouloir toujours plus.* » - Jennifer, 18 ans
- « *Réussir un rêve.* » - Tristan, 18 ans
- « *Surmonter les obstacles.* » - Lianne, 18 ans
- « *Conserver la volonté de continuer.* » - Sara, 20 ans

Est-ce que tout est une question d'âge?

Les différentes générations qui se succèdent sont des cohortes qui partagent des comportements et des expériences, mais pas nécessairement un âge précis. Elles ne se définissent pas selon la géographie, mais bien par leurs intérêts : elles s'identifient à une communauté (raison, sens, acceptation). On retrouve par exemple des joueurs (de jeux vidéo), dits « *gamers* », de tout acabit (âge, ethnies, éducation, statut social).

Dans ce contexte, il est naturel de se demander si les barrières générationnelles sont davantage influencées par la technologie que par l'âge.

L'omniprésence de la technologie est l'élément marquant de cette génération et cela va créer une barrière avec les autres générations qui devront ensuite s'y adapter.

Dans le contexte de cet ouvrage, la génération Z réfère aux jeunes nés après 1995, qui ont grandi dans les 10 à 15 premières années du nouveau millénaire, mais on comprend que cela peut sortir de ce cadre, qu'il s'agit d'un mouvement plus large. Certains jeunes de cette génération peuvent adopter des comportements semblables

à ceux des baby-boomers ou des X, alors qu'à l'inverse, des X ou des Y peuvent avoir un profil semblable à la description des Z.

Ceci étant dit, continuons d'approfondir notre compréhension des Z!

Avenir et société

La génération Z grandit dans un environnement où la diversité et l'ouverture d'esprit sont prônées : le mariage est légalisé pour les couples de personnes de même sexe, on envisage de décriminaliser la marijuana, on parle de la réalité des transgenres, on voit un premier président américain noir être élu et une première femme briguer la présidence.

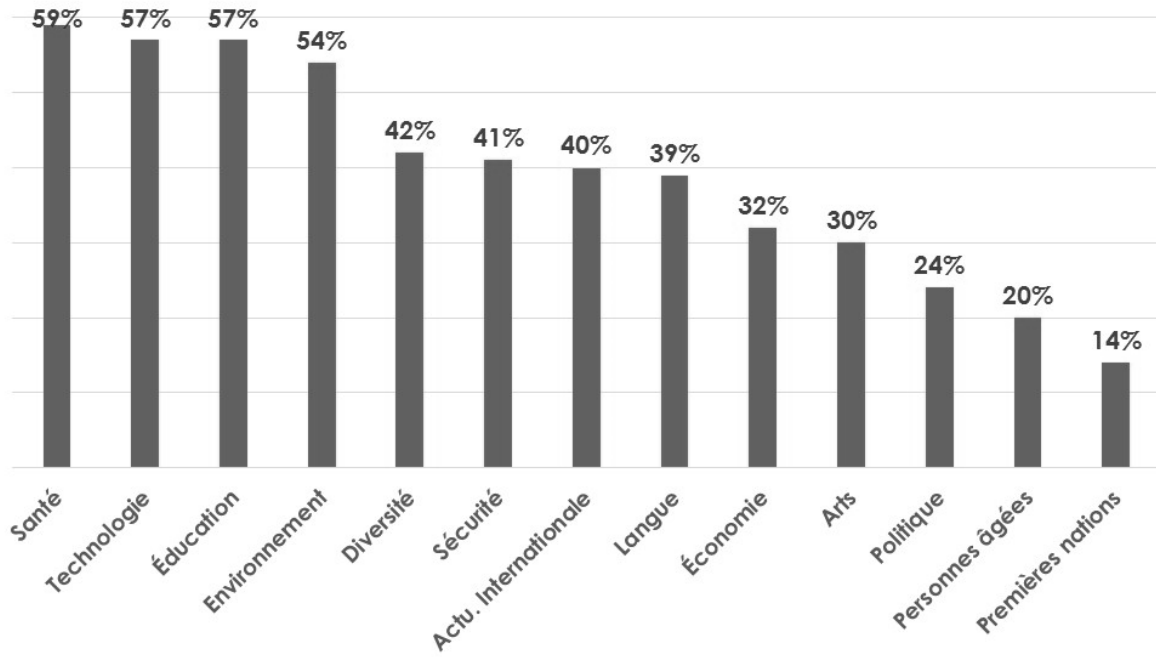
On se demande davantage ce que cela signifie être un adulte, quels sont les modèles et les qualités qui peuvent aider à nous définir.

La retraite devient un concept désuet : l'espérance de vie et la durée active au travail augmentent et les jeunes doivent s'y adapter.

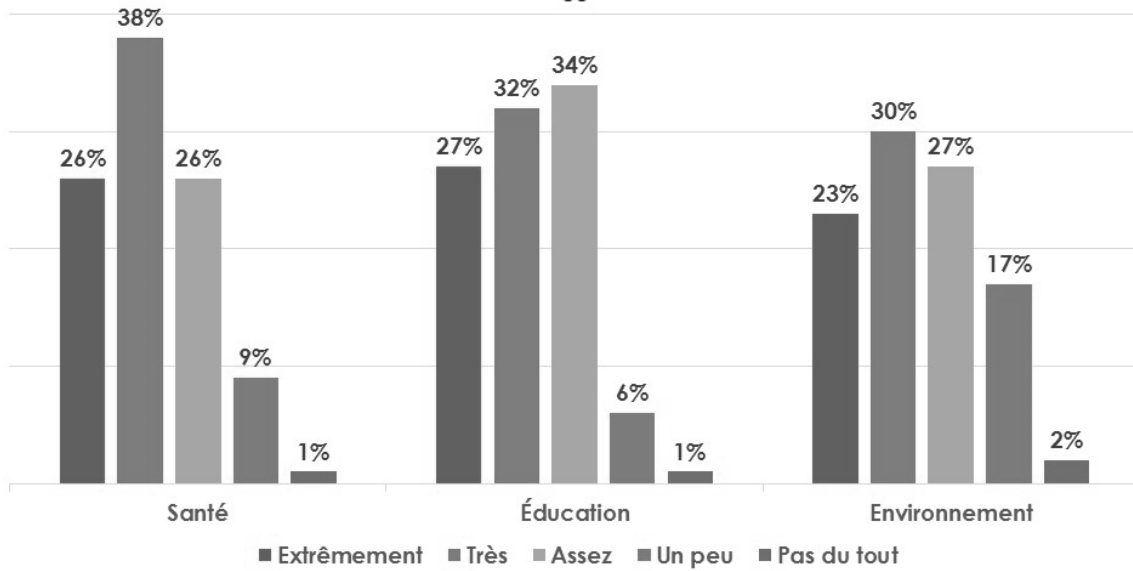
Ces derniers évoluent au cœur de plusieurs niveaux de relations : virtuelles et réelles, dans une économie globale 24 heures par jour/7 jours sur 7, où recevoir son premier téléphone portable est un événement marquant qui change la donne.

Dans ce contexte, il est intéressant de se demander quels sujets les intéressent le plus.

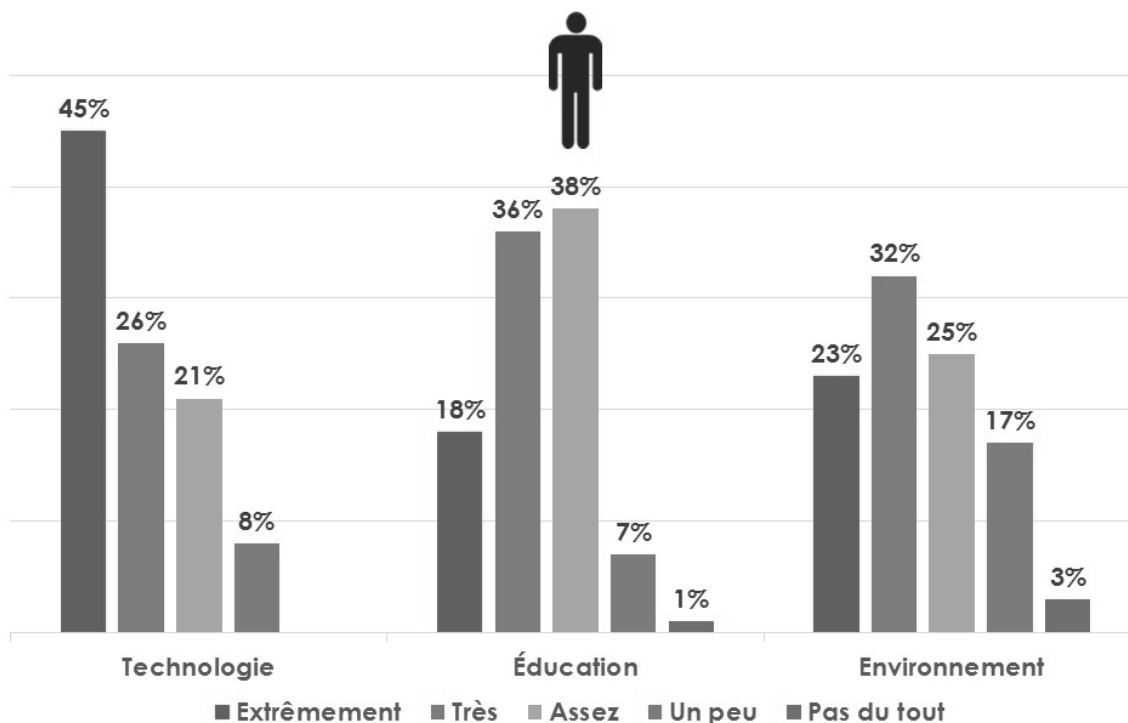
Sujets extrêmement ou très intéressants pour les Z



Sujets qui intéressent le plus les Z

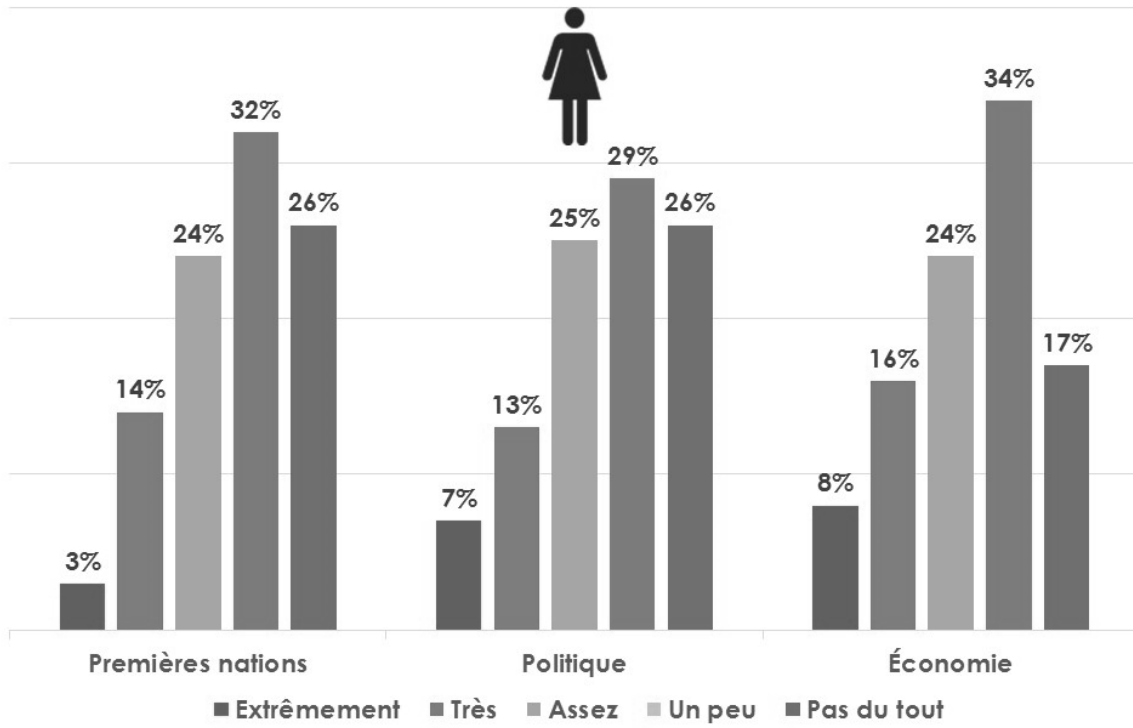


Sujets qui intéressent le plus les Z

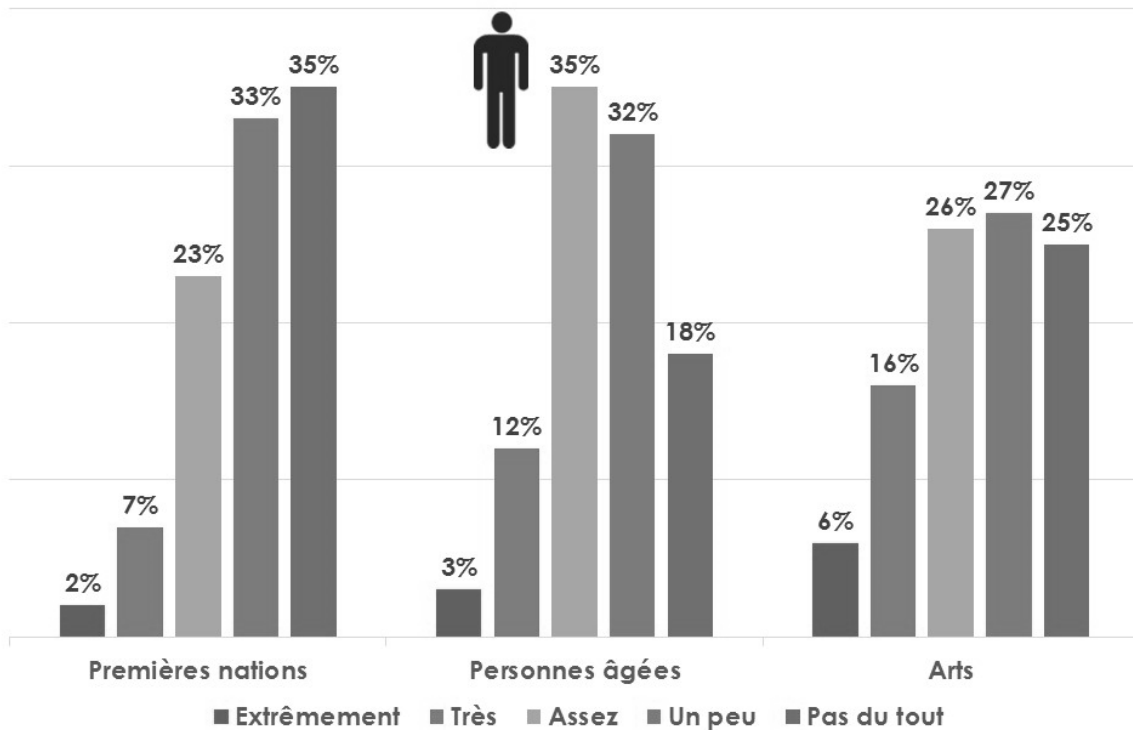


La santé intéresse davantage les filles que les garçons, mais tous les deux y portent un intérêt considérable (64 % extrêmement ou très pour les filles et 52 % extrêmement ou très pour les garçons). D'un autre côté, la technologie intéresse plus les garçons (71 % extrêmement ou très) que les filles (50 % extrêmement ou très). Viennent ensuite l'éducation et l'environnement comme sujets de grand intérêt.

Sujets qui intéressent le moins les Z



Sujets qui intéressent le moins les Z



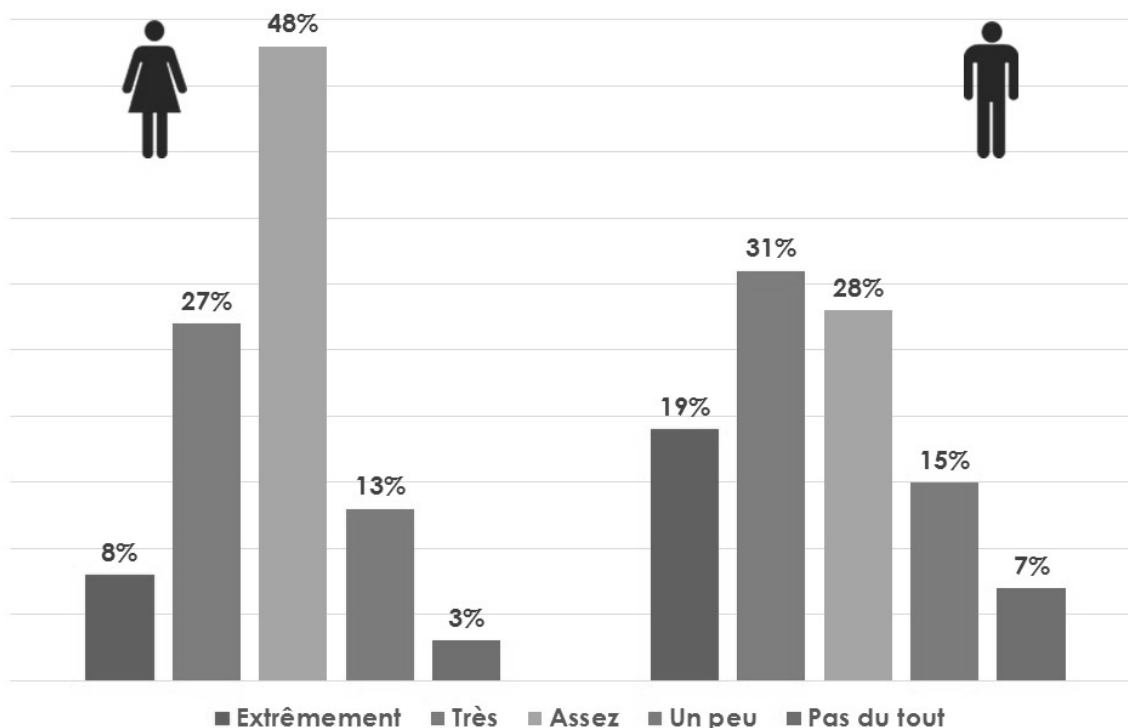
On note que les Premières Nations arrivent au premier rang des sujets qui n'intéressent pas du tout les jeunes (dans une proportion de 35 % chez les garçons et 26 % chez les filles). La politique ne fait pas vraiment meilleure figure, alors que 26 % des filles et 15 % des garçons affirment ne pas s'y intéresser du tout.

Les personnes âgées sont le deuxième sujet qui intéresse le moins les garçons (50 %, pas du tout ou un peu), mais le sujet n'intéresse pas beaucoup les filles non plus (41 %, pas du tout ou un peu).

Les arts arrivent en troisième place des sujets les moins populaires chez les garçons (52 %, pas du tout ou un peu) alors que les filles sont plus modérées de ce côté (38 %, pas du tout ou un peu).

On note aussi une nette différence de l'intérêt des filles et des garçons pour l'économie (51 % vs 22 %, pas du tout ou un peu).

Confiance des Z face à l'avenir



De ce côté, on découvre que 35 % des filles sont très ou extrêmement confiantes quant à l'avenir, mais moins que les garçons (50 %). Moins de filles ne sont pas du tout ou un peu confiantes par rapport à l'avenir (16 %) que chez les garçons (22 %).

Qu'est-ce qu'il faudrait qu'il soit arrivé pour que tu sois satisfait dans 10 ans ?

Étonnamment, la majorité des jeunes ont des attentes assez traditionnelles et recherchent la stabilité : avoir terminé ses études, avoir un travail, une maison, une famille, etc.

Mais plusieurs ont aussi démontré un vif intérêt pour l'entrepreneuriat.

« Avoir adopté des enfants pour les sortir de la misère et être une maman forte pour eux. » - Sara, 20 ans

« Avoir montré le bon chemin à mes frères et sœurs. » - Sarah-Michelle, 20 ans

« Devenir pasteure et aider ma communauté locale et à l'étranger. » - May, 21 ans

« Avoir un band de musique. » - Sébastien, 18 ans

« Voyager dans des pays pauvres et organiser des soupers pour nourrir des villages. » - Hassen, 21 ans

« Être à l'aise avec mes choix en m'étant affirmée davantage. » - Leeloup, 18 ans

« *Avoir investi en Bourse pour générer des revenus passifs mensuels.* » - David, 18 ans
« *Avoir vécu des expériences qui m'auront apporté des petits bonheurs.* » - Audrey, 21 ans
« *Être propriétaire de franchises.* » - Dominic, 17 ans
« *Avoir voyagé, exploré et avoir vécu une étape à la fois.* » - Fléchère, 19 ans
« *Ne pas avoir tombé dans la routine.* » - Ricardo, 18 ans
« *Avoir cheminé sur la voie du bonheur.* » - Victoria, 20 ans

Instabilité

Les Z sont nés dans un monde où la réalité les frappe plus durement et plus rapidement. Ils ont appris à jongler avec le terrorisme et les récessions, les questions environnementales, l'incertitude et la complexité, comme on le dépeint un peu dans des fictions telles que *Hunger Games* et *Divergente*, des histoires d'adolescents qui luttent pour leur survie.

On leur a fait pratiquer des situations de confinement à l'école, afin de prévenir des drames à l'image des tueries de Columbine aux États-Unis (1999) ou du collège Dawson au Québec (2006).

Ils ont parfois le sentiment que des forces extérieures contrôlent leur destinée, entraînant de l'anxiété, un risque de dépression et du stress. Cette productivité attendue en tout temps et présente dans toutes les sphères d'activité les place dans un contexte où ils doivent constamment faire leurs preuves.

Le phénomène des *slashers* (plusieurs emplois simultanés) amorcé chez les Y se vit aussi chez les Z. La stabilité professionnelle n'est plus au rendez-vous, on doit sans cesse se réinventer et apprendre à mettre plusieurs cordes à son arc pour se démarquer, alors que la précarité d'emploi est toujours bien présente.

Coresponsabilité de l'information et de la réputation

L'influence est dispersée dans le peuple au lieu d'être concentrée dans les grands médias contrôlés, ce qui amène un déséquilibre dans la balance du pouvoir.

Les communications anonymes et éphémères du genre de Snapchat, Secret, Whisper ou WhatsApp ébranlent le concept du respect de la vie privée.

Face à la réalité numérique permanente et au déluge d'informations, il devient parfois difficile de savoir où se trouve la vérité.

Les Z savent s'exprimer et soumettre leurs idées, ils se réinventent, sont ouverts aux échanges, aux discussions et au partage.

Vitesse des échanges et des communications

Dans un monde où la vitesse des échanges et des communications est parfois ahurissante, l'accessibilité prend une tout autre forme. On interagit maintenant en direct, sans se soucier de prendre rendez-vous.

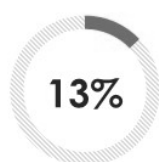
On est multitâche, on fait appel au *crowdsourcing* (externalisation ouverte ou production participative) et à des plateformes éducatives ouvertes.

L'accessibilité atteint aussi le système d'éducation. Comme l'ont présenté Thomas Koulopoulos et Dan Keldsen dans leur ouvrage *The Gen Z Effect : The Six Forces Shaping the Future of Business* (2014), d'ici les 30 prochaines années, le nombre de diplômés dépassera tous les diplômés depuis le début de l'histoire documentée.

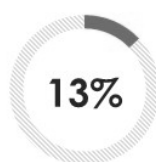
Le plaisir fait davantage appel aux sensations ressenties, qu'à une véritable réflexion; on veut se distraire, sortir de la routine, oublier un peu sa réalité. Pour y arriver, on fera appel aux émotions fortes et aux activités intenses.

Cela se ressent aussi dans le monde du travail, on fonctionne davantage par automatisme que par raisonnement; on veut obtenir le succès immédiat et on cherche un moyen d'y arriver, d'avoir LA bonne idée! Idole de plusieurs jeunes de cette génération, le fondateur de Tesla et SpaceX, Elon Musk, a déclaré à ce sujet quelque chose de très révélateur: «*Tout produit qui nécessite un manuel d'instructions est fichu.*»

Valeurs importantes des Z



Honnêteté



Respect



Famille



Amitié



Fidélité



Entraide

Outre ces valeurs qui ressortent de l'enquête, d'autres caractéristiques illustrent bien la génération Z.

La complémentarité

Les Z aiment collaborer, ils sont tolérants et savent faire preuve d'adaptabilité. Également créatifs, ils tentent leur chance, car pour eux c'est normal de se tromper.

La diversité est naturelle et attendue, l'implication sociale et le soutien à la communauté (87 % de la génération Z affirme que c'est important que l'organisation redonne à la communauté, selon Ipsos Reid, 2015), alors que 60 % des Z veulent un travail qui a un impact social vs 31 % des Y, selon Maclean's, 2014.

Ils ont aussi à cœur de créer de nouveaux emplois localement et veulent vivre sur une meilleure planète. *Le focus passe de Me to We*. Pleinement conscients de la complexité des solutions à adopter face aux limites des modèles actuels, les Z essaient d'adopter une perspective plus globale.

La quête de sens et l'éthique

Pour les Z, l'authenticité, la sincérité et l'exemplarité ont une grande importance dans un monde très axé sur le paraître, mais où tout mensonge peut être mis au jour instantanément et à grande échelle grâce aux médias sociaux.

Ils sont nombreux à chercher du sens dans leur vie personnelle. Comme le note la réalisatrice Delphine Piperni dans son documentaire *Les grandes soifs !* qui a suivi le parcours de quatre jeunes âgés de 15 à 20 ans en quête de sens, « *les jeunes souffrent de solitude, ils ont peu d'occasions d'introspection pour se connaître et identifier leurs valeurs, et sont rarement guidés par un mentor autre que le parent. Bien souvent, ils errent sans soutien et outils intérieurs dans un monde qui leur apparaît vide de sens.* »

Ce n'est pas la réalité de tous, mais au Québec, la génération Z est la première à vivre sans religion ni rituel et cela a certes une influence sur leur façon d'aborder la vie. Ils sont souvent à la recherche de repères et des bases qui définiront leur avenir.

Le narcissisme

L'individu est sa propre marque, il se distingue, se différencie, veut être unique. Il a besoin d'être complimenté, il se nourrit de son image (*selfie*), se soucie de la perception des gens (popularité vs réputation et influence), et il a peur du rejet. À ce sujet, 42 % des Z sentent que ce qu'on dit d'eux sur les médias sociaux a un impact sur leur estime de soi, selon le Center for Generational Kinetics, 2016.

Ce n'est pas ce qu'on est qui compte, mais ce pour quoi on réussit à se faire passer (Allain, 2015).

Les droits supplantent les devoirs : tout se discute ou se décide selon ses intérêts, le soi passe avant les responsabilités.

Ils sont aussi irrévérencieux, car leurs parents sont à leur service (93 % des parents de Z disent que leurs enfants influencent leurs achats (Cassandra, 2015).

Hyperconnectivité

La technologie est maintenant partout et invisible, tout est intelligent et connecté.

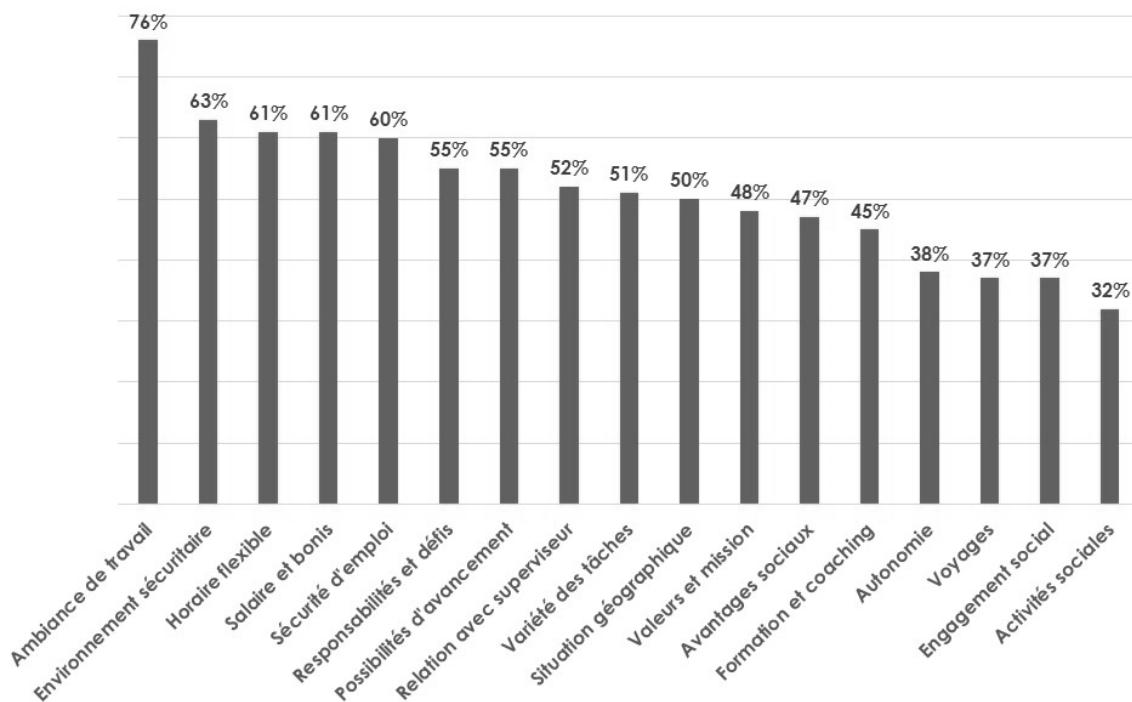
Autant l'accès Internet était un privilège pour les Y, autant il représente un droit humain pour les Z. D'ici 2025, tous les humains auront un accès Internet et il y aura aussi plus de cellulaires que d'habitants sur terre (Koulopoulos et Keldsen, 2014)

La technologie facilite la créativité et marque le début de l'accélération des changements à venir.

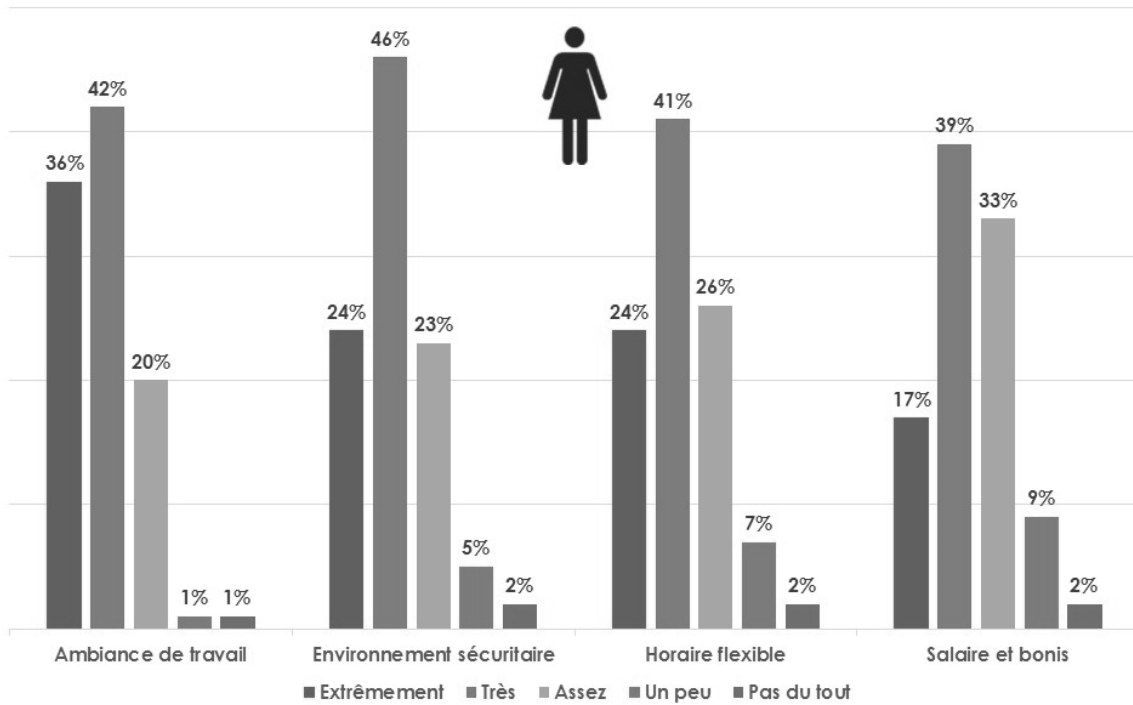
Les Y ont été les bêtesteurs des Z, qui sont les véritables natifs numériques, car ils ont grandi dans la technologie depuis le berceau, plutôt que d'être des immigrants numériques. L'hyperconnectivité qui en résulte crée un nouveau mouvement de création (les Z s'influencent mutuellement) plutôt que de simple consommation de l'information.

Carrière et travail

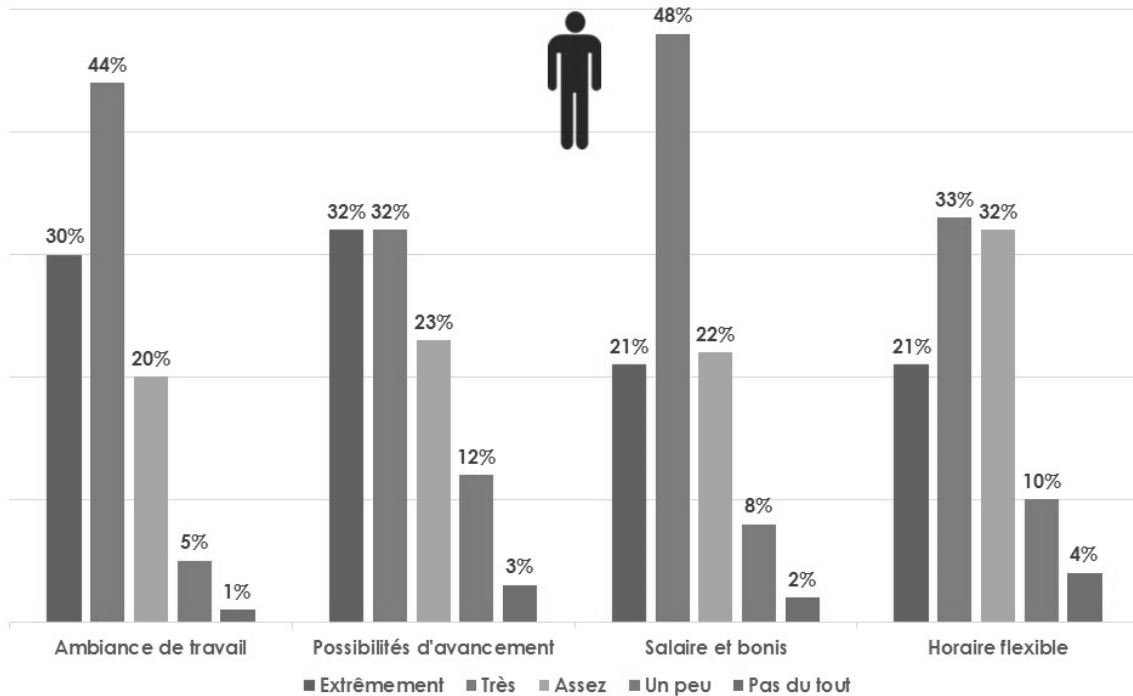
Éléments extrêmement ou très importants dans le choix d'un employeur pour les Z



Éléments qui influencent le plus les Z dans le choix d'un employeur



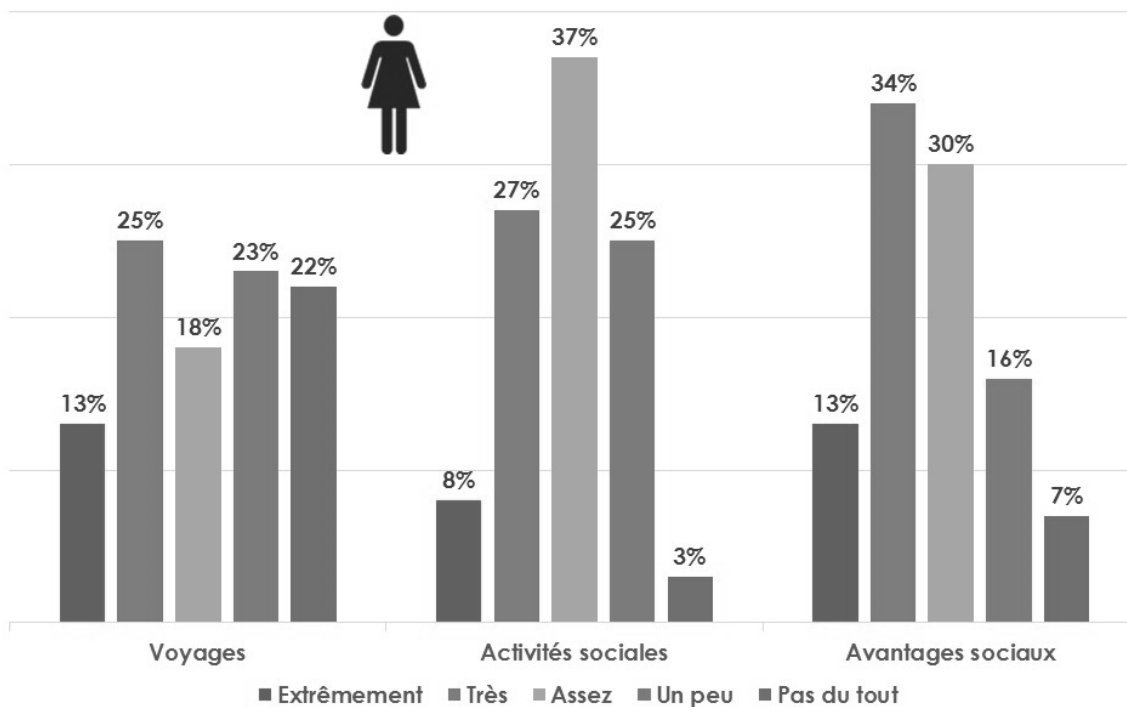
Éléments qui influencent le plus les Z dans le choix d'un employeur



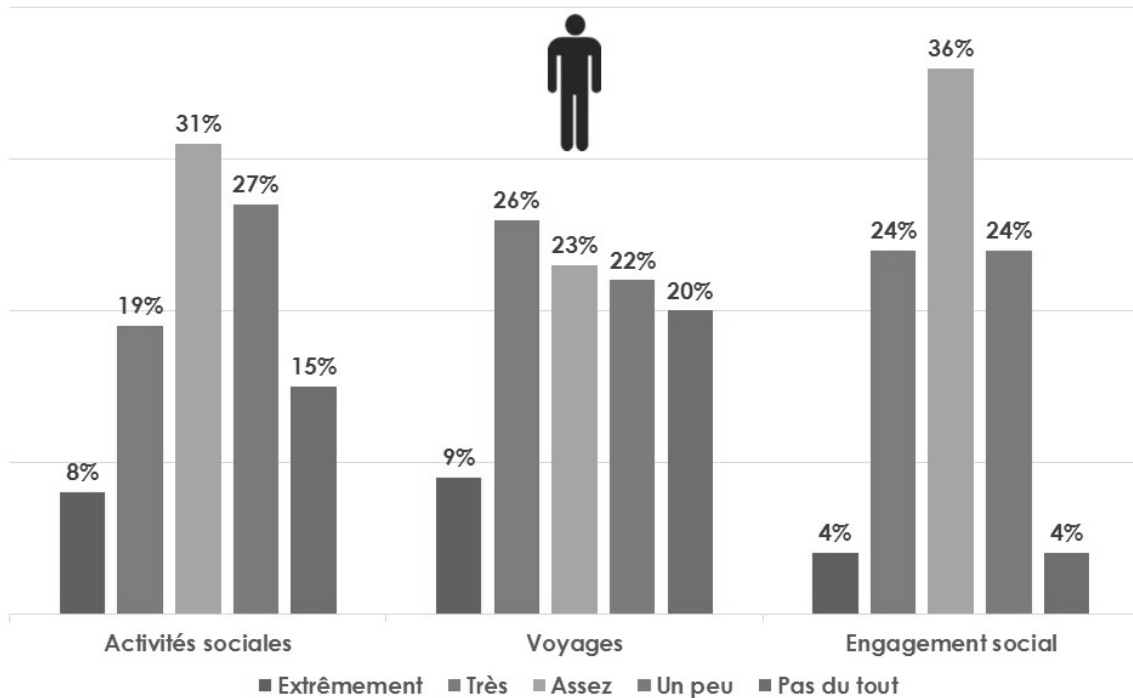
Parmi les éléments qui influencent le plus le choix d'un employeur, l'ambiance de travail est extrêmement ou très importante pour les filles (78 %) comme pour les garçons (74 %).

Un environnement sécuritaire est aussi plus important chez les filles qu'un horaire flexible (70 % vs 65 %). Du côté des garçons, les possibilités d'avancement (64 %) et les salaires et bonis (69 %) sont plus importants qu'un horaire flexible (54 %) et qu'un environnement sécuritaire (53 %).

Éléments qui influencent le moins les Z dans le choix d'un employeur



Éléments qui influencent le moins les Z dans le choix d'un employeur



Du côté des éléments qui influencent le moins le choix d'un employeur, on remarque que les filles n'accordent pas du tout ou peu d'importance aux voyages (41 %) et aux avantages sociaux, comme les assurances et les vacances (23 %). Les garçons sont plutôt partagés entre les activités sociales et les voyages, à 42 % (pas du tout ou un peu).

C'est quoi un patron idéal?

Les Z souhaitent avoir un patron qui peut faire preuve de reconnaissance, d'écoute et de rétroaction. Ils apprécient une relation personnelle égalitaire, plutôt que hiérarchique, et accordent de l'importance à la transparence. Un patron qui saura mettre ses employés à contribution en leur confiant des tâches variées saura aussi les séduire.

« Humain et logique dans l'application des règles en s'adaptant aux circonstances des employés. » - Sara, 20 ans

« Montre l'exemple en suivant les règles qu'il impose. » - May, 21 ans

« Croit en moi en me confiant de nouvelles responsabilités. » - Laurence, 17 ans

« Proche des employés tout en conservant son autorité. » - David, 18 ans

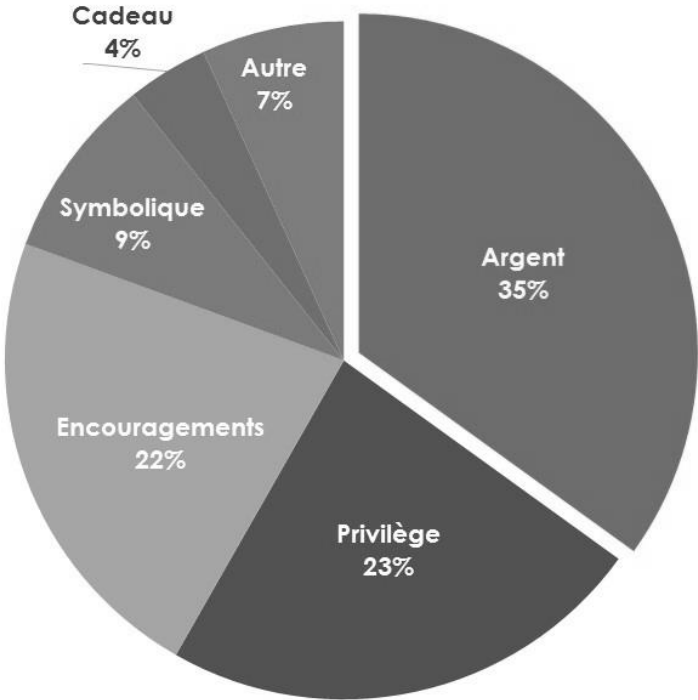
« Prend en considération ce que je dis en étant à l'écoute et ouvert. » - Yannis, 17 ans

« Capable de voir ton bon travail et qui t'encourage et te valorise. » - Kevin, 19 ans
« Qui ose dire ce que tu dois faire pour t'améliorer. » - Cloé, 17 ans
« À l'écoute des problèmes personnels et professionnels au sein de l'équipe. » - Valérie, 20 ans
« Qui fournit un encadrement et des attentes claires. » - Fléchère, 19 ans
« Qui ne compare pas ton rendement à celui des autres. » - Maxime, 21 ans
« Qui ne fait pas sentir les employés comme des inférieurs. » - Yoan, 17 ans
« Qui ne critique pas trop et qui ne pousse pas constamment dans le dos. » - Benjamin, 21 ans

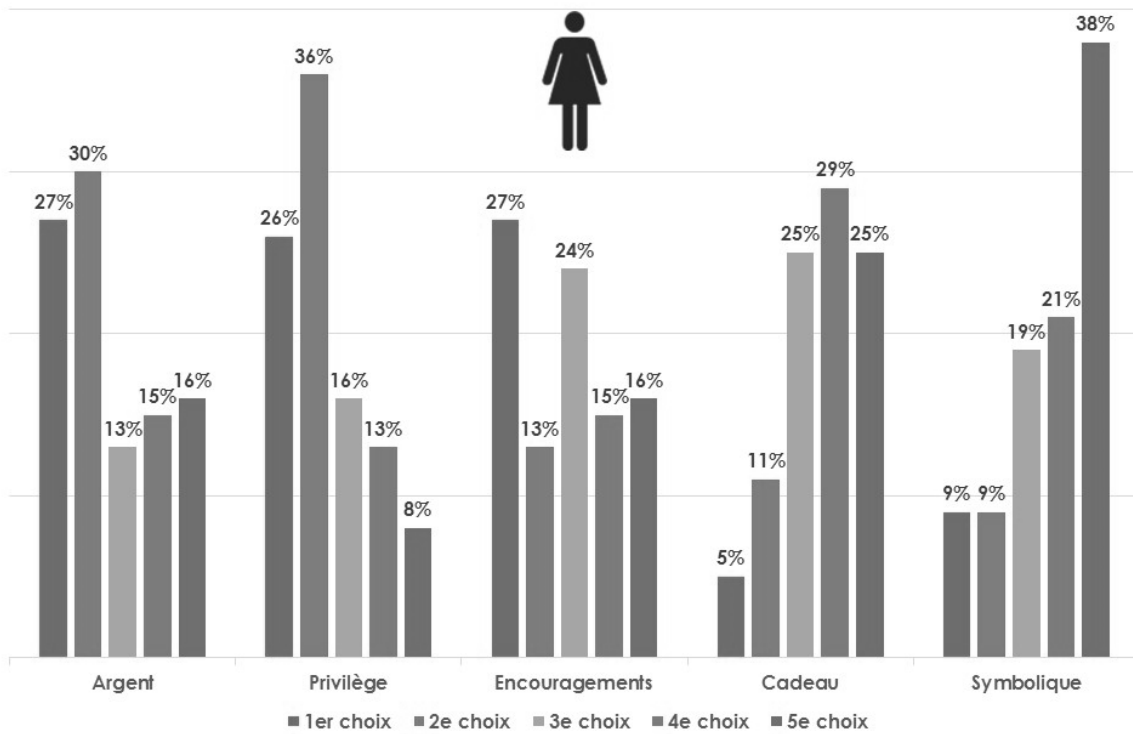
Comment un employeur pourrait-il mettre davantage tes forces à contribution ?

« Qu'on me demande ce que j'aime faire le plus et le mieux. »
- May, 21 ans
« En nous offrant plus de formation et en étant ouvert aux changements et aux suggestions. » - Victoria, 20 ans
« En prenant le temps de mieux me connaître. » - Yoan, 17 ans
« En me confiant seulement des tâches dans lesquelles je suis bonne. » - Livia, 18 ans
« En laissant la chance aux employés d'expérimenter. » - Marco, 21 ans
« J'aime sentir que le travail que je fais sert à quelque chose ou à quelqu'un. » - Kevin, 19 ans

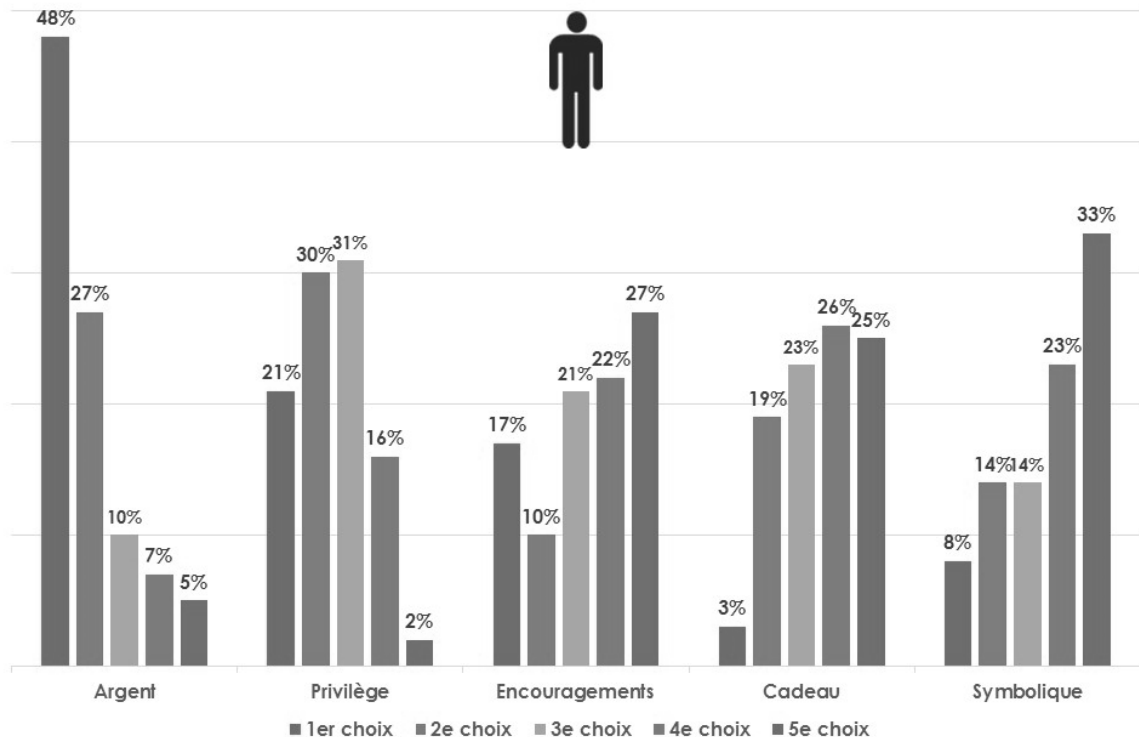
Formes de reconnaissance privilégiées par les Z



Formes de reconnaissance privilégiées par les Z



Formes de reconnaissance privilégiées par les Z



Au travail, les filles privilégient différentes formes de reconnaissance où l'argent arrive au 1^{er} rang pour 27 % et au 2^e rang pour 30 % d'entre elles. Les privilèges comme les congés et les activités arrivent au 1^{er} rang dans une proportion de 26 % et au 2^e rang à 36 %.

Les filles sont beaucoup plus stimulées par les encouragements (27 % 1^{er}, 13 % 2^e et 24 % 3^e choix) que les garçons (17 % 1^{er}, 10 % 2^e et 21 % 3^e choix). Les garçons sont quant à eux beaucoup plus stimulés par l'argent (48 % 1^{er} et 27 % 2^e choix) que les filles (27 % 1^{er} et 30 % 2^e choix).

C'est quoi un emploi idéal?

Pour les Z, le boulot idéal se vit au sein d'une organisation qui ne met pas l'accent sur le respect de la hiérarchie traditionnelle (structure verticale), mais qui va privilégier les échanges, le respect et la collaboration entre différents niveaux de poste (structure horizontale).

On choisira aussi un emploi où la multiplicité des expériences de vie est possible, par exemple lorsqu'on offre un travail à temps partiel, que la mobilité est choisie plutôt qu'imposée entre différents départements.

Ils veulent rester maîtres de leur destin, de leur espace et leurs habitudes de travail, et admirent de nouveaux entrepreneurs qui sont des symboles de réussite pour eux tels que Mark Zuckerberg de Facebook, Elon Musk de Tesla et Travis Kalanick de Uber.

Ils favorisent un apprentissage autogéré, où ils sentent qu'on leur fait confiance et qu'on leur laisse un fort degré d'autonomie.

Ils planifient leur éducation et leur carrière de façon structurée, mais non linéaire, et veulent y avoir des occasions de diversifier leurs compétences.

Les chevauchements et les projets simultanés de durée variable vont les garder motivés, ils veulent développer leur employabilité, tiennent à participer activement à l'évolution de leur carrière par des conversations sur la façon dont un poste peut mener à un autre, par exemple.

« *S'entraider entre collègues.* » - Antoine, 17 ans

« *Ne pas se faire espionner pour se faire prendre en défaut par les autres.* »
- Sara, 20 ans

« *Avoir des collègues gentils et encourageants.* » - Aurélie, 13 ans

« *L'ambiance, l'encouragement et le soutien des collègues sont plus importants que le salaire.* » - Sarah-Michelle, 20 ans

« *L'ambiance est plus importante que l'argent, sinon tu n'as pas le goût d'aller travailler.* » - Lianne, 18 ans

« *Un bel esprit d'équipe et de l'entraide sans personne qui est sur le dos des autres.* » - Livia, 18 ans

« *Ne pas me sentir constamment surveillé.* » - David, 18 ans

« *Un horaire stable où je ne me fais pas ajouter des heures sans qu'on m'en parle.* »
- Hassen, 21 ans

« *De belles perspectives de carrière avec des possibilités d'avancement.* » - Yannis, 17 ans

« *Des possibilités d'avancement verticales et horizontales.* » - David, 18 ans

« *Avoir la reconnaissance des gens et sentir que je crée de la valeur.* » - Marco, 21 ans

« *De la stabilité et de la sécurité.* » - Kevin, 19 ans

« *Un sentiment d'appartenance en partageant tous le même but et en ayant des valeurs communes avec l'entreprise.* » - Yoan, 17 ans

« *Une entreprise engagée socialement avec une mission, une vision et des valeurs partagées.* » - Cloé, 17 ans

« *La possibilité de concilier travail et famille et ne pas se faire fouetter par un boss.* »
- Olivier, 18 ans

« *Un emploi varié qui me permet de toucher à tout.* » - Dominic, 17 ans

Qu'est-ce qui te donne envie de te dépasser au travail ?

« *La confiance de mon patron en m'accordant plus de responsabilités.* » - Lianne, 18 ans

« *Être capable d'aborder et de régler les conflits directement avec les collègues.* » - Hassen, 21 ans

« *Les cartes cadeaux, les bonus ainsi que les défis individuels et d'équipe.* » - Victoria, 20 ans

« *Me faire féliciter et me faire dire que je suis bon.* » - David, 18 ans

« *Recevoir de la formation et sentir que je fais une différence.* » - Leeloup, 18 ans

« *Lorsqu'il y a un lien entre les objectifs de l'entreprise et mes buts personnels.* » - Josée, 21 ans

« *Une équipe motivée et un superviseur motivant. C'est plate de travailler avec quelqu'un qui traîne la patte.* » - Cloé, 17 ans

« *Pouvoir prendre des initiatives personnelles.* » - Kevin, 19 ans

« *Être bien encadrée et avoir la fierté de réaliser un projet.* » - Jennifer, 18 ans

« *Avoir l'occasion de me démarquer en relevant un défi.* » - Maxime, 21 ans

« *Ne pas avoir l'impression d'être juste un numéro et que tout le monde est remplaçable.* »

- Fléchère, 19 ans

Prendre part à des projets importants

Pour se dépasser au travail et rester motivés, les jeunes de la génération Z ont exprimé différentes opinions, mais ce qui ressort généralement, c'est leur désir de travailler sur des projets personnels en parallèle, de créer des produits ou des services innovants en collaboration, de se faire assigner des projets qui leur tiennent à cœur et de contribuer au-delà de leurs responsabilités courantes.

Ils aiment recevoir une intégration structurée qui les responsabilisera et qui les rendra autonomes rapidement.

Employeurs admirés

Ce qui est plutôt révélateur, la réponse la plus populaire à cette question n'est pas le nom d'une entreprise, mais plutôt que les Z veulent devenir entrepreneurs. Ensuite, ce sont des caractéristiques qui sont citées, les plus populaires étant l'innovation et être à l'écoute des employés. Encore une fois, une belle illustration de leur désir de création et d'autodétermination.

Employeurs les plus admirés (et les raisons)

Google (salaire, possibilités d'avancement, variété des tâches...)

Desjardins (horaire flexible, mission, avantages...)

McDonald's (horaire flexible, avantages...)

Tim Hortons (ambiance de travail, variété des tâches...)

Radio-Canada (mission)

Apple (produit innovateur)

Airbus (international)

ONU (mission, international...)

Gouvernement (possibilités d'avancement, mission...)

Consommation

On constate de ce côté un écart grandissant entre les désirs et la réalité des consommateurs. Les Z veulent réinventer l'offre et seront infidèles aux commerçants qui ne se donnent pas la peine de les connaître.

Dans ce contexte, les entreprises devraient donc se soucier davantage des consommateurs que de leur image et miser sur une relation qui en fera des ambassadeurs de la marque.

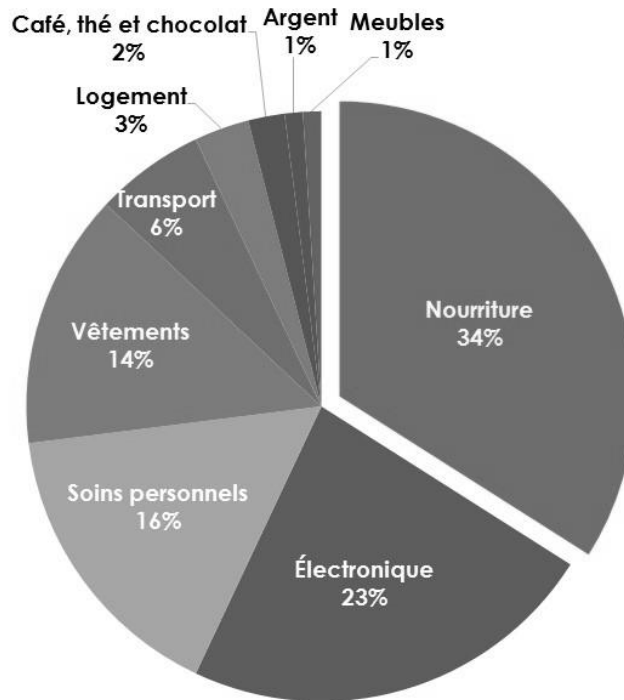
L'expérience d'achat agit comme un élément différenciateur, beaucoup plus que le produit lui-même. Hermétiques aux discours habituels des marques via les médias traditionnels, ils ont soif de personnalité, leurs achats seront précis; ils ne changeront pas d'idée sur la marque qu'ils souhaitent se procurer.

Les Z paient rarement le prix courant, ils vont plutôt préférer les sites d'enchères, à rabais, les promotions ou les programmes de récompenses.

Pour attirer les Z, il faut agir un peu comme l'employeur le ferait : les maintenir dans un état d'excitation et leur faire vivre une véritable expérience d'achat. Il faut aussi leur donner l'heure juste, ne pas insister ou tenter d'influencer

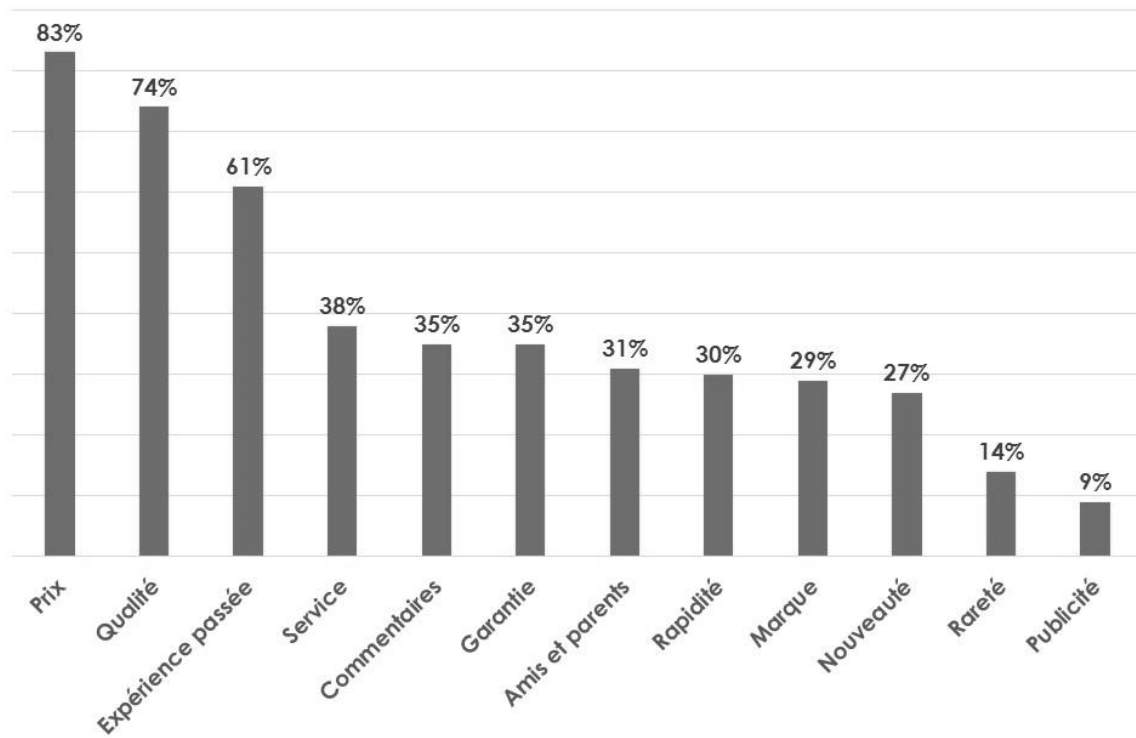
leurs décisions. Les Z aiment se sentir libres dans leur choix et cela s'applique tout autant à leur consommation.

Produits jugés essentiels par les Z

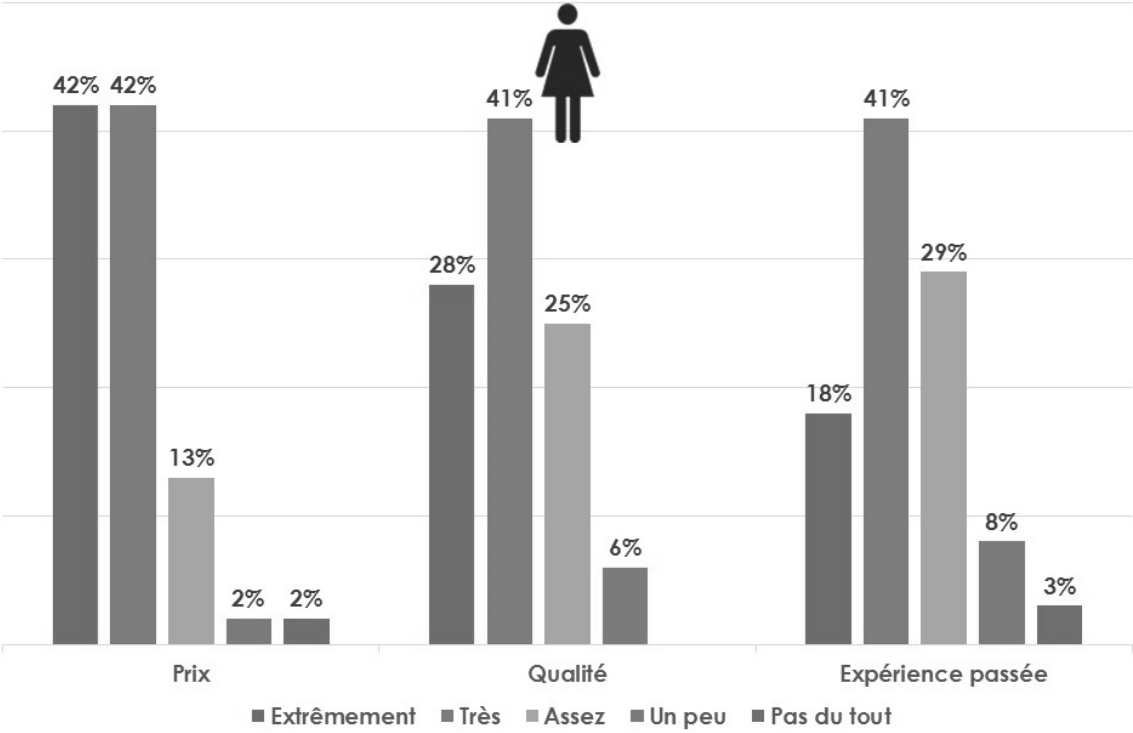


Évidemment, leur réponse est influencée par ce que les jeunes achètent : ils paient rarement pour le transport et le logement puisque la plupart vivent encore chez leurs parents.

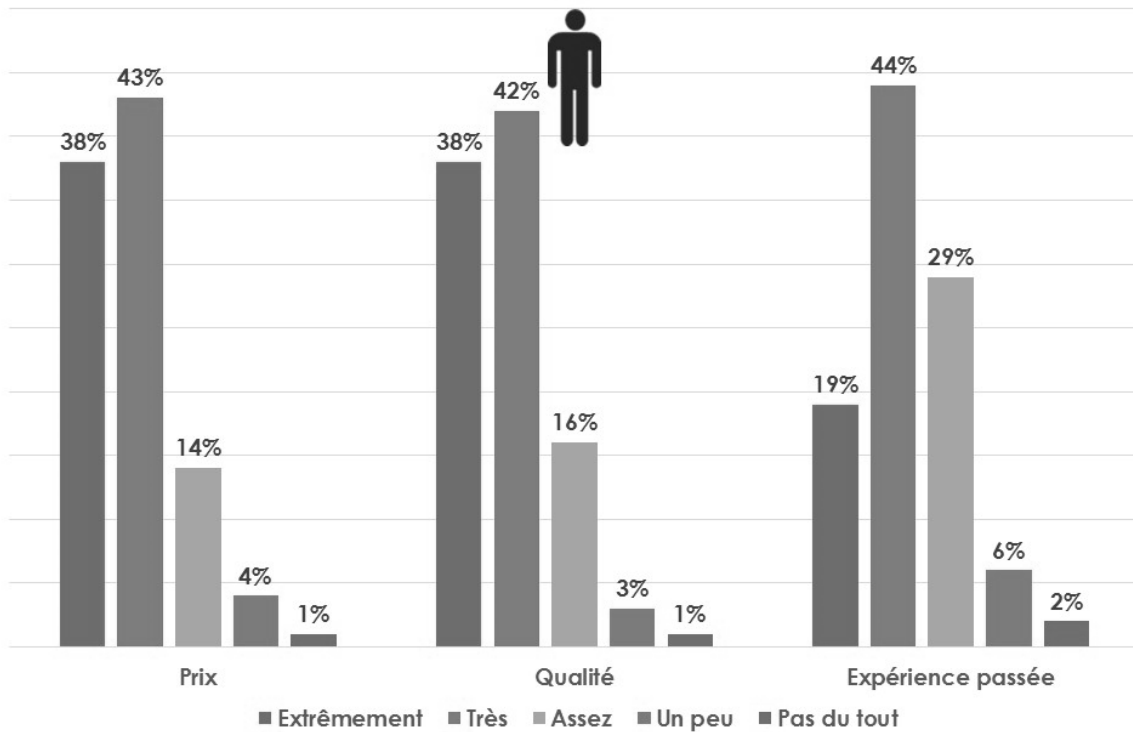
Critères d'achat extrêmement ou très importants pour les Z



Critères d'achat plus importants pour les Z

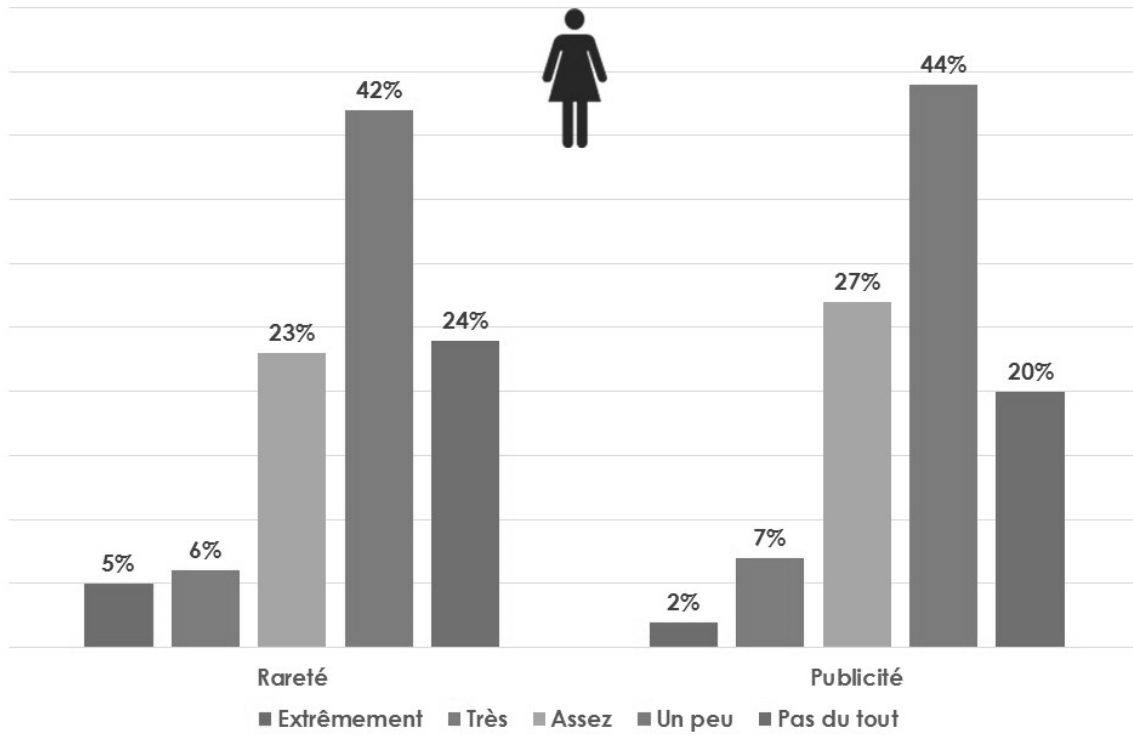


Critères d'achat plus importants pour les Z

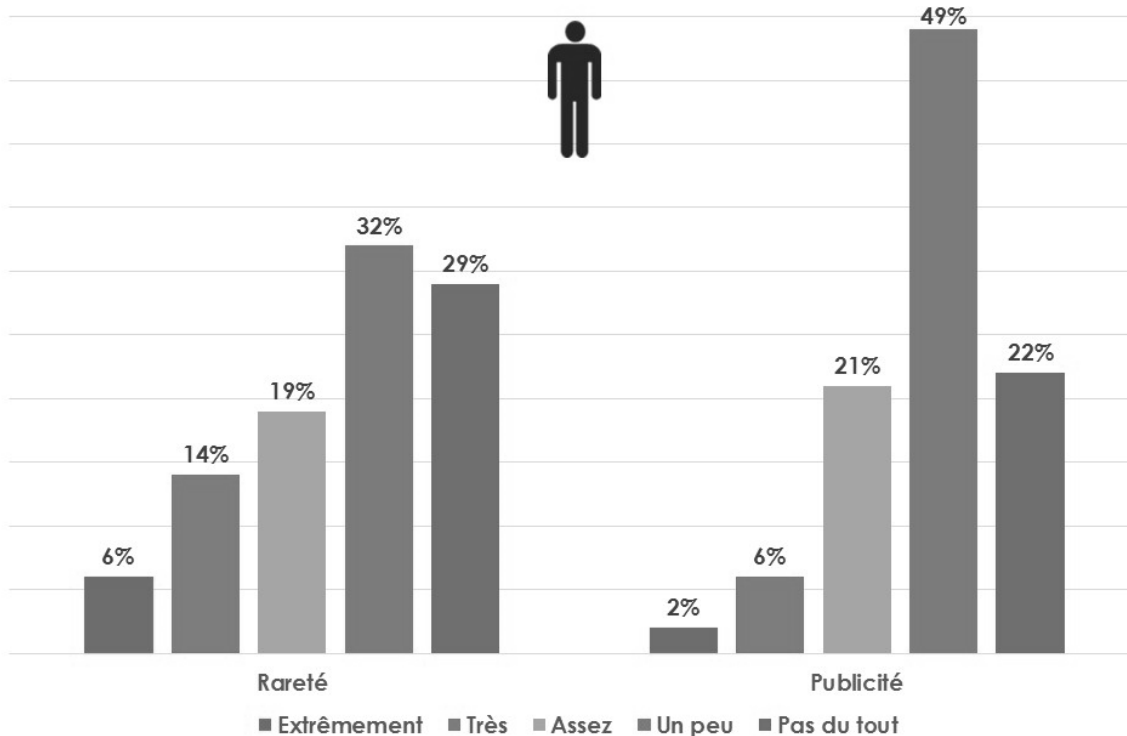


Les filles accordent beaucoup plus d'importance au prix (84 %) lorsqu'elles font des achats qu'à la qualité (69 %). Du côté des garçons, on accorde une importance égale aux deux, dans une proportion de 81 % vs 80 %.

Critères d'achat moins importants pour les Z



Critères d'achat moins importants pour les Z



Quand les filles font leurs achats, il semble que la rareté du produit et la publicité n'aient pas du tout ou un peu d'importance, dans une proportion respective de 66 % vs 64 %. Pour les garçons, la publicité a encore moins d'importance (71 %, pas du tout ou un peu) et la rareté arrive deuxième (61 %, pas du tout ou un peu).

Qu'est-ce qui t'attire chez une marque ?

« Une mission autre que de faire des profits et qui propose des produits bio ou non testés sur les animaux. » - Aurélie, 13 ans

« Une dimension locale et humaine. » - Émile, 15 ans

« Style, nouveauté et look cool. » - Dorianne, 18 ans

« Qualité et durabilité. » - Tristan, 18 ans

« Respecte mes valeurs dont l'écologie et l'achat local. » - May, 21 ans

« Aucune attirance envers les marques. Je privilégie le confort et la variété. » - Sara, 20 ans

« Bon rapport qualité/prix. Je préfère l'unicité à la popularité et les produits simples. » - Victoria, 20 ans

« Je préfère créer mon style unique. » - Frédéric, 21 ans

« La marque m'importe peu. Je ne veux pas payer pour le nom. Je me fie plutôt aux ingrédients ou aux composantes. » - David, 18 ans

« Confort et logo discret. » - Simon, 20 ans

- « Popularité et notoriété. Je me fie à la majorité plutôt que de faire des recherches. » - Maxime, 21 ans
- « Image et réputation. »- Yoan, 17 ans
- « Commentaires sur les blogues et avis des spécialistes. » - Livia, 18 ans
- « Si c'est plus cher, c'est meilleur. » - Dominic, 17 ans

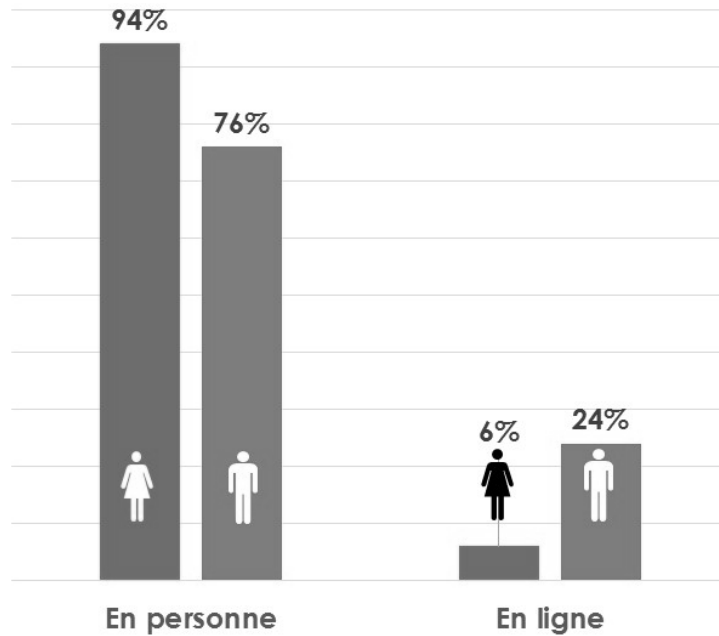
Qu'est-ce que les entreprises font de mal pour convaincre les gens d'acheter ?

- « Mettre en gros les avantages et en petit les conditions et les mises en garde. » - Hassen, 21 ans
- « Afficher des prix spéciaux alors que c'est au prix courant. » - Sarah-Michelle, 20 ans
- « Produits en rupture de stock ou seulement disponibles pour achat en ligne. »- Lianne, 18 ans
- « Je n'aime pas lorsqu'on fait trop de publicité autour de mauvais produits pour la santé ou l'environnement. » - Leeloup, 18 ans
- « Appels à des moments inopportuns. » - Jessy, 19 ans
- « Lorsqu'un représentant continue d'insister alors que le client dit non. » - David, 18 ans

Qu'est-ce que les entreprises font de bien pour convaincre les gens d'acheter ?

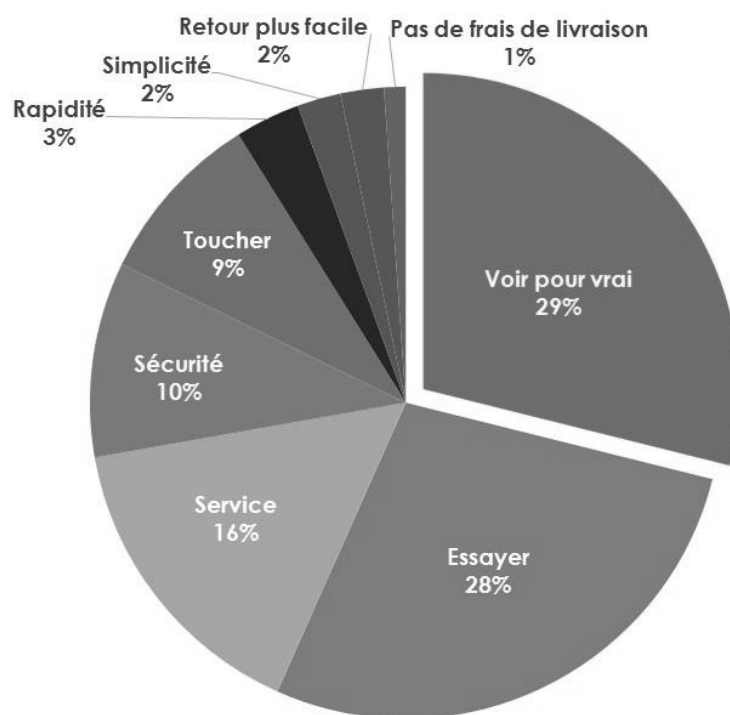
- « Le placement de produit et une pub bien faite qui te donnent le goût de la revoir. » - Émile, 15 ans
- « J'aime beaucoup recevoir des messages textes de promotions. » - Sarah-Michelle, 20 ans
- « Offrir une carte fidélité. » - Sara, 20 ans
- « J'aime les coupons simples sans trop de conditions à remplir. » - Gabrielle, 21 ans
- « Lorsqu'on nous montre les fonctionnalités du produit. » - Josée, 21 ans
- « Donner des gratuités. » - Dominic, 17 ans
- « Politique du meilleur prix garanti et livraison aux personnes âgées. » - Kevin, 19 ans
- « Engagement social bénéfique à la société. » - Félix, 17 ans
- « Rabais pour ton anniversaire. » - Valérie, 20 ans

Comment les Z préfèrent-ils faire leurs achats ?

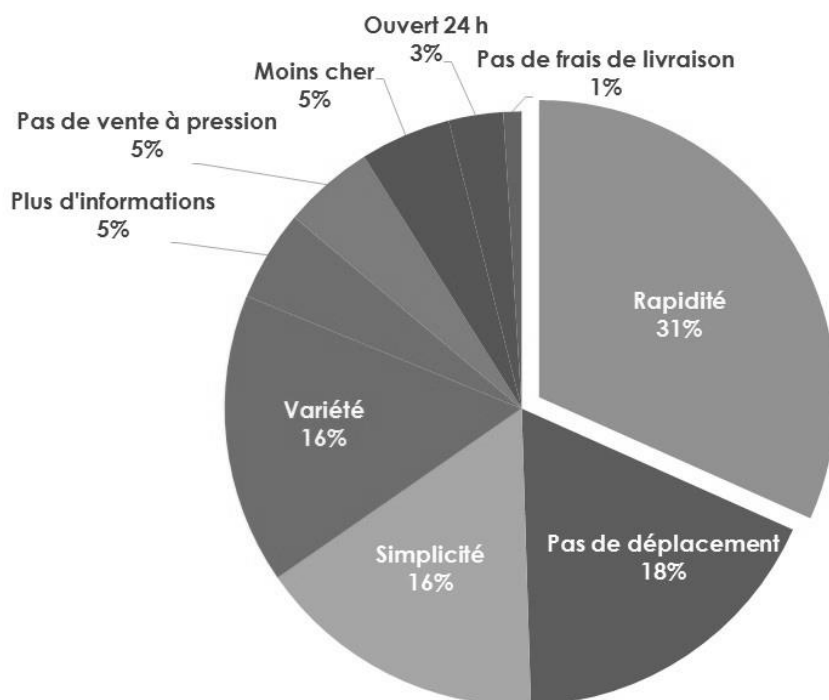


Les filles préfèrent acheter en personne (94 %) plutôt qu'en ligne (6 %). On remarque une tendance semblable chez les garçons, mais dans un rapport beaucoup moins important de 76 % (en personne) vs 24 % (en ligne).

Raisons invoquées par les Z pour acheter en personne

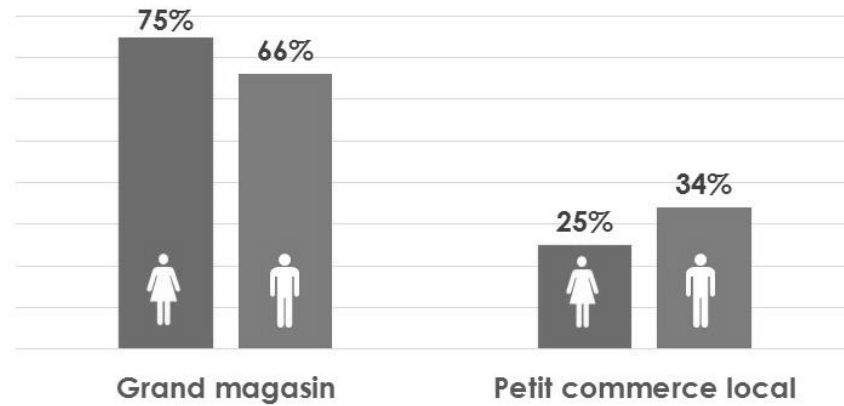


Raisons invoquées par les Z pour acheter en ligne



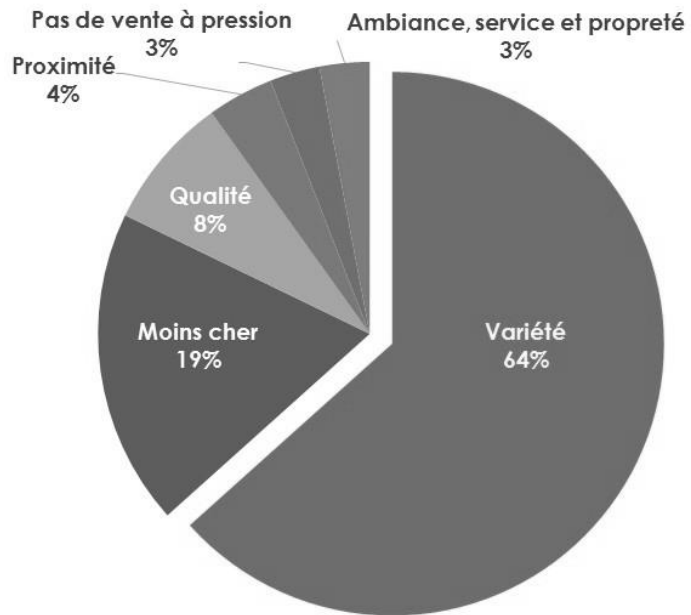
Les raisons qui motivent à acheter en personne sont liées au plaisir (toucher et voir, contact humain) alors qu'on achète en ligne surtout pour des raisons fonctionnelles (économiser du temps, plus de variété).

Où les Z préfèrent-ils faire leurs achats en personne ?

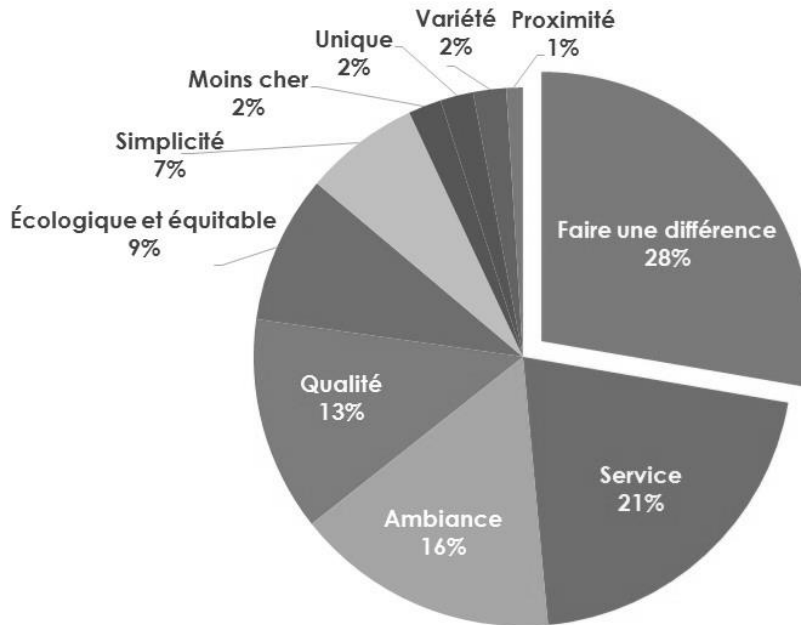


Les filles préfèrent généralement faire leurs achats dans les grands magasins (75 %) plutôt que dans un petit commerce local (25 %). Même chose du côté des garçons, mais dans une proportion un peu moins importante de 66 % pour les grands magasins et 34 % pour les petits commerces locaux.

Raisons invoquées par les Z pour acheter dans un grand magasin



Raisons invoquées par les Z pour acheter dans un petit commerce local



Ce qui incite le plus les jeunes à acheter dans un grand magasin, c'est la variété qui permet de tout trouver au même endroit. Lorsque les Z achètent dans un commerce local, c'est surtout pour faire une différence auprès du marchand et de la communauté ainsi que pour la qualité du service qu'on retrouve rarement dans les grandes surfaces.

Qu'est-ce qu'une expérience client extraordinaire ?

« Produit facile et rapide à obtenir sans abonnement avec des frais mensuels. »
- Émile, 15 ans

« Un employé qui prend le temps de donner des explications sur les produits dans un langage adapté à la clientèle. » - Johanie, 20 ans

« Un commis qui t'offre de l'aide et qui t'accompagne tout le long. » - Laurence, 17 ans

« Une livraison plus rapide que prévu. » - Marco, 21 ans

« Sentir que le vendeur s'intéresse à moi. » - David, 18 ans

« On me propose des options liées à mes goûts. » - Cloé, 17 ans

« Règle facilement les problèmes en service après-vente. » - Félix, 17 ans

« Lorsque le vendeur en connaît plus que moi sur ses produits. » - Dominic, 17 ans

« Accueil chaleureux. » - Rodson, 18 ans

« Lorsqu'on me demande si j'ai trouvé tout ce que je cherchais. » - Yoan, 17 ans

« Un commerce propre avec les produits bien ordonnés. » - Gabrielle, 21 ans
« Qualité du service plus importante que vouloir vendre à tout prix. » - Victoria, 20 ans

Qu'est-ce qui n'est pas une expérience client extraordinaire ?

« Se faire bombarder d'informations et de promotions par les employés en entrant. » - Sarah-Michelle, 20 ans

« Vente sous pression pour prendre une carte de crédit. » - Tristan, 18 ans

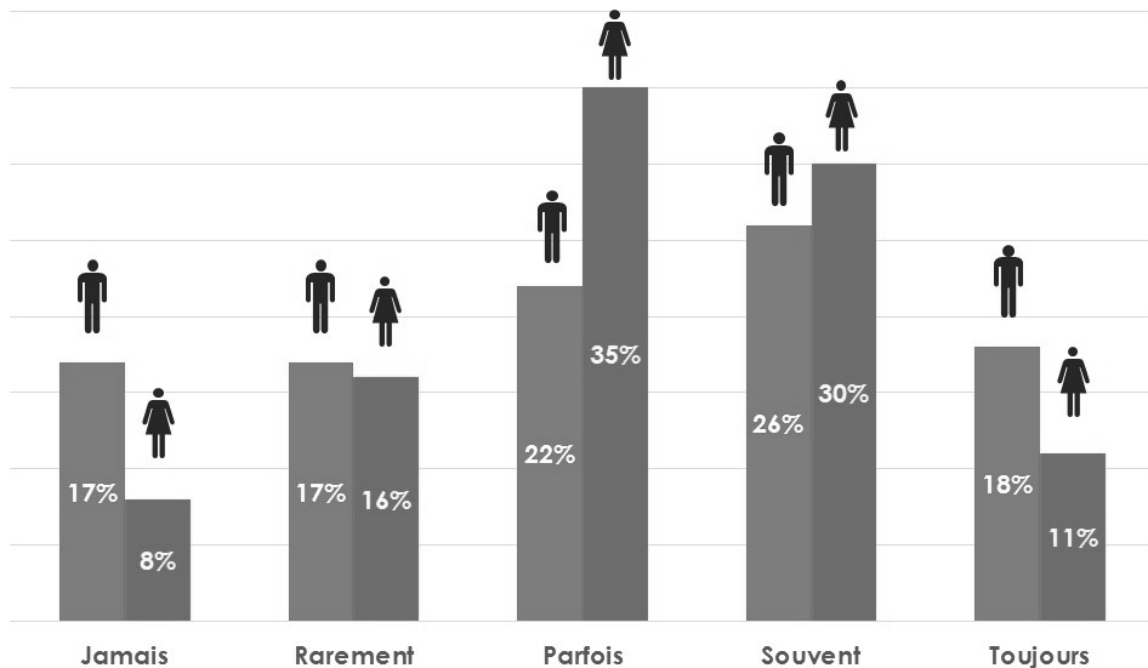
« Vendeurs harcelants. » - Sébastien, 18 ans

« Des employés qui jasant entre eux. » - Frédérik, 21 ans

« M'inciter à prendre une garantie prolongée à cause de la mauvaise qualité d'un produit. » - David, 18 ans

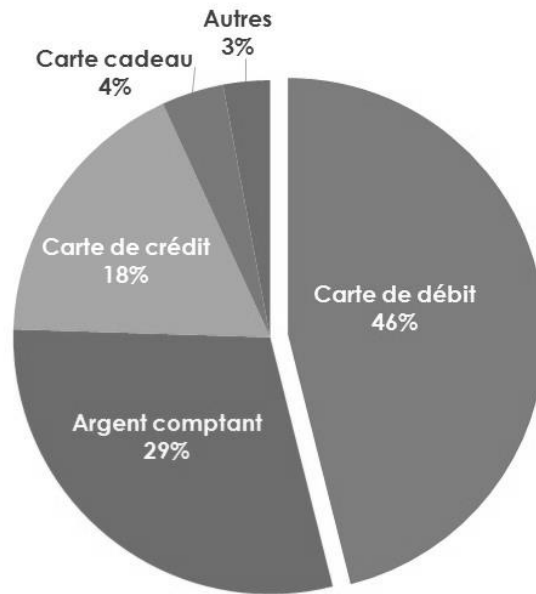
« Me demander mon numéro de téléphone et mon courriel. » - Audrey, 21 ans

Les Z font-ils un budget pour suivre leurs dépenses ?

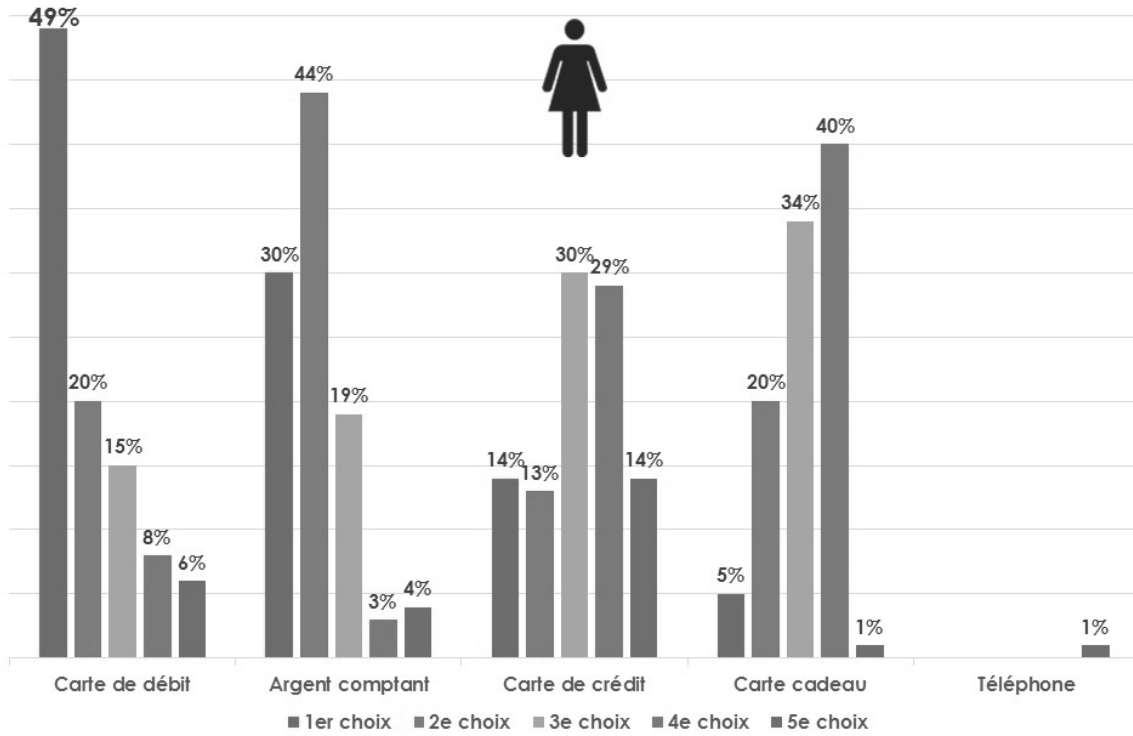


Comme on peut le constater, l'intérêt à suivre ou ne pas suivre ses dépenses est plus tranché du côté des garçons que du côté des filles. En effet, 18 % des garçons font toujours un budget (11 % des filles) et 17 % n'en font jamais (8 % des filles). La réponse la plus populaire chez les filles étant de faire parfois un budget (35 %).

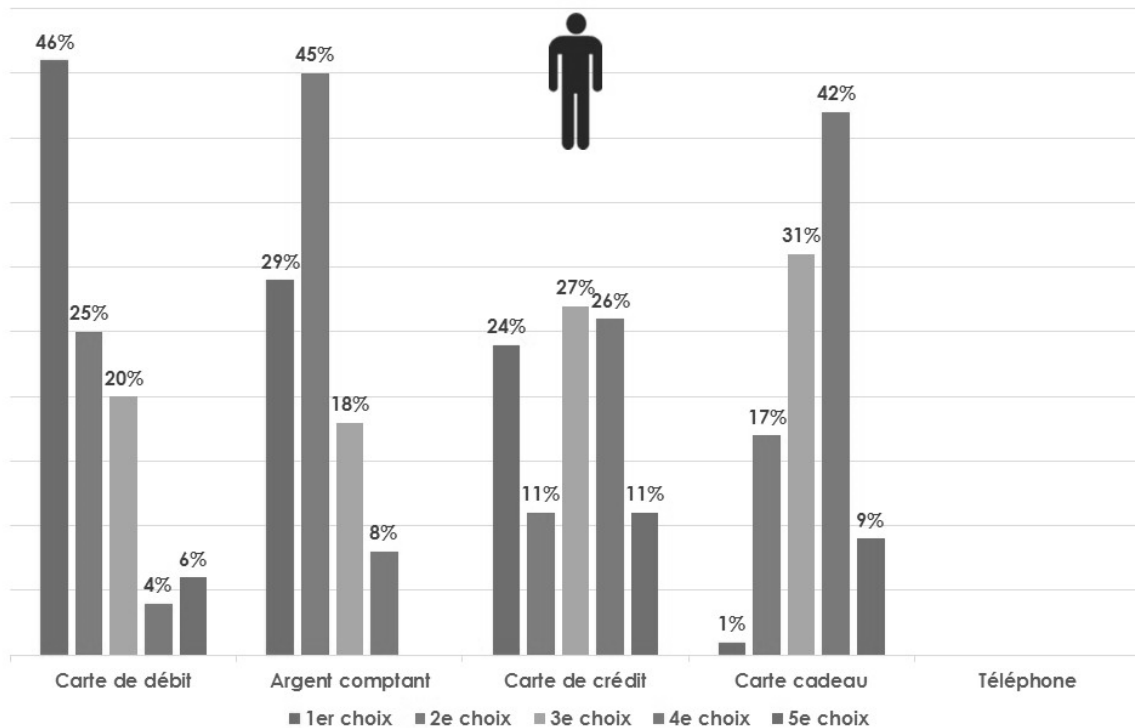
Modes de paiement privilégiés par les Z



Modes de paiement privilégiés par les Z



Modes de paiement privilégiés par les Z



Parmi les modes de paiement privilégiés, on apprend que la carte de débit est au premier rang chez les filles, comme chez les garçons (49 % vs 46 %). Au deuxième rang vient l'argent comptant pour 44 % des filles et 45 % des garçons. Pour ce qui est des cartes de crédit, elles se retrouvent au troisième rang, même si 35 % des garçons sont plus enclins à s'en servir comme 1^{er} ou 2^e choix, contre 27 % chez les filles.

En prenant connaissance de ces nombreuses oppositions entre différentes générations, il peut être tentant de se demander où cela mène-t-il... Pourquoi autant de résultats et comment y voir plus clair?

L'objectif de cet ouvrage est d'apprendre à connaître les jeunes de la génération Z, afin d'être mieux outillé pour générer davantage d'engagement et les fidéliser, que ce soit à titre d'employé ou de client.

À l'aide des définitions et des résultats présentés ici, on a d'abord souhaité tracer un portrait d'ensemble, dans le but de lancer des pistes de réflexion et d'ouvrir la discussion sur cette génération.

Que l'on soit dirigeant, responsable des ressources humaines ou du marketing, ou gestionnaire d'équipe, s'adapter à cette nouvelle réalité peut représenter un défi de taille. Maintenant que nous en savons davantage sur les attentes des Z,

réfléchissons sur la façon de mieux y répondre. Connaissant mieux leurs forces, découvrons comment les mettre davantage à contribution. Sachant les modes de communication qu'ils privilégient, essayons de mieux les utiliser. Après avoir vu ce qu'est un emploi idéal et une entreprise admirée pour eux, voyons comment nous pouvons nous y adapter pour devenir un employeur de choix. Après en avoir appris plus sur les modes de consommation que les Z privilégient, voyons comment s'y adapter afin de leur faire vivre une expérience client extraordinaire qui fera d'eux des ambassadeurs pour votre marque.

II - RECRUTER ET FIDÉLISER LA GÉNÉRATION Z

La clé pour une entreprise est d'arriver à développer une relation de confiance avec ses employés et ses clients. En se concentrant sur l'humain plutôt que sur le produit, on s'assure de mieux résister aux bouleversements souvent tributaires de changements technologiques liés au coût, à la performance ou à la qualité.

Pour développer cette relation de confiance, on passe inévitablement par la communication, la compréhension et la reconnaissance.

Ces trois éléments sont indispensables à l'intérieur des équipes de travail et entre le gestionnaire et ses employés puisqu'ils permettent aux personnes de gérer l'information et surtout d'entretenir de bonnes relations. Le succès d'un gestionnaire dépend souvent de son habileté à communiquer, comprendre et reconnaître.

En augmentant ces compétences personnelles (*soft skills*) on s'assure d'obtenir la collaboration des autres et d'avancer dans la bonne direction.

C'est aussi essentiel pour qu'une marque puisse fidéliser une clientèle cible. Et pour connaître sa clientèle, il faut savoir qui elle est (comprendre). La génération Z a sa propre histoire, son contexte, ses habitudes et ses problématiques, il importe de découvrir qui sont ces jeunes afin de savoir quoi leur offrir, quand, où et comment (reconnaître). Cette connaissance permettra de leur transmettre le bon message, car ici aussi la communication sera au cœur des échanges pour arriver à cerner les Z et à en faire des ambassadeurs de votre marque (communiquer).

Voyons maintenant comment la communication, la compréhension et la reconnaissance s'organisent dans le cadre du travail quand on est un patron, un gestionnaire d'entreprise.

II.I LES Z COMME EMPLOYÉS

Dans l'enquête que j'ai effectuée, quelques questions avaient pour but de mieux comprendre les Z comme employés. L'objectif était de tracer un portrait général de leur idéal, autant le patron, l'employeur que l'ambiance de travail. Leurs réponses sont des pistes précieuses pour ouvrir un canal de communication et tenter de répondre à leurs attentes.

Comme nous l'avons vu plus tôt, les Z croient, entre autres, qu'un patron idéal doit savoir faire preuve de reconnaissance, d'écoute et de rétroaction. Ils souhaitent entretenir une relation personnelle égalitaire, plutôt que hiérarchique, et accordent de l'importance à la transparence. Selon eux, un patron idéal saura aussi les mettre à contribution en leur confiant des tâches variées.

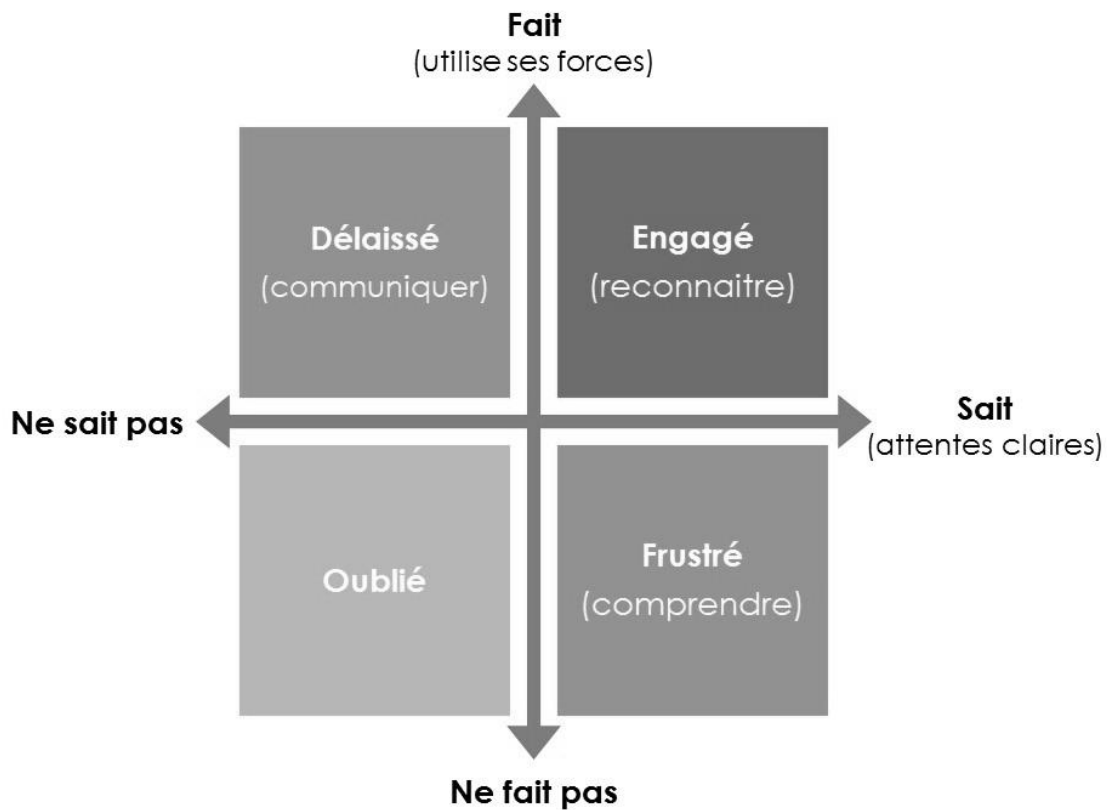
Mais à quel type d'employés ce patron idéal devra-t-il s'adapter ? Pour se familiariser à eux, voici le portrait de différents profils :

L'oublié : Il s'agit d'un employé qui ne contribue pas parce que ses forces ne sont pas utilisées simplement parce qu'on ne lui a pas dit ou parce qu'il n'a pas compris ce qu'on attend de lui. Il faut apprendre à le connaître pour cerner ses forces (comprendre) et lui proposer un nouveau défi avec des attentes claires (communiquer).

Le délaissé À la différence de l'oublié, le délaissé utilise ses forces pour bien faire des choses, mais qui ne sont pas importantes pour son patron. Il n'agit pas ainsi par mauvaise volonté, mais souvent simplement parce que le gestionnaire n'a pas clarifié ses attentes suffisamment pour que tous les comprennent (communiquer).

Le frustré Ce qui distingue le frustré de l'oublié et du délaissé, c'est qu'il connaît les attentes. Malgré cela, il ne fait pas ce qu'on attend de lui. Il faut donc comprendre pourquoi : Ses forces sont-elles sous-utilisées ? A-t-il les compétences pour le faire ? Est-ce qu'il traverse des difficultés personnelles ? (comprendre).

L'engagé Il s'investit dans les tâches qui lui sont confiées et dans l'équipe. Il a du succès puisqu'il utilise ses forces pour faire ce qu'on attend de lui. Il faut donc lui offrir de la reconnaissance pour renforcer son comportement (reconnaître).



II.I.I COMMUNIQUER

Pour comprendre ses employés, il faut d'abord s'intéresser à eux.

Pour les jeunes de la génération Z, l'influence se mérite : ils ont grandi à l'ère des médias sociaux où les *like* et le nombre de *followers* comptent plus que la publicité ou la notoriété (qui permettaient d'acheter l'influence auparavant).

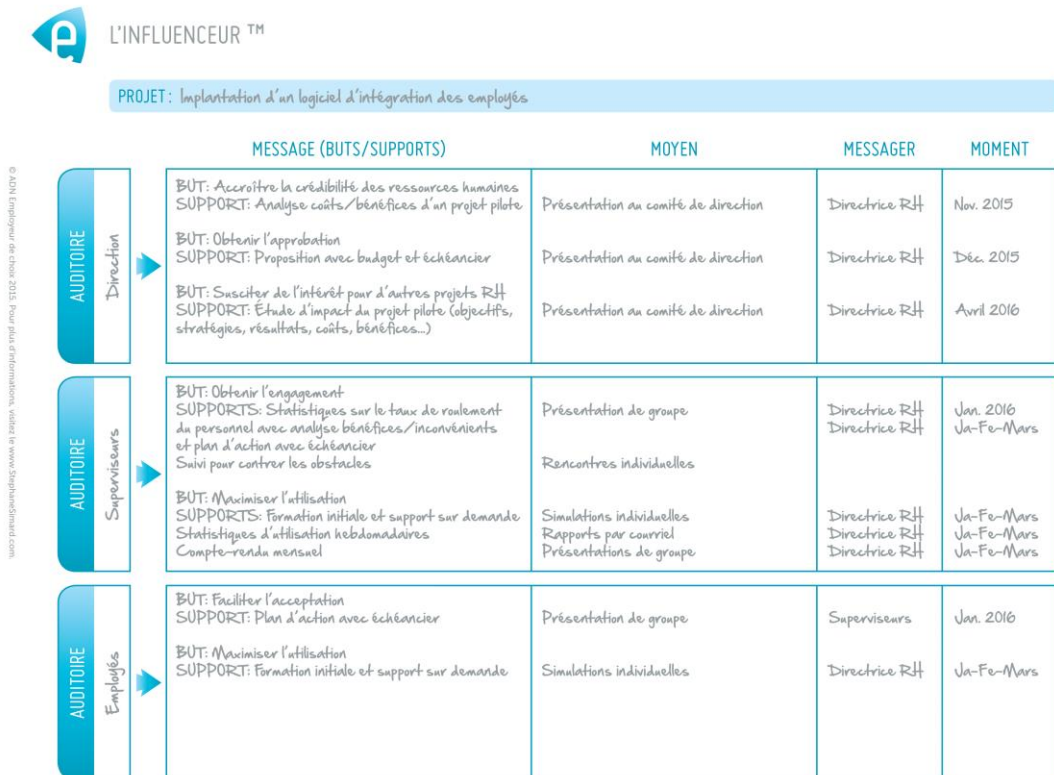
L'influence est donc dispersée dans la population au lieu d'être concentrée et contrôlée par les gens en position d'autorité. Cela crée sans aucun doute certaines perturbations.

Les Z ne remettent pas en question l'ordre établi par manque de respect, mais parce qu'ils sont à la recherche de vérité et de la meilleure façon de faire, sans pour autant considérer la hiérarchie traditionnelle (structure verticale).

Ils ne respectent pas un gestionnaire en raison de son titre ou de son âge, mais plutôt s'il favorise les échanges, le respect et la collaboration entre différents niveaux de poste.

Pour se coller à leur réalité et à leur vision, il n'y a pas 3000 solutions, il faut apprendre à communiquer.

L'outil *L'influenceur* tiré de mon programme *ADN Employeur de choix* est intéressant pour organiser et planifier ses communications selon la technique des quatre M afin d'en accroître l'impact (Message – Moyen – Messager – Moment).



Cet exemple illustre bien la méthode à privilégier pour mettre en pratique ces quatre M. Cela peut paraître simple, pourtant il s'agit d'un outil précieux pour atteindre ses objectifs.

Des occasions d'échanges

On ne peut puiser de force les idées dans la tête des gens. Il faut plutôt créer les conditions pour que les gens se sentent en confiance et veuillent bien les partager.

Pour y arriver, on s'adresse à la personne directement et fréquemment d'une façon personnelle (par opposition à hiérarchique) et participative, en favorisant les échanges de points de vue.

Par exemple :

- Faire une petite mise au point quotidienne de cinq secondes (par texto, courriel ou en personne).
- Tenir un discours d'encouragement (*pep-talk*) quotidien de cinq minutes : quoi de neuf (informations générales à tous), chiffre du jour (prévision ou objectif) et où ça bloque (quels sont les obstacles?).
- Diffuser des messages adaptés au contexte, en installant des téléviseurs dans les aires communes (langage commun, info interne, anniversaires, etc.)
- Effectuer un mini-sondage hebdomadaire pour prendre le pouls.
- Appeler directement des employés de première ligne ou laisser un message vocal distribué sur tous les téléphones (par le grand patron).
- S'asseoir avec les employés pour de courtes sessions sans agenda (échanges non censurés).
- Envoyer une question du mois au grand patron (questions soumises d'avance; les gens votent, réponse à la question la plus populaire par conférence Web).
- Évaluer les questionnaires (ceci fait par leurs collègues, leur patron et leurs employés).
- Créer un groupe Facebook pour diffuser les nouvelles, les projets et les demandes d'aide (défi ou problème), et pour partager l'expertise (articles et trucs).
- Encourager la production de courtes vidéos par des *youtubeurs* internes qui partagent leurs trucs et expertise.

L'éducation sur la nétiquette ou l'hygiène de vie à adopter sur les médias sociaux a de l'importance. On pourrait mettre à profit les jeunes pour démystifier la technologie auprès des plus vieux par le coaching de style mentorat inversé.

Des politiques pour responsabiliser vs surveiller

Pour créer une ambiance de travail favorable aux échanges, on met de côté la rigidité. Cependant, il faut aussi instaurer des politiques pour voir au bon fonctionnement de l'entreprise. Une importante notion à garder en tête lorsqu'on doit en élaborer est de favoriser la responsabilisation des employés, plutôt que de prendre le rôle d'une police du comportement et de la surveillance.

Voici un exemple de politique de communication dont vous pouvez vous inspirer :

Toutes les communications effectuées par les employés de l'ENTREPRISE doivent se faire dans le civisme et le respect de l'obligation de loyauté du salarié et l'obligation de confidentialité, peu importe le moyen utilisé (réunions en personne, appels téléphoniques, affichages, courriels, médias sociaux, etc.), sous peine de sanction.

L'utilisation d'outils de communication à des fins personnelles au travail est permise, mais ne devrait pas être excessive ni perturber le travail, même s'il s'agit d'un appareil ou d'un compte personnel.

Tous les renseignements partagés par les employés doivent respecter les règles de confidentialité et la propriété de l'ENTREPRISE, peu importe le support utilisé et même en dehors des heures de travail ou à l'extérieur de l'établissement.

Toutes les opinions émises par les employés sont personnelles et ne doivent pas l'être au nom de l'ENTREPRISE.

En cas de doute ou de problèmes, adressez-vous à votre superviseur.

L'habillement est parfois un sujet épineux et sensible auprès des jeunes. Comme nous l'avons mentionné au cours de la première partie, les Z ont grandi dans un environnement où la diversité et l'ouverture d'esprit étaient prônées. L'individu est sa propre marque, il se distingue, se différencie et veut être unique.

Dans ce contexte, il faut parfois faire preuve de doigté si on compte instaurer une politique de code vestimentaire, aborder les notions d'égalité, de respect et de professionnalisme.

Voici un exemple de code vestimentaire dont vous pouvez vous inspirer :

L'habillement fait partie intégrante du message et de l'image que nous communiquons aux autres. Le code vestimentaire s'applique tant aux hommes qu'aux femmes et sert de repère visant à favoriser les rencontres dans des rapports professionnels et respectueux. Le non-respect d'un habillement soigné, sobre et approprié aux fonctions expose l'employé à des sanctions. En cas de doute ou de problèmes, adressez-vous à votre superviseur.

Un message clair, communiqué de façon simple et précise, saura rejoindre les Z. Il ne faut pas sous-estimer leur capacité d'adaptation à ce sujet. Comme nous l'a démontré l'enquête, ils se disent ouverts d'esprit et au changement. Ils savent aussi exprimer leurs idées et se réinventer, ils apprécient les échanges, les discussions et le partage. Il faut donc miser sur ces forces pour solliciter leur collaboration, plutôt que d'imposer des règles sans fondement.

Savoir gérer les conflits

Mais comme dans toute situation épineuse, plus particulièrement quand on tente d'instaurer des changements au sein de l'entreprise ou qu'on traite d'enjeux importants, des opinions contradictoires partagées avec émotion peuvent parfois engendrer des conflits.

Dans ces cas, le patron idéal saura élaborer une démarche pour engager la discussion avec l'employé.

Voici un exemple de démarche inspirée du livre *Conversations cruciales* (2002) pour engager la discussion :

1. *Cerner l'objectif :*

- *Qu'est-ce que je veux (pour moi, pour l'autre, pour la relation)?*
- *Qu'est-ce que je ne veux pas?*
- *Pourquoi est-ce important?*

2. *Établir un environnement sûr :*

- *Présenter mon point de vue de l'histoire.*
- *Encourager et tester différentes approches.*
- *Essayer de comprendre le point de vue de l'autre.*

3. *Partager les faits (en commençant par le moins controversé et le plus persuasif) :*

- *Expliquer ce que je commence à conclure.*
- *Inciter l'autre à partager sa vision des faits.*

4. *Dresser un plan d'action commun :*

- *Quelle serait la solution la plus avantageuse pour toutes les personnes intéressées?*

Il faut retenir que si la communication ne passe pas entre les gestionnaires et leurs employés, il est peu probable qu'à l'inverse, les informations que ces derniers possèdent se rendent jusqu'aux dirigeants. La communication encourage l'amélioration de l'efficacité organisationnelle. Elle permet aux employés de prendre des décisions éclairées, rapides et efficaces, car ils sont plus conscients des enjeux. De façon générale, cela contribue à la flexibilité et à l'efficacité de l'organisation ¹.

¹ « Principaux défis en gestion des ressources humaines et en relations du travail » (s. d.) dans <http://www.portailrh.org/default.aspx> (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés) repéré le 30 août 2016 à http://www.portailrh.org/expertise/fiche_reference.aspx?f=26722

II.I.II COMPRENDRE

Avant de passer à l'étape de la reconnaissance, il faut d'abord s'arrêter en chemin pour comprendre ses employés, donc apprendre à les connaître. Démontrer son intérêt et sa curiosité envers eux. Que font-ils en dehors du boulot? Ont-ils des intérêts particuliers? Sans entrer nécessairement dans les détails, prenez-vous le temps de vous informer de leur vie personnelle? Si vous connaissez ou vous intéressez à vos clients, pourquoi pas à vos employés?

Il est aussi important de connaître les forces, les faiblesses et les motivations des personnes qui travaillent avec nous. De cette façon, on peut adapter son style de gestion aux personnes et aux conditions. Pour y arriver, il peut être intéressant de tenir des réunions régulières avec les membres de son équipe pour discuter de leurs succès, de leurs inquiétudes, de leurs idées et de leurs objectifs. Démontrer de l'intérêt envers eux, c'est le début d'une forme de reconnaissance, que nous explorerons plus loin.

En étant à l'écoute de ses employés, on peut davantage comprendre leurs perceptions et leurs aspirations. Pour communiquer efficacement et comprendre l'autre, il faut tenir compte de son point de vue, être à l'écoute et offrir du feed-back (de la rétroaction).

Voici quelques pistes d'actions à mettre en place pour améliorer sa compréhension :

- Écouter attentivement ce que l'employé dit, éloigner les distractions et ne pas formuler de réponse intérieure avant qu'il n'ait terminé.
- Clarifier et poser des questions précises afin de bien comprendre ce que l'employé veut exprimer.
- Reformuler, en ses propres mots, ce que l'employé dit.
- Se placer du point de vue de l'autre en utilisant des formules comme : « Si je te comprends bien... »

Pour comprendre l'autre, il faut aussi savoir faire preuve de transparence à titre de gestionnaire. Celle-ci suscite la créativité en mettant les employés à contribution.

La transparence totale aide à transmettre avec exactitude la direction de l'entreprise et le rôle des employés. Cela aide aussi à établir un climat de confiance et de motivation favorable à l'action conjointe.

Enrichir la tâche

Une fois le canal de communication ouvert, lorsqu'on a appris à mieux connaître ses employés, il faut se concentrer sur la tâche à accomplir.

Avoir l'impression d'avancer est ce qui nous satisfait le plus de notre journée. C'est pourquoi, dans la mesure du possible, il faut enrichir les tâches des employés.

On pourra par exemple encourager la rotation et la répartition différente des tâches, la participation aux décisions, ainsi que les interactions avec les clients :

- L'invitation à des employés pour agir à titre de client-mystère (à l'interne et chez les concurrents).
- La participation d'un employé à des activités de marketing sur le terrain.
- La suggestion d'une idée par mois pour améliorer la qualité du service.

Ou encore la participation à des comités ou à des projets importants :

- Permettre de travailler sur des projets personnels en parallèle.
- Cocréer des produits ou des services.
- Affecter l'employé à des projets qui lui tiennent à cœur.
- Contribuer au-delà de ses responsabilités courantes.
- Permettre aux employés de travailler sur ce qu'ils veulent, de la manière et avec qui ils le veulent, mais en échange, ils doivent proposer une nouvelle idée, un prototype, un produit ou un processus à améliorer le jour suivant (pratique inspirée de FedEx) (Pink 2009).

Mais on ne peut pas toujours esquiver les tâches routinières. Idéalement, on doit les diriger, car la clé n'est pas le contrôle qu'on a sur elles, mais celui qu'on croit avoir.

Voici quatre étapes pour y arriver :

1. Reconnaître que c'est une tâche moins stimulante.
2. Expliquer la logique, le but, pourquoi la tâche est nécessaire, à quoi ça sert, quel sera le résultat final, etc.
3. Laisser de l'autonomie (le quand, le qui et le comment).
4. Offrir une récompense.

Compter sur l'équipe

Toujours dans le but de mieux se comprendre, il faut savoir miser sur une diversité qui crée des discussions animées au sujet des produits et des processus, mais pas autour des personnalités. L'équipe doit souvent primer l'individu. Pour générer de l'engagement, il faut la mettre de l'avant, construire une culture d'équipe, qui elle-

même s'inscrira dans la culture plus large de l'entreprise. Pour le gestionnaire, cela signifie créer de bonnes relations avec les coéquipiers, à partir des connaissances qu'il a accumulées.

Pour y arriver, un bon patron essaie d'apprendre une nouvelle chose sur un collègue par jour, par exemple. Au sein de l'équipe même, entre les employés, on peut aussi encourager cette pratique pour favoriser la cohésion, l'intérêt et la connaissance des uns et des autres.

L'engagement d'un employé repose sur trois principes plutôt simples :

- Attachement au travail (lié à un idéal professionnel).
- Attachement à la mission de l'entreprise (lié à la compréhension des priorités organisationnelles).
- Attachement à l'équipe (lié à l'identification des valeurs partagées dans l'entreprise).

Ce dernier point démontre l'importance de savoir compter sur l'équipe, un engrenage essentiel dans le processus de recrutement et de fidélisation de ses employés.

Le travail d'équipe est déterminé par les relations qui unissent un groupe de personnes ayant un objectif commun, et les relations qu'il bâtit entre ces personnes. Le travail en équipe permet à des individus travaillant dans différents domaines et assumant différentes responsabilités de collaborer sur des sujets d'intérêt pour les membres de l'équipe.

Ces derniers ont les mêmes objectifs et doivent surmonter des problèmes similaires. Afin d'atteindre ses objectifs, l'équipe se dote de processus officiels et recherche l'efficacité.

Et une équipe efficace sera reconnue pour un ensemble d'avantages qu'elle apportera à l'organisation. Parmi ceux-ci, elle permettra de :

- Conserver les connaissances organisationnelles transmises grâce au partage de l'information.
- Renforcer l'autonomie et le sentiment de satisfaction des membres.
- Bâtir des relations de confiance menant à un meilleur partage des connaissances et à une bonne compréhension mutuelle.
- Conjuguer les talents de nombreuses personnes, de sorte que le résultat atteint par l'équipe sera supérieur à la somme des résultats que les membres de l'équipe auraient atteints individuellement.
- Générer de nouvelles idées et approches.
- Mettre à contribution différents processus de communication afin de soutenir le partage de l'information, des connaissances et des expériences.

- Renforcer les personnes, l'équipe et l'organisation ².

L'équipe et le travail qu'elle accomplit sont donc sources d'engagement auprès des individus et vis-à-vis de l'organisation.

Utiliser la revue de performance

Les revues de performance sont-elles utiles? D'après un sondage Léger effectué au Québec en 2015, 71 % des employés considèrent que cette rencontre est assez ou très utile. Alors pourquoi 36 % des employés n'ont-ils pas rencontré leur superviseur au cours des 12 derniers mois, toujours selon ce même sondage? Deux raisons principales : ça demande trop de temps et les gestionnaires ne sont pas bien outillés.

Comme toute communication, l'appréciation du rendement devrait être fréquente, personnalisée et participative.

Fréquente : Les Z s'attendent à une rétroaction en temps réel. Pensez aux jeux vidéo : de petits défis avec des résultats à court terme. Si vous faites une revue de performance annuelle, ce sera plutôt une entrevue de départ, puisque l'employé aura déjà quitté votre organisation!

Chez Delta Air Lines, par exemple, un employé qui n'a pas reçu une revue de sa performance peut réclamer l'équivalent d'une semaine de salaire.

Celle-ci n'a pas besoin d'être longue (elle peut se faire en 10 minutes suivant ces 3 étapes) :

1. Pot : sur quoi travailler (1 élément à la fois).
2. Graine : objectif mesurable (préférentiellement convenu ensemble).
3. Fleur : contribution unique (quelque chose que la personne fait bien).

La séquence est importante : on veut finir sur une note positive.

Personnalisée et spécifique avec possibilité de cheminements de carrière alternatifs : cartographier les compétences et les résultats à atteindre pour chaque poste avec possibilité de stages internes.

Participative : 20 % du temps devrait être consacré à la revue de performance (actions entreprises par l'employé et par le patron) et 80 % aux actions futures : Sur quoi vas-tu travailler? Comment vas-tu t'y prendre (ressources nécessaires)? Comment allons-nous mesurer les résultats?

² « Une équipe efficace » (s.d.) dans conseilrh.ca. Repéré le 3 septembre 2016 à <http://hrcouncil.ca/info-rh/milieus-de-travail-equipes.cfm>.

Voici d'autres pratiques pour rendre la revue de performance plus participative :

- S'entendre à l'avance sur les critères d'évaluation.
- Inviter chaque employé à faire l'auto-évaluation mensuelle de sa performance et de ses apprentissages.
- Évaluer les équipes et la compagnie plutôt que les individus, ou s'assurer qu'un nouvel employé recueille le vote de 2/3 de ses collègues avant d'obtenir le statut de travailleur permanent.

Pour les jeunes de la génération Z, les échecs sont encouragés plutôt qu'évités; en effet, quand on a eu droit à plusieurs essais, chaque échec est moins significatif. Avec des limites claires, chacun est libre d'exprimer ses idées et de commettre des erreurs. Il faudrait donc :

- Se concentrer sur les possibilités d'amélioration plutôt que sur la punition.
- Axer la revue de performance sur les valeurs, les efforts, les stratégies utilisées, l'éthique de travail, etc.

Un bon rendement est-il synonyme d'engagement? Il semble que non, d'après un sondage réalisé aux États-Unis en 2013 par Leadership IQ. En effet, dans 42 % des entreprises, les individus sous-performants étaient plus engagés que les performants. Pourquoi? Au-delà du fait qu'un employé sous-performant fait l'impossible pour se sortir d'une situation d'échec en compensant par son engagement, par crainte de perdre son emploi, il semble que la raison principale de ce résultat est que les travailleurs performants se désengagent lorsque leur gestionnaire ne règle pas le cas des coéquipiers sous-performants au moyen de mesures disciplinaires.

Changer un comportement/une attitude

Il est parfois difficile de changer une attitude, mais ce n'est pas impossible si :

1. L'employé a conscientisé que ça fait partie de son travail.
2. Des conséquences pénalisent l'attitude reprochée.

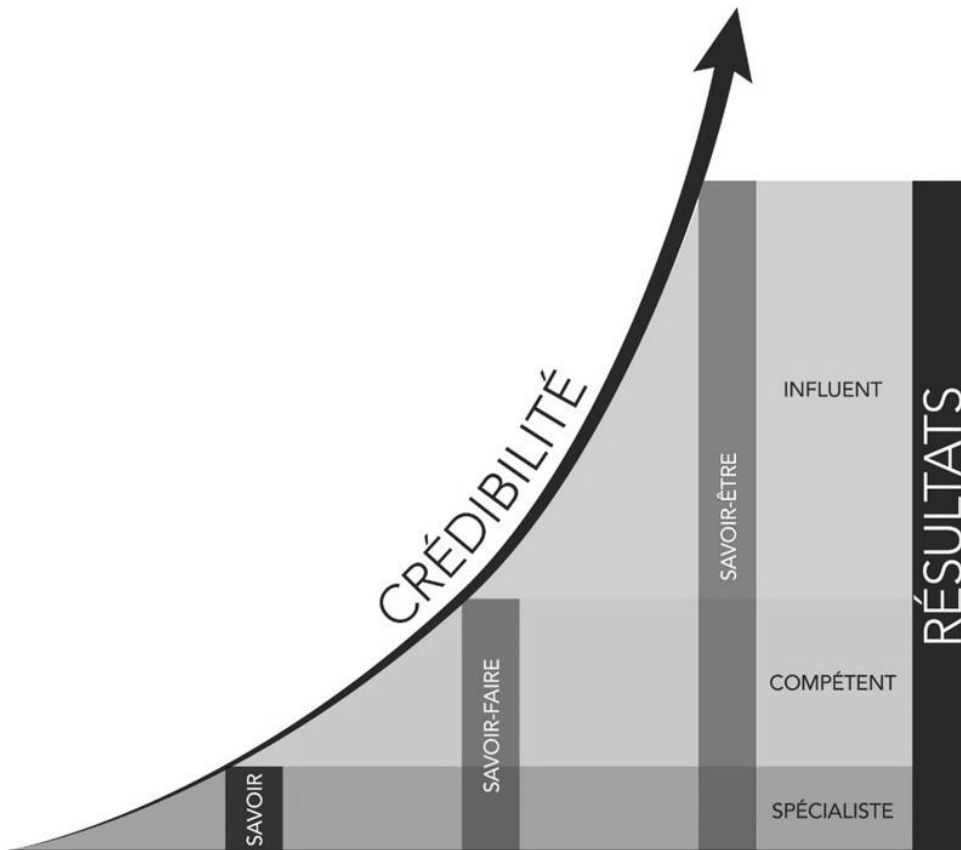
Plusieurs employés croient que l'attitude est un boni. « *Je suis le champion des boulons, j'effectue quantité de travaux... personne ne va me mettre à la porte.* » Ce n'est pas vrai qu'un employé peut faire suer tout le monde, parce que l'attitude fait partie des exigences de n'importe quel poste, puisque personne ne travaille en vase clos.

L'attitude est évaluée comme toute autre compétence, selon les résultats. On peut comparer l'évolution dans le temps ou celle d'un groupe à l'autre. Comment? Voici des exemples de comportements qui reflètent une attitude souhaitée :

- Est ouvert à la critique.
- Émet des commentaires positifs lors des réunions d'équipe.
- Propose des solutions.
- Encourage ses collègues.
- Ne critique pas les gens.

Si la situation ne change pas, il faudra appliquer des conséquences, comme pour n'importe quel rendement insatisfaisant.

Développer l'attitude et les aptitudes personnelles et relationnelles des individus permet d'accroître leur crédibilité à l'interne et, par conséquent, leur capacité d'influence. Il s'agit d'un processus évolutif où l'on bâtit sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être pour cheminer d'un individu spécialiste à un individu compétent puis à un individu influent, comme on peut le visualiser dans le graphique ci-dessous tiré de mon programme de mentorat en entreprise :



Voici quelques autres pratiques pour influencer l'attitude des employés :

- Rapprocher les employés et les bénéficiaires de leurs actions.
- Clarifier les conséquences d'un manquement aux règles.
- Avoir un meilleur ami au travail (pression des pairs pour faire un bon boulot). Notons que les organisations n'offrant pas d'aire commune ont la moitié moins d'employés qui ont un *best friend* au travail (Friedman, 2014).
- Jumeler avec un collègue à l'attitude exemplaire.

II.I.III RECONNAÎTRE

Nombre de gestionnaires offrent peu de reconnaissance à leurs employés parce qu'ils en ont rarement eu ou parce qu'ils redoutent que leurs employés tiennent pour acquis ce retour positif et fassent des demandes démesurées.

Comme pour la communication et la compréhension, on a intérêt à exprimer à ses employés une reconnaissance **fréquente, personnalisée** (adaptée) et **participative**. Ce sont les mots-clés à retenir.

Puisqu'il faut environ trois commentaires positifs pour annuler les effets d'un commentaire négatif, la reconnaissance doit être **fréquente**, mais pas automatique (le plus vite possible après un comportement souhaité) :

- De petits plaisirs fréquents apportent plus de plaisir sur une plus longue période que de grandes récompenses plus espacées. Ex. : 20 compétences à développer (style badges de scout) avec une petite augmentation de salaire associée à chacune (Hsieh, 2010).
- Des récompenses inattendues font davantage plaisir.

Adaptée à la personne (individuelle sur-le-champ, puis partagée avec le groupe) :

- Devant les personnes importantes pour l'employé (sa famille, ses amis). Ex. : photo de l'employé en action dans une carte de remerciements envoyée aux parents.
- Sortie en famille avec repas gratuit.
- Rabais pour employés étendus aux membres de la famille. Ex. : rabais sur produits et services.
- Party pour famille et amis. Ex. : budget alloué pour des vacances en famille (pratique inspirée de FullContact) (Friedman, 2014).
- Égoportrait avec le grand patron.
- Budget pour décorer son poste de travail ou choisir sa chaise.
- Attrape-rêves : temps, ressources et argent offerts à l'employé pour l'aider à réaliser un projet personnel (Chester, 2015/2005).

Adaptée à la situation (comportement spécifique) :

- Récompenser les efforts, les stratégies et l'éthique de travail, pas seulement les résultats.
- Récompenser ceux qui suivent les règles au lieu de punir les fautifs.

Participative :

- Viser une norme à atteindre, au lieu de se comparer aux autres (remplacer le profit individuel par le bénéfice du groupe).
- Tenir une minute de reconnaissance entre collègues à chaque rencontre d'équipe.
- Mettre à l'honneur les bons coups des employés en rapport avec les valeurs organisationnelles.
- En faire les vedettes d'histoires à succès (*happy endings* ou *happy learnings*).
Ex. : vidéos d'employés qui présentent des projets réalisés ou des défis surmontés.
- Remettre 50 \$ à un employé à son anniversaire pour une activité spéciale à condition de prendre des photos à partager avec le groupe ensuite.
- Monter une vitrine des accomplissements : chacun présente des réalisations hors travail, les employés votent et on remet des trophées.
- Suggérer l'ordre de l'éléphant : une grosse peluche (ou tout autre objet) est transmise d'un employé à un autre pour un acte exemplaire, et les autres s'arrêtent pour savoir ce qu'il a fait (Achor 2010).

Attention :

- L'accent mis sur la récompense ou sur l'argent peut diminuer la motivation intrinsèque ou l'intérêt pour une activité.
- Lorsque la récompense est l'activité (apprendre, faire de son mieux, offrir un bon service), les gens prennent moins de raccourcis.
- Les récompenses extrinsèques devraient être inattendues et offertes seulement une fois la tâche terminée.
- Les expériences ont un impact plus significatif et plus durable que l'argent.

II.IV QU'EST-CE QU'UN EMPLOYEUR IDÉAL ?

Une des réalités du monde du travail est qu'on choisit souvent un employeur parce qu'on est séduit par ses promesses, mais qu'on le quitte souvent parce qu'elles ne sont pas respectées...

Comme nous l'avons vu en première partie, les Z vont privilégier différents aspects pour trouver l'employeur idéal, ils vont rechercher par exemple :

- Une organisation qui favorise les échanges, le respect et la collaboration entre différents niveaux de poste (structure horizontale).
- Un emploi où la multiplicité des expériences de vie est possible.
- Un endroit où ils peuvent rester maîtres de leur destin, de leur espace et de leurs habitudes de travail.
- Un apprentissage autogéré, où ils sentent qu'on leur fait confiance et qu'on leur laisse un fort degré d'autonomie.
- Des occasions de diversifier leurs compétences.
- Des projets simultanés de durée variable qui vont les garder motivés. Ils veulent développer leur employabilité, participer activement à leur évolution de carrière par des conversations sur la façon dont un poste peut mener à un autre.

Alors, comment s'y adapter et devenir un employeur de choix pour eux?

L'ambiance de travail

C'est l'élément qui incite le plus les Z à choisir ou à quitter un employeur. Il faut trouver des moyens d'augmenter l'expérience « employé en lien avec la marque de l'entreprise » dans différents endroits (comme on le fait en marketing avec les occasions de contacts avec la clientèle) : dans le hall d'entrée, à la salle de bain, dans la cafétéria, etc.

Quelques idées :

- Prolongement de l'école : les activités parascolaires deviennent les activités « paratravail ».
- Habillement : vendredi chic, journée du chapeau, du t-shirt de concert ou de son équipe sportive favorite.
- Mur des favoris : photos d'employés avec leur livre, film ou équipe sportive préférés.

L'engagement social

Selon une enquête, 60 % des Z veulent exercer un travail qui a un impact social, comparativement à 31 % des Y (Willard, 2002).

Instaurer un programme de bénévolat peut donc être une avenue intéressante à explorer :

- Le projet *Dollars for Doers* de Microsoft propose 17 \$ par heure de bénévolat aux employés et l'argent est ensuite remis en dons (Friedman, 2014).
- L'équipe Clif Bar paie l'équivalent de 20,8 h/an par employé pour travailler dans l'organisme de bienfaisance de leur choix (l'équivalent de 1 % d'un poste à temps complet) (Erickson 2012/2004).

Consciente des limites de notre mode de vie actuel, la génération Z désire travailler pour une entreprise qui s'inscrit dans une démarche durable, écologique et éthique. On ne devrait pas avoir besoin de piger dans le capital de la Terre pour survivre. Les intérêts devraient suffire.

Ainsi, on peut mettre les employés au défi de proposer des idées pour réduire le gaspillage et l'impact environnemental de l'entreprise. Par exemple, l'entreprise Imo verse 500 \$ par mois aux employés qui habitent à moins de 8 km de l'entreprise (Friedman, 2014).

L'équilibre entre travail et vie personnelle

Les Z cherchent aussi à multiplier les expériences de vie : le temps partiel et la mobilité sont choisis plutôt que subis.

Des exemples :

- Un employé de Clif Bar mentionne ceci : « *Je n'avais jamais travaillé pour un employeur avec une conscience avant d'arriver ici.* » (Erickson, 2012/2004) Les employés travaillent 9 jours au lieu de 10 (week-end de 3 jours toutes les 2 semaines) et sont payés 2,5 h de plus par semaine s'ils pratiquent une activité sportive.
- Chez Volkswagen, on éteint le serveur de courriels 30 minutes après la fin de la journée pour le redémarrer seulement au début du jour suivant (Friedman, 2014).
- Chez Bristol-Myers Squibb Canada, on permet à ses employés d'acheter une semaine de vacances supplémentaire (planifiée et payée au salaire brut financé par 24 retenues sur salaire).

Ces exemples démontrent qu'il n'est pas nécessairement difficile de mettre en place ce type de mesures. Cela demande une certaine créativité de la part de

l'employeur, mais surtout une ouverture d'esprit et une capacité à remettre les choses en question, en perspective, ce que les Z apprécieront. Après tout, ils souhaitent travailler pour un employeur qui sait faire preuve d'innovation et qui est à l'écoute de leurs besoins.

L'autonomie

Comme nous venons de le mentionner, les Z veulent être maîtres de leur destin, ce qui est davantage possible dans une organisation horizontale plutôt que verticale et hiérarchique.

Ils souhaitent aussi être maîtres de leur espace et de leur travail (choisir leur horaire, leur équipe, leurs mandats). Ex. : projet spécial (au-delà de la tâche), étude de marché, organisation d'événements, campagne sur les médias sociaux, etc.

Maîtres de la gestion de leur carrière (planification structurée) :

- Occasions de diversifier leurs compétences.
- Carrière et éducation non linéaire avec chevauchements et projets simultanés de durée variable.
- Développer son employabilité.
- Participation active à leur évolution de carrière : conversations portant sur les possibilités qu'un poste mène à un autre.

Maîtres du développement de leurs compétences (grande soif d'apprendre) :

- L'entreprise SurePayroll offre un certificat de « Meilleure nouvelle erreur » (Friedman, 2014).
- La compagnie HCL Technologies encourage l'élaboration d'un CV d'échecs, une liste des erreurs et des apprentissages de l'employé (Friedman, 2014).
- Proposer une journée de stage à un nouveau poste.
- Offrir une formation spéciale et dispendieuse en guise de reconnaissance.
- La firme Eventbrite organise des *Brite Camps*, une formation d'une heure donnée à l'interne par un employé (Koulopoulos et Keldsen 2014).

On pourrait aussi s'inspirer du modèle des ordres professionnels pour favoriser le développement des employés en entreprise (nombre d'heures à atteindre, différentes activités au choix : écrire un article, animer une formation, etc.)

Ou permettre le partage d'expertise des employés en fournissant une plateforme :

- Un club de lecture.
- Une séance de questions ouvertes.
- Une présentation des meilleures pratiques (sa démarche, ses résultats).

Mission-Vision-Valeurs

Ces trois piliers sont à la base de toute planification et influencent l'avenir d'une entreprise ainsi que les décisions qui y seront prises. Elles ne sont rien de moins que l'ADN de l'entreprise, car elles permettent de déterminer à l'interne des lignes de conduite, de faciliter la prise de décisions et d'encourager la mobilisation et le perfectionnement des ressources. D'un point de vue externe, elles permettent de présenter le caractère unique de l'organisation, d'augmenter sa crédibilité auprès des parties intéressées (clients, fournisseurs, partenaires financiers, etc.) et de démontrer la présence d'une ligne directrice ³.

Mission

Au-delà de la tâche (le quoi) et de la façon dont l'entreprise est gérée (le comment), c'est la mission (le pourquoi) qui attire et mobilise le plus les gens.

Les Z ne veulent pas travailler pour une entreprise, ils veulent joindre un mouvement, faire partie du rêve. Ils souhaitent accomplir quelque chose qui n'a jamais été réalisé auparavant.

La plupart des gens ont un travail de trop petite envergure pour leur motivation. On veut que les employés se présentent non seulement parce qu'ils veulent, mais aussi parce qu'ils sentent qu'ils n'ont pas le choix : ils croient tellement à la mission qu'ils la considèrent comme trop importante pour ne pas y participer activement.

Vision

À la différence de la mission qui décrit la raison d'être de l'entreprise (son utilité), la vision présente le projet, le rêve, le devenir. Elle définit où l'entreprise veut aller et les objectifs à atteindre.

Cette vision est censée mobiliser autant les employés, les patrons, les partenaires que les investisseurs. Elle projette une conception de l'avenir et incite les gens à passer à l'action et à prendre des décisions stratégiques.

³ « Mission-vision-valeurs : un trio indispensable » (s.d.) Dans [economie.gouv.qc.ca](https://www.economie.gouv.qc.ca). Repéré le 3 septembre 2016 à <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/ressources-humaines/page/guides-et-outils-20249/>

Valeurs

Les valeurs viennent appuyer et justifier toutes les décisions dans l'organisation. Elles décrivent les comportements à adopter pour qu'on puisse réaliser la mission et la vision de l'entreprise.

Il faut donc s'engager à embaucher et à congédier en fonction des valeurs qu'on a déterminées.

Les questions d'entrevue et d'évaluation de la performance, par exemple, devraient s'inspirer des valeurs de l'entreprise.

En déterminant et en appliquant sa mission, sa vision et ses valeurs, on obtient bien souvent une meilleure cohésion de l'équipe et une plus grande mobilisation des employés.

Le taux de roulement du personnel

Le taux de roulement coûte cher, mais les sommes sont souvent sous-estimées parce qu'on minimise le temps durant lequel la productivité est affectée. Il faut considérer :

- Le délai de décision (l'employé est en train de décider de rester ou de partir).
- Le délai de négociation (l'employeur essaie de convaincre l'employé de rester).
- Le délai de vacance (la période pendant laquelle le poste n'est pas comblé).
- Le délai de productivité (le temps nécessaire pour amener le remplaçant au niveau de productivité de l'ancien employé : accueil, intégration, formation...)

Quel est le meilleur taux de roulement du personnel : 5 %, 15 %, 25 %? Le roulement de personnel coûte cher, alors on pourrait être tenté de viser 5 %.

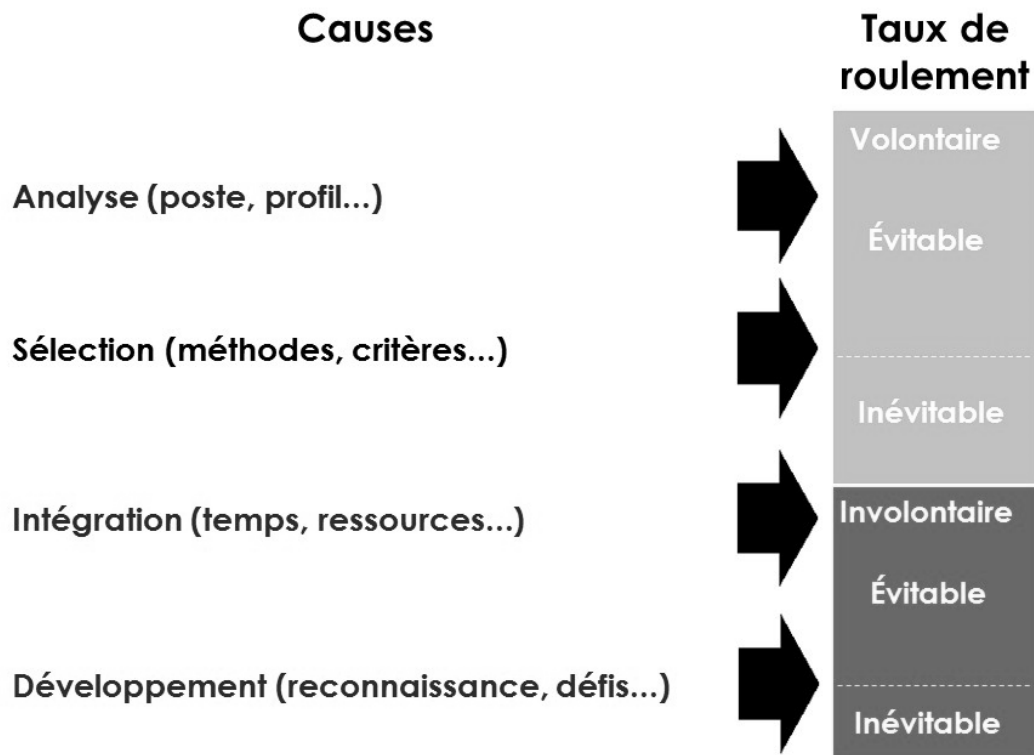
D'abord, il faut admettre qu'il y a toujours un certain taux de roulement, qu'il soit volontaire et évitable (insatisfaction de l'employé), volontaire et inévitable (déménagement), involontaire et évitable (insatisfaction de l'employeur) ou involontaire et inévitable (maladie, départ à la retraite, etc.) Ensuite, il faut penser qu'un faible taux de roulement peut vouloir dire que des employés restent alors qu'ils ne devraient pas (attachement aux conditions ou gestionnaires qui tolèrent le bois pourri), privant ainsi l'entreprise de sang neuf (enthousiasme, créativité, etc.)

Un taux de 15 % vous paraît peut-être plus attirant, mais parfois un taux global pour l'entreprise peut cacher des disparités. Ex. : un taux de roulement de 50 % dans un département ou pour un poste typique peut être noyé dans la masse. Pour diminuer le taux de roulement, nos actions doivent être ciblées et les indicateurs aussi.

Un taux de roulement de 25 % peut sembler élevé, mais pas si la moyenne de l'industrie est de 50 %.

Bref, la meilleure façon de mesurer un taux de roulement est de se comparer à soi-même dans le temps et de cibler (par département, région, fonction ou poste) afin de mieux évaluer l'efficacité de nos actions.

Il y a plusieurs causes au taux de roulement du personnel



Analyse (poste, profil...)

Il faut attirer les bonnes personnes pour les bonnes raisons (comme en marketing). Une fois que le profil recherché est clair, il faut le vendre comme il faut. Pour y arriver, on peut :

- Interroger de façon anonyme pour connaître la perception des gens vis-à-vis de l'entreprise : le grand public (ciblé selon le profil recherché), les candidats (*Qu'est-ce qui t'attire chez nous ? Qu'as-tu entendu dire à propos de notre entreprise ?*) et les recrues (sonder leur opinion avant de commencer).

- Récompenser les gens qui postulent (bon de réduction).
- Former des employés-ambassadeurs pour recruter (critères de sélection clairs, formation sur la philosophie de gestion). À cet effet, envisager une vidéo ou des photos d'employés en train de vivre les valeurs organisationnelles. On peut même organiser un concours à l'interne : une vidéo de 60 secondes expliquant pourquoi rejoindre l'équipe par exemple, pourquoi j'aime travailler ici ou illustrant une journée virtuelle (1^{re} journée et après 3 ans).

La génération Z préfère faire ses achats en personne plutôt qu'en ligne. Peut-être qu'ils ont la même préférence quand vient le temps de choisir un travail, ils ont besoin de l'essayer en quelque sorte, avant de l'acheter.

Bien que les amis et connaissances soient la source de candidats la plus fiable, il ne faut pas négliger ces autres pistes :

Les écoles :

- Présenter des ateliers de 30 minutes (ex. : un employé explique la préparation d'une entrevue).
- Lancer des défis aux étudiants : problème réel à résoudre en 5 jours et présenter la solution dans l'entreprise.
- Offrir un stage comme prix aux gagnants d'un concours.

Les associations : Encourager les employés de la génération Z à s'impliquer.

Les parents : Informer que l'entreprise recherche des employés pour les servir.

Sélection (méthodes, critères...)

Il faut identifier des attentes claires avant de postuler et sélectionner plusieurs intervieweurs avec chacun un critère spécifique à évaluer.

On peut aussi faire résoudre un problème actuel par le candidat. Donner des exemples d'employés qui ont avancé dans l'entreprise.

Enfin, on peut poser des questions d'entrevue en lien avec les valeurs :

- Quelle a été ta meilleure erreur au travail? Pourquoi était-ce la meilleure?
- Quel risque as-tu pris chez ton ancien employeur? Quelle a été la conséquence?

Intégration (temps, ressources...)

En moyenne, un nouvel employé sur trois aura quitté son emploi avant même la fin de sa première année.

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, les entreprises investissent beaucoup de temps et d'argent dans le recrutement, mais peu se penchent sur l'intégration des employés. Pourtant, pour les Z, il est important de recevoir une intégration structurée, qui les responsabilisera et les rendra autonomes rapidement.

En fait, seulement 32 % des entreprises affirment avoir un programme structuré d'intégration en place selon une étude produite par Aberdeen Group et à peine 23 % de celles qui ont un processus en place le qualifient d'excellent, selon un sondage interne effectué auprès de 150 entreprises en 2014.

Qualités d'un excellent programme d'intégration

Obtenir de la rétroaction du nouvel employé

S'ajuster aux différents besoins (flexibilité)

Fournir des outils d'évaluation standardisés (constance)

Pourtant plusieurs études font ressortir que l'intégration est l'élément qui a le plus d'impact sur la rétention du personnel.

Ainsi le Wynhurst Group souligne que les employés ayant été soumis à un processus d'intégration structuré sont 58 % plus enclins à travailler pour l'entreprise après trois ans. De même, Thompson LaShawn souligne dans son livre

On-boarding : Maximizing Productivity and Retention, qu'un programme d'intégration efficace peut augmenter la rétention du personnel de 25 %.

Facteurs de réussite

Étendre l'intégration à la formation

Se doter d'indicateurs de performance

Centraliser pour accroître la visibilité, la collaboration et le suivi

Responsabiliser tous les intervenants concernés

Identifier un responsable principal

Personnaliser tout en étant consistant

Indicateurs pour mesurer l'efficacité de l'intégration

Pourcentage des départs volontaires ou des congédiements durant les 6 premiers mois

Pourcentage de satisfaction des nouveaux employés et des gestionnaires

Nombre de jours pour atteindre la productivité requise

Pourcentage de l'information retenue

Pourcentage des activités réalisées durant les premiers jours, semaines ou mois

Pourcentage du salaire annuel pour remplacer un employé et amener son remplaçant à un niveau de productivité équivalent	
Salaire minimum: 30-50 %	Technicien: 100 - 150 %
Journalier: 40 - 70 %	Ingénieur: 200 - 300 %
Ouvrier spécialisé: 75-100 %	Spécialiste: 200 - 400 %
Administration: 50 - 80 %	Superviseur: 100 - 150 %
Professionnel: 75 - 125 %	Directeur: 125 - 200 %

- Adapté de Proving the value of HR par Jack J. Phillips et Patricia Pulliam Phillips, 2012

Voici sept erreurs à éviter lors de l'intégration d'un employé :

Erreur n° 1-Ne pas débiter l'intégration avant son arrivée

Le plus grand objectif d'un programme d'intégration est d'accélérer la courbe d'apprentissage du nouveau venu.

En effet, cela peut prendre de six à huit mois en moyenne à un employé pour atteindre le niveau de productivité de la personne qu'il remplace selon différents articles publiés par le *Harvard Business Review*.

Pourquoi ne pas profiter de la période entre la confirmation de l'embauche et l'entrée en fonction de la personne? N'oubliez pas que la principale question que se pose un candidat qui vient d'accepter votre offre est : *ai-je pris la bonne décision?* Rassurez-le dans son choix en démontrant que vous avez un plan structuré en place pour faciliter sa transition.

Aberdeen Group mentionne que le pourcentage des employés retenus durant une année grimpe de 9 % et que ceux dont le rendement dépasse les attentes augmentent de 7 % si leur intégration a débuté avant leur arrivée.

Activités à faire avant l'arrivée

Afficher l'avis de nomination à l'interne et à l'externe

Acheminer un cadeau de bienvenue

Procéder aux examens médicaux et enquêtes criminelles

Faire signer le contrat, les ententes et les formulaires

Fournir l'accès aux informations suivantes: manuel de l'employé, convention collective, description de poste, organigramme, bottin des employés...

Préparer le poste de travail (outils, courriel, fournitures...)

Produire la carte d'accès et les cartes professionnelles

Commander l'uniforme et les équipements de protection

Inviter à joindre le groupe Facebook secret

Envoyer des rappels (quand arriver, où, qui demander, comment s'habiller, quoi apporter...)

Séance d'information pour parents (leur rôle et celui de leurs enfants)

Erreur n° 2-L'isoler de ses collègues lors des premiers jours

Sachant que l'un des facteurs les plus mobilisateurs pour un employé est d'avoir des amis au travail, il est impératif de rapidement créer des occasions de rapprochement entre le nouveau venu et ses collègues.

Aussi, un nouvel employé va vouloir rapidement démontrer ses compétences et valider qu'il a fait le bon choix en se joignant à sa nouvelle organisation.

Activités à l'accueil pour créer des liens

Prévoir une affiche et un comité d'accueil à l'entrée (rencontre de 5 minutes avec tout le monde à la réception)

Remettre une carte de bienvenue signée par toute l'équipe

Présenter aux collègues lors de la tournée du site

Organiser un lunch avec son gestionnaire et allouer un budget pour que la personne puisse inviter un collègue différent au restaurant les 4 autres jours de la semaine

Assigner un mentor

Organiser une initiation, un safari-photo, un rallye d'intégration et des activités sociales de réseautage

Partager des informations personnelles : hobby, émission de télé favorite, talent caché...

Erreur n° 3-Ne pas impliquer son superviseur

Dans un contexte où tous doivent faire plus avec moins, l'intégration n'est malheureusement pas la priorité numéro un des gestionnaires. En conséquence, les recrues sont pressées d'être productives rapidement tout en étant souvent abandonnées à leur sort. Ainsi, 89 % des nouveaux employés affirment ne pas avoir toutes les connaissances requises pour faire leur travail selon Aberdeen Group.

Vous avez sûrement déjà entendu cette expression : « *On joint une organisation, mais on quitte son patron.* » Il est donc primordial pour l'employé de se faire une opinion favorable de son nouveau patron le plus rapidement possible. De la même façon, le gestionnaire doit aussi se faire une idée de la capacité du nouveau venu à intégrer l'équipe et à fournir le rendement attendu.

Questions d'introduction à une recrue

Qu'est-ce qui t'a attiré ici au début?

Que penses-tu faire mieux que la moyenne?

Avec quel genre de personnes préfères-tu collaborer?

Qu'est-ce qui te rend fier de ta journée?

Comment aimerais-tu être reconnu pour un travail exceptionnel?

Quel mode de communication privilégies-tu?

Partager des informations personnelles : hobby, émission de télé favorite, talent caché...Qu'avais-tu entendu au sujet de nos emplois?

Quels autres employeurs avais-tu considérés et pour quelles raisons?

Sur le terrain, on observe que tous les gestionnaires ne sont pas nécessairement bien outillés pour transmettre efficacement l'information nécessaire aux recrues, d'où l'importance d'avoir un outil de référence pour s'assurer de ne rien oublier, afin que tout le contenu utile soit transmis de manière constante.

Activités d'intégration

Informez l'équipe de l'arrivée (pop-up dans l'intranet ou texto)

Présentez la vision, la mission, les objectifs, les priorités, les résultats, l'impact de l'entreprise sur la communauté ainsi que les opportunités de croissance pour l'organisation et comment y contribuer

Expliquez le processus et les critères d'évaluation, la période de probation, les augmentations ou bonus, les possibilités de promotions ou de transferts, etc.

Invitez l'employé à faire son auto-évaluation projetée dans 1 an et lui proposez de livrer un témoignage sur sa 1^{re} année

Remettez un guide pratique des 20 bonnes choses à savoir et un certificat d'attestation d'intégration

Erreur n° 4-Limiter l'intégration à l'accueil seulement

Accroître la mobilisation est un autre objectif important lié à l'intégration. Pour y arriver, il faut s'assurer que l'intégration ne se limite pas aux aspects liés au poste et prévoir des actions pour favoriser une acclimatation harmonieuse avec la culture de l'organisation.

En effet, 75 % des échecs d'intégration sont attribuables à une mauvaise adaptation à la culture organisationnelle selon un article paru dans le *Harvard Business Review*.

Questions pour cerner la culture organisationnelle

Est-ce qu'on vise les résultats à tout prix où y a-t-il des limites à ne pas franchir?

Est-ce que les réunions sont plutôt informationnelles que décisionnelles?

Favorise-t-on la reconnaissance de groupe ou individuelle?

Est-ce que les conflits sont discutés ouvertement ou pas?

N'oubliez pas que l'intégration ne se limite pas aux nouveaux employés. Une promotion s'accompagne nécessairement d'une période de transition à planifier et structurer. Par exemple, s'il s'agit d'un employé promu à un poste de supervision, il faudra prévoir de la formation et des tests d'évaluation en leadership, du coaching ou du mentorat, des occasions de développer graduellement des habiletés en direction.

Erreur n° 5-Ne pas lui jumeler de parrain

Assigner un parrain à un nouvel employé permet d'accélérer la courbe d'apprentissage tout en libérant du temps pour les gestionnaires. En effet, il n'est pas facile pour un employé d'assimiler du premier coup toute l'information nécessaire. Cela peut amener l'employé à prendre des initiatives fâcheuses, surtout s'il ne veut pas déranger son patron avec ses questions. En effet, il est toujours plus facile de se tourner vers un collègue plutôt que vers son patron pour poser des questions.

Erreur n° 6-Ne pas faire de suivis ponctuels

Il est important que l'employé nouvellement promu ne soit pas laissé à lui-même après quelques jours. En ce sens, il est recommandé de faire des suivis réguliers (chaque semaine, chaque mois, après trois mois et lors de la probation).

Questions lors d'une rencontre de suivi

Avons-nous tenu nos promesses?

Qu'est-ce que nous faisons de mieux ici?

Qu'est-ce qui fonctionnait bien ailleurs?

Avons-nous fait quelque chose qui l'inciterait à quitter?

Aussi, l'évaluation du nouvel employé devrait être effectuée tout au long du processus de probation par tous ceux qui y participent (formateurs, gestionnaires, ressources humaines...). Les comportements souhaités devraient être clairement définis et l'état d'avancement de la recrue devrait être accessible en temps réel et récompensé à différentes étapes plutôt que seulement à la fin.

La rétroaction du nouvel employé devrait être sollicitée afin d'adapter son intégration aux éléments qui méritent davantage d'attention et afin de puiser dans son expérience pour améliorer les différents processus de l'entreprise (incluant l'embauche et l'intégration, mais sans s'y limiter). Cela peut se faire sous la forme d'entrevue individuelle, de sondage ou de groupe de discussion (*focus group*), par exemple.

Énoncés pour évaluer la satisfaction des recrues

J'ai été bien accueilli

Mon superviseur s'est impliqué dans mon intégration

Mon poste correspond à la description qu'on m'en avait faite lors de mon recrutement

J'ai reçu une formation adéquate

Le programme d'intégration a facilité ma transition

Les attentes ont été clairement identifiées

Suggestions pour rendre l'ensemble du processus de recrutement plus agréable

Erreur n° 7-Minimiser l'utilisation des nouvelles technologies

Courriels, réseaux sociaux, textos... Ces dernières années ont été marquées par l'arrivée de plusieurs nouveaux moyens de communication qui font maintenant partie de nos vies personnelles et professionnelles. C'est encore plus vrai pour la génération Y (20 à 35 ans), qui constitue actuellement la principale cohorte des employés que vous recrutez. Il faut éviter à tout prix d'avoir une déconnexion entre vos méthodes d'intégration et les nouvelles technologies.

L'automatisation de l'intégration est bénéfique pour les employés qui apprécient avoir le contrôle sur le processus et pouvoir démontrer qu'ils peuvent accomplir ce qu'on attend d'eux tout en permettant à l'organisation de s'assurer que toutes les activités ont été menées à bien.

Avantages d'un système d'intégration automatisé

Accessible de partout

Aucune installation ou infrastructure requise avec l'infonuagique

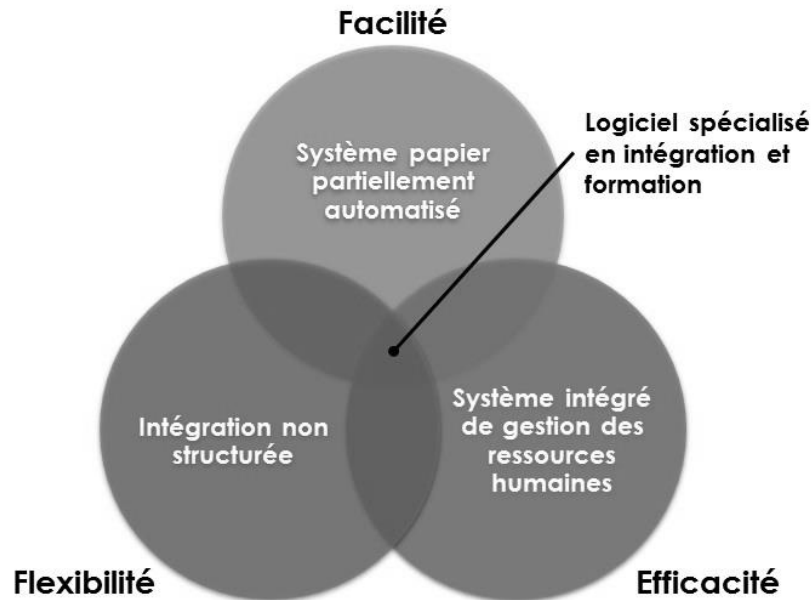
Accès à distance en temps réel du niveau d'avancement des employés par site, par poste ou par activité avec alertes, rappels et messages automatisés selon les besoins

Politiques et procédures constamment disponibles et mises à jour sans frais d'impression

Rapports et statistiques d'utilisation personnalisables

Documentation pour comptabiliser les coûts de formation (loi du 1 %)

Critères d'évaluation des outils d'intégration



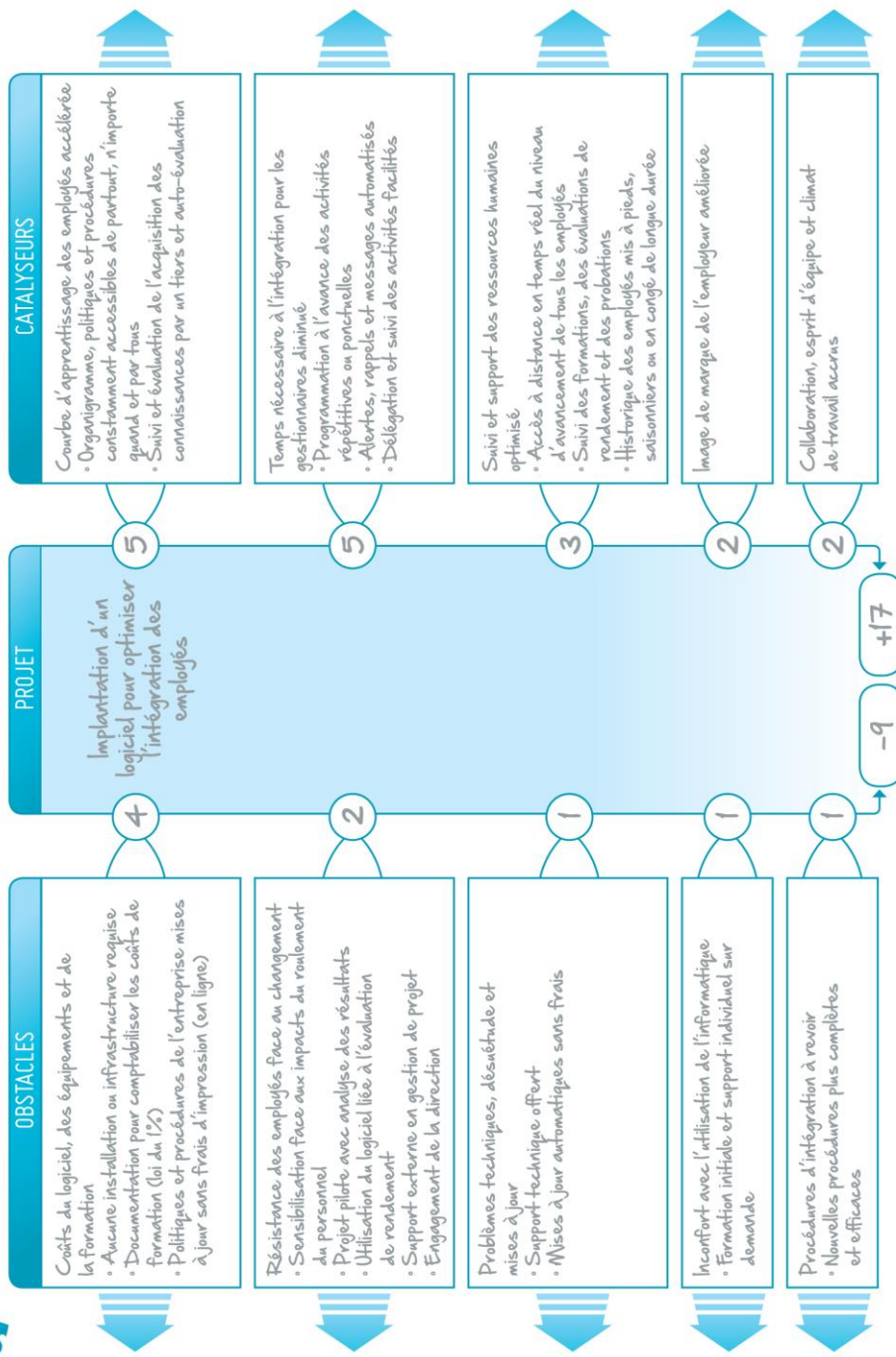
L'intégration des employés est une préoccupation grandissante pour les organisations qui désirent diminuer leur taux de roulement du personnel. En effet, des recherches ont démontré le lien direct entre un processus structuré d'intégration et une diminution du taux de roulement du personnel, l'accroissement de la mobilisation et une réduction du temps pour atteindre le niveau de productivité requis.

Sachant que remplacer un seul employé qui gagne 15 \$ par heure peut coûter jusqu'à 50 000 \$, les sommes investies dans un programme structuré d'intégration des employés peuvent rapporter un excellent rendement.

Ne laissez pas le manque de temps ou le manque d'organisation gâcher vos efforts de recrutement surtout que, d'après le Wynhurst Group, près de 25 % du taux de roulement survient durant les 45 premiers jours.

Ainsi vous pouvez vous inspirer de l'outil *Évaluateur de projet* tiré de mon programme *ADN Employeur de choix*, pour évaluer et augmenter les chances de succès d'un projet.

ÉVALUATEUR DE PROJET TM



Rétention du personnel

Plusieurs causes peuvent inciter un employé à quitter :

- Changements organisationnels.
- Insatisfaction individuelle vis-à-vis de son poste ou de son patron.
- Valeur perçue sur le marché de l'emploi.

Plusieurs actions peuvent être mises de l'avant pour une meilleure rétention du personnel. Il semble que les améliorations opérationnelles offrent le meilleur retour sur investissement.

Il faut éviter les actions qui favorisent la rétention des employés contre leur gré, car un employé improductif coûtera toujours moins cher à l'organisation s'il part que s'il reste.

Voici quelques mesures pouvant favoriser la rétention du personnel :

- Clause de non-concurrence ou de non-sollicitation en cas de départ.
- Boni en fin d'année.
- Avantages sociaux généreux.
- Évaluation de la satisfaction des employés par des sondages anonymes (ex. : As-tu l'intention de changer d'emploi durant la prochaine année?)
- Évaluation des nouvelles connaissances ou compétences acquises par l'employé (évaluée grâce à des tests ou des simulations).
- Mise en place de nouvelles procédures ou de nouveaux comportements suggérés par les employés.

Vous pouvez vous inspirer de l'outil *Analyseur d'impact* tiré de mon programme *ADN Employeur de choix* pour évaluer le retour sur investissement de différentes actions visant la rétention.



ANALYSEUR D'IMPACT™

DÉCLENCHEURS	<p>Événements, statistiques...</p> <p>Taux de roulement élevé pour les opérateurs d'usine</p> <p>Difficultés à combler les postes vacants à la comptabilité</p> <p>Départ en moins d'un mois des 2 dernières réceptionnistes embauchées</p>
OBJECTIFS	<p>Spécifiques, mesurables, réalistes...</p> <p>Réduire de 20 % le taux de roulement des opérateurs d'usine et des commis à la comptabilité d'ici 6 mois</p> <p>Éliminer les départs volontaires durant les 45 premiers mois à la réception</p>
ÉVALUATION	<p>Méthodes, échantillonnage...</p> <p>Focus group avec un échantillon d'opérateurs embauchés depuis moins de 6 mois</p> <p>Entrevues de départ effectuées par les ressources humaines depuis janvier</p>
CAUSES	<p>Trop d'informations fournies en pas assez de temps (mauvaise assimilation)</p> <p>Activités de formation prévues souvent retardées</p> <p>Qualité et quantité des informations très variables d'un formateur à l'autre</p> <p>Manque de suivi par les superviseurs</p>
SOLUTIONS	<p>Échelonner l'intégration sur 2 mois au lieu de 2 semaines (même durée totale)</p> <p>Installer un logiciel d'intégration pour mieux planifier les activités</p> <p>Effectuer un suivi formel avec les nouveaux employés: 1 semaine, 1 mois et 2 mois</p>
COÛTS	<p>Salaires pour focus group (1 000 \$), salaires pour formation avec superviseurs et employés (4 000 \$) et achat du logiciel (9 000 \$)</p> <p>TOTAL = 14 000 \$ par année</p>
BÉNÉFICES	<p>Satisfaction, apprentissages, applications, impacts sur l'entreprise, ROI, bénéfices intangibles...</p> <p>Coûts directs et indirects sauvés grâce aux 15 départs en moins : 186 000 \$ (salaire annuel × 40 % × 15)</p> <p>$ROI = \{(Bénéfices - Coûts) / Coûts\} \times 100$ $\{(186\ 000\ \\$ - 14\ 000\ \\$) / 14\ 000\ \\$\} \times 100 = 1\ 228\ \%$</p> <p>Bénéfices intangibles: accroissement de la satisfaction des employés, augmentation de la rétention des informations par les recrues et amélioration de l'esprit d'équipe.</p>
OBSTACLES ET CATALYSEURS	<p>Obstacles: Certains employés sont inconfortables avec un ordinateur</p> <p>Catalyseurs: Investissement initial minimal (aucune installation et infrastructure requises) Comptabilisation des coûts de formation facilitée</p>
CONCLUSION	<p>L'objectif initial a été dépassé: le taux de roulement des opérateurs d'usine et des commis à la comptabilité a été réduit de 25 %</p> <p>Les départs volontaires durant les 45 premiers mois à la réception ont été éliminés</p> <p>L'accroissement de la satisfaction des employés et l'amélioration de l'esprit d'équipe ont été soulignés lors des focus group a posteriori et la rétention des informations par les recrues peut maintenant être mesurée grâce au logiciel.</p>

II.II LES Z COMME CLIENTS

Comme nous l'avons mentionné en première partie de cet ouvrage, les entreprises auraient intérêt à se soucier davantage de leurs clients que de leur image. C'est en misant sur ce type de relation qu'elles pourront en faire des ambassadeurs de la marque.

Les Z font face à un écart grandissant entre leurs désirs et la réalité. Cela les force à participer avec les entreprises à la création d'offres de produits et services inédits. L'objectif est donc de créer une expérience collective.

Aussi, avec la multiplication des sites d'enchères, de sites à rabais, des promotions, des programmes de loyauté, la génération Z paie rarement le prix courant.

Les gens vont chercher leurs informations par eux-mêmes, si bien que la plupart des efforts en service à la clientèle surviennent après la vente.

Il y a tellement de produits comparables que la qualité du service à la clientèle permet maintenant aux entreprises de se différencier (plutôt que leurs produits).

Dans ce contexte, l'expérience d'achat devient beaucoup plus importante que le produit lui-même. Les Z ne veulent pas entendre les mêmes discours des marques dans les médias traditionnels. Ils sont sélectifs et précis, la consommation est une façon d'afficher leur personnalité, alors ils resteront fidèles à leur choix.

Pour attirer les Z, il faut donc reproduire ce qu'un employeur ferait : stimuler leur intérêt et leur faire vivre une véritable expérience d'achat. Plus encore, il faut être compétitif pour le prix et la qualité, les deux critères d'achat privilégiés par les jeunes de la génération Z, autant chez les filles que les garçons. La rareté du produit et la publicité n'aura que peu ou pas du tout d'importance pour eux.

Il faut aussi être honnête, ne pas insister ou tenter d'influencer leurs décisions, car les Z aiment se sentir libres dans leur choix et cela s'applique tout autant à leur consommation.

Créer des relations personnelles émotives entre les gens

Pour y arriver, il faut considérer que la valeur d'un client peut s'accroître avec le temps, si l'entreprise arrive à créer des relations authentiques, transparentes et intimes (traiter les clients comme des pairs et non comme de purs consommateurs).

Car on le sait, une meilleure relation avec ses clients se traduira par une plus grande fidélité à la marque, de meilleures ventes et moins de dépenses en ce qui

concerne la publicité. Plus encore, cela créera un environnement de travail attirant des gens qui croient en la mission de l'entreprise et qui deviendront de véritables ambassadeurs de la marque et de ses produits.

L'exemple de la chaîne de magasins Nordstrom est particulièrement intéressant de ce côté.

Son exceptionnel service à la clientèle repose principalement sur deux éléments : l'attention aux détails (sur le plan de l'expérience client) et le niveau de motivation qu'ils arrivent à transmettre à leurs employés en leur offrant des formations adéquates.

Sur le site Quora⁴, une employée de la société a répondu à cette question simple : Pourquoi Nordstrom est-elle reconnue pour son service à la clientèle? L'employée a fourni des réponses tout aussi simples, mais très éclairantes.

Si vous posez une question à un vendeur, il vous accompagnera jusqu'à la section recherchée, plutôt que de vous pointer du doigt l'endroit ou de vous donner des indications verbales uniquement.

Les employés remettent les sacs d'achat directement dans les mains du client, en traversant de l'autre côté du comptoir, plutôt que de le laisser prendre lui-même ses sacs.

Les exemples sont encore nombreux. Mais retenons-en que cette compagnie a pris conscience de l'importance de créer des relations personnelles émotives avec ses clients et qu'elle s'est donné un plan d'action clair pour y arriver.

Motiver à joindre la tribu

Mais il faut aussi miser sur d'autres facteurs, comme la motivation. Dans son message, il faut s'assurer de composer avec les éléments suivants :

- Transformer l'intérêt commun en un désir de changement.
- Vendre une vision, un rêve : historiquement, les entreprises ayant pour mission d'améliorer la vie des gens ont largement mieux réussi que leurs concurrents (Huba 2013).
- Raconter une histoire : qui nous sommes et quel avenir nous voulons construire (incluant le contexte et l'historique de la création).
- Proposer quelque chose d'assez audacieux pour polariser l'opinion des gens.

⁴ « Why is Nordstrom known for their good customer service ? » (18 février 2014). Repéré le 4 septembre 2016 dans www.quora.com à <https://www.quora.com/Why-is-Nordstrom-known-for-their-good-customer-service>.

Pour la motivation, l'exemple de Tesla Motors fait école. La compagnie fondée en 2003 propose rien de moins qu'une révolution dans le domaine de l'automobile en offrant des véhicules 100 % électriques à la fine pointe de la technologie. Plus encore, l'un de ses cofondateurs et aujourd'hui PDG de l'entreprise, Elon Musk, gazouille plus vite que son ombre sur Twitter, répondant aux questions des consommateurs et annonçant les prochaines nouveautés à la manière d'un spectacle tant attendu. Et cela fonctionne. Quelques semaines à peine après l'annonce officielle de la Model 3, plus de 325 000 clients avaient déjà réservé leur voiture (qu'ils ne recevront pas avant 2 à 3 ans) moyennant un dépôt de 1000 \$ US !

Le constructeur automobile transmet sa vision, son rêve de changer la façon dont on effectue nos déplacements.

Tesla ne fait pas l'unanimité et plusieurs dénoncent le prix excessif de ses véhicules, mais il n'en demeure pas moins que la compagnie est maintenant le leader de l'industrie des véhicules électriques. Les grands fabricants automobiles qui ne devraient pourtant pas s'inquiéter de la concurrence, lui livrent une lutte féroce pour charmer les consommateurs sur ce marché.

Dans notre enquête, Elon Musk a d'ailleurs été cité en exemple. Le PDG de Tesla est arrivé tout juste derrière les parents des Z en tête des personnes les plus admirées...

Au-delà de son populaire PDG, la compagnie a complètement révolutionné l'expérience d'achat des consommateurs. Elle n'a pas de concessionnaires ni de vendeurs à la commission, personne pour tenter de vous convaincre de faire l'achat de votre vie.

Celui-ci peut se faire en ligne, de la maison, ou directement dans un magasin Tesla, où des conseillers formés aident les consommateurs à compléter leur commande, sans exercer de pression ou tenter de négocier. De plus, la société n'investit presque rien en publicité, misant plutôt sur la force de son message et la qualité de ses produits pour rejoindre son public.

En somme, l'innovation la plus significative de cette entreprise réside dans ses pratiques commerciales, vraiment très différentes des fabricants conventionnels, mais aussi de ceux qui se disputent le même marché.

Bien entendu, toutes les entreprises ne peuvent suivre ce modèle à la lettre, cependant, toutes auraient intérêt à s'en inspirer.

Notre enquête a démontré que plusieurs caractéristiques présentes chez Tesla pouvaient rejoindre les Z sur le plan de leur consommation. Ces derniers veulent réinventer l'offre, ils sont hermétiques aux discours habituels des marques lus ou entendus dans les médias traditionnels, et rebutés par la publicité et la vente sous

pression. Ils ont soif d'innovation et dirigeront leurs achats vers une entreprise qui a pris le soin de les connaître et de leur proposer des produits différents.

Connecter avec les gens

Dans le même ordre d'idées, les entreprises auront aussi intérêt à développer leur capacité à se rapprocher de leurs consommateurs et de leur réalité.

La populaire chanteuse Lady Gaga a déjà déclaré : « *J'essaie de créer des choses que mes fans peuvent facilement reproduire et qui nous connectent* » (Huba, 2013). Et elle n'est pas la seule : les Justin Bieber, Beyoncé et Taylor Swift de ce monde l'ont bien compris. Leurs fans ont leur propre identité, avec des surnoms bien déterminés (les Beliebers, les Knowles et les Swifties).

Cette identité crée le sentiment de communauté que les Z recherchent. Les vedettes l'ont bien compris et elles alimentent leurs différentes plates-formes de médias sociaux pour répondre à ce besoin.

Les entreprises auraient avantage à suivre cet exemple pour rejoindre une clientèle comme celle des Z.

En ce sens, les moyens de communication pour rapprocher les gens et encourager la collaboration au sein de la tribu peuvent se faire à différents niveaux : du chef à la tribu, de la tribu au chef, d'un membre de la tribu à un autre ou d'un membre de la tribu au grand public.

L'individu et l'individualisme font davantage de place à la communauté. Ce n'est donc pas étonnant de voir toutes ces nouvelles entreprises de cotravail (*coworking*), de covoiturage ou de cohabitation se multiplier.

La génération Z est aussi plus fidèle à ses principes qu'aux marques et à leurs produits. C'est de cette philosophie que vient la gestion communautaire (*community management*) des marques.

Ces stratégies développées pour se connecter aux jeunes consommateurs sont maintenant au cœur de tous les plans de marketing des entreprises. Il faut être à l'écoute de ses clients potentiels, entretenir la conversation et tenir compte de leur avis. Il faut aussi contrôler sa réputation sur le Web : LA mission quotidienne des marques qui misent sur les médias sociaux pour rejoindre leur clientèle.

Mais les Z ne font pas que recevoir l'information, ils la produisent, la diffusent et la commentent; ils peuvent donc devenir de véritables alliés pour les marques.

Accroître la tribu

Une fois qu'on a connecté avec sa communauté, que faire pour l'accroître? De nombreux ouvrages expliquent les différentes stratégies à mettre en place pour les campagnes publicitaires traditionnelles et celles dirigées vers les médias sociaux, pour s'adresser aux jeunes de la génération Z.

Nous retiendrons que ça prend une stratégie adaptée à sa marque, à ses produits et aux consommateurs qu'on souhaite rejoindre. C'est le sérieux et le respect de cette stratégie qui permettront d'accroître la tribu et de répondre à ses attentes.

Cette stratégie devra faciliter l'adhésion et la contribution des Z :

- Proposer des gestes clairs à accomplir (avec le moins de contraintes possible).
- Illustrer publiquement la progression.
- Faire preuve de pertinence dans son approche : elle encourage l'interaction avec la marque.
- Mettre à leur disposition de l'information claire qu'ils pourront facilement partager.
- Offrir du contenu original et une expérience authentique.

Célébrer les accomplissements communs

Dans son effort pour recruter et fidéliser les consommateurs de la génération Z, les entreprises doivent aussi apprendre à bien communiquer leur succès.

Par exemple :

- Organiser des événements amusants pour VIP avec privilèges qui rapprochent les clients et les invitent à partager leurs histoires.
- Mettre de l'avant les succès des clients et les honorer avec toute la tribu.
- Mettre en vedette un client ambassadeur dans le marketing. Comment identifier un bon ambassadeur? Il achète vos produits pour offrir en cadeau, il fait des recommandations non sollicitées sur les médias sociaux, il a le sentiment de faire partie de quelque chose de plus grand que lui et ne veut pas se faire acheter.

Une génération infidèle

Comme nous l'avons vu, les Z seront infidèles aux entreprises qui ne se donnent pas la peine de les connaître. C'est pourquoi les entreprises devraient se soucier plus des consommateurs que de leur image et travailler à bâtir une relation pour en faire les ambassadeurs de la marque.

Les Z arrivent sur le marché avec de nouveaux comportements et la priorité pour les marques est d'apprendre à les connaître pour mieux les comprendre et cerner leurs besoins. C'est ce qui permettra d'adapter leur communication de la manière la plus authentique possible.

La personnalisation et la compréhension de ce groupe permettront aux entreprises de conquérir et de fidéliser la génération Z. Elle s'attend à une compréhension intime de ses comportements par les marchands (offre adaptée).

On pourra aussi endosser les causes valorisées par cette communauté ou offrir des produits et des services simples et faciles d'utilisation, car les clients veulent se sentir intelligents.

CONCLUSION

Les jeunes des nouvelles générations sont sur le point de tout bouleverser. Ils ne parlent pas le même langage et ne communiquent pas de la même façon. Même si la plupart sont encore aux études, les jeunes ont déjà une conception claire de l'emploi idéal. Même s'ils sont constamment à l'affût de nouvelles expériences, les Z sont des consommateurs avisés.

Peut-on mettre tous les jeunes dans le même panier? Bien sûr que non. Les différences sont bien plus souvent individuelles que générationnelles. Mais à défaut d'avoir le temps de connaître sur une base personnelle chacun de vos employés ou clients, on peut s'inspirer de grandes tendances sans trop risquer de se tromper.

Que ce soit pour attirer une main-d'œuvre de plus en plus exigeante afin de remplacer les baby-boomers qui partent à la retraite ou pour fidéliser de nouveaux clients aux besoins changeants afin de renouveler une clientèle vieillissante, toutes les entreprises doivent s'adapter pour assurer leur pérennité.

En première partie, nous avons dressé le portrait des générations X, Y et Z. Nous avons d'abord fait un retour sur la génération X qu'on surnomme aussi la génération sandwich. Coincés entre la dominance des baby-boomers et l'importance que ces derniers accordent à leurs enfants de la génération Y, les X sont entrés à l'âge adulte dans un marché du travail engorgé où ils peinaient à trouver des postes stables et bien rémunérés. Et cela, bien qu'ils soient issus de la première génération à faire autant d'études postsecondaires. C'est avec la génération X que sont nés le concept de la conciliation travail et vie personnelle ainsi qu'une plus grande sensibilisation à l'égalité des sexes, au multiculturalisme et à l'écologie.

Arrive ensuite la génération la plus désirée de l'histoire : les Y. En effet, leurs parents ont tout fait pour que leurs enfants vivent leurs rêves et découvrent leurs passions. Cependant, confrontés à un monde de plus en plus compétitif, plusieurs Y peu habitués à se faire dire non font face à la désillusion d'avoir des attentes parfois irréalistes. Les Y grandissent dans un environnement individualiste où règne le fameux « *What's in it for me?* ». En cette ère d'Internet où les nouvelles technologies sont désormais omniprésentes, les Y sont saturés d'informations et cette surcharge paralyse souvent leurs actions et leurs choix.

Puis, nous avons présenté les résultats de notre enquête sur la génération Z. Élevée dans un monde instable ultra-connecté où elle fait un usage intense des médias sociaux, la génération Z possède malgré tout une vision de l'avenir assez positive. En quête de sens et sensibles à l'éthique, les Z sont déterminés à assumer un rôle actif plutôt que d'agir en simples spectateurs face à un monde où tout semble se dégrader. Ils veulent s'engager à agir en complémentarité et assumer la coresponsabilité des conséquences.

En deuxième partie, nous avons d'abord découvert comment devenir un employeur prisé de la nouvelle génération. Les Z croient, entre autres, qu'un patron idéal doit savoir faire preuve de reconnaissance, d'écoute et de rétroaction. Ils souhaitent entretenir une relation personnelle égalitaire, plutôt que hiérarchique, et accordent de l'importance à la transparence. Pour eux, un patron idéal saura aussi les mettre à contribution en leur confiant des tâches variées.

Finalement, nous avons analysé ce qui influence les décisions d'achat des jeunes. Puisque les Z font face à un écart grandissant entre leurs désirs et la réalité, cela les force à participer avec les entreprises à la création d'offres de produits et services inédits. L'objectif est donc de créer une expérience collective. Dans ce contexte, l'expérience d'achat devient beaucoup plus importante que le produit lui-même. Les Z ne veulent pas entendre les mêmes discours des marques que ceux des médias traditionnels. Ils sont sélectifs et précis, la consommation est une façon d'afficher leur personnalité, alors ils resteront fidèles à leur choix.

Que l'on soit dirigeant, responsable des ressources humaines ou du marketing, ou gestionnaire d'équipe, il faut absolument s'adapter à la vision bien particulière qu'ont les jeunes à propos de la vie et du marché du travail afin d'assurer la pérennité de nos organisations. Êtes-vous prêt à faire face à cette nouvelle génération d'employés et de clients?

BIBLIOGRAPHIE ET LECTURES SUGGÉRÉES

ACHOR, Shawn (2010). *The Happiness Advantage : The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work*. Danvers, MA, Crown Business, 256 p.

ALLAIN, Carol (2015). *Génération Z : les rois de l'hyperconnexion*. Montréal, Les Productions Carol Allain, 173 p.

BERNATCHEZ, Jean C. (2009). « Multiculturalisme, diversité et discrimination : le cas du Canada », *Revue internationale sur le travail et l'entreprise*, vol. 7, n° 1, p. 36-54. http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2009Vol7Num1pp36-54Bernatchez.pdf

CHESTER, Eric (2012). *Reviving Work Ethic : A Leader's Guide to Ending Entitlement and Restoring Pride in the Emerging Workforce*. Austin, TX, Greenleaf Book Group, 224 p.

CHESTER, Eric (2015/2005). *Getting Them to Give a Damn : How to Get Your Front Line to Care About Your Bottom Line*. Wokingham, Kaplan Publishing, 224 p.

CHMAIT, Farès, Chantal DAURAY, Pierre M. PAQUETTE, Nathalie-Anne CROFT, Ghislaine LABELLE et Stéphane SIMARD (2011). *Conversations déterminantes : Pratiques de gestion gagnantes pour générer davantage d'engagement*. Boucherville, Éditions Viséo, 202 p.

DORSEY, Jason Ryan (2009). *Y-Size Your Business : How Gen Y Employees Can Save Your Money and Grow Your Business*. Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, 240 p.

DUBOIS, Didier, Émilie PELLETIER et Denis MORIN (2009). *Comment attirer et fidéliser des employés : Séduire les candidats grâce au marketing RH. Développer une véritable culture d'embauche. Se positionner comme employeur de choix*. Montréal, Les Éditions Transcontinental, 272 p. Coll. Entreprendre.

DUBUC, Yvan (2009). *Pénurie de main-d'œuvre... Donnez les rênes aux Y : Des stratégies innovatrices pour attirer et conserver les meilleurs employés*, Montréal, Les Éditions Québec-Livres, 176 p. Coll. Affaires.

ERICKSON, Gary (2012/2004). *Raising the Bar : Integrity and Passion in Life and Business : The Story of Clif Bar Inc.*. Avec la collaboration de Lois LORENTZEN. Hoboken, NJ, Jossey-Bass, 368 p.

FLEURY, Charles (2011). « L'orientation au travail des générations : le cas de la génération X au Québec », *Sociologies* [En ligne], Premiers textes, mis en ligne le 11 avril 2011, consulté le 10 juillet 2016.

<http://sociologies.revues.org/3427>

FRIEDMAN, Ron (2014). *The Best Place to Work : The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace*. New York, Penguin Group, xviii-333 p.

GAUTHIER, Joël (2001). « La remise en question de l'État-providence par les décideurs politiques québécois : Une analyse des discours budgétaires de la période 1976-2000 », mémoire de maîtrise, Sherbrooke, Université de Sherbrooke; Université du Québec à Rimouski, 175 p.

http://www.irec.net/upload/File/memoires_et_theses/257.pdf

GODIN, Seth (2008). *Tribes : We Need You to Lead Us*. New York, Portfolio, 172 p.

HSIEH, Tony (2010). *Delivering Happiness : A Path to Profits, Passion, and Purpose*. New York, Business Plus , xiii-253 p.

HUBA, Jackie (2013). *Monster Loyalty : How Lady Gaga Turns Followers Into Fanatics*. New York, Penguin Group, vii-214 p.

KARLGAARD, Rich (2014). *The Soft Edge : Where Great Companies Find Lasting Success*. Hoboken, NJ, Jossey-Bass, 272 p.

KOULOPOULOS, Thomas, et Dan KELDSEN (2014). *The Gen Z Effect : The Six Forces Shaping the Future of Business*. Londres, Routledge, 256 p.

PARENTEAU, Danic (2010). « Critiques du multiculturalisme canadien : synthèse récapitulative », *L'Action nationale*, mars, p. 36-46.

http://www.parenteau.info/Danic/textes_politiques_danic_fichiers/Article_PARENT_EAU_Danic_Critiques_du_multiculturalisme_canadien.pdf

PATTERSON, Kerry, Joseph GRENNY, Ron McMILLAN et Al SWITZLER (2012). *Crucial Conversations : Tools for Talking When the Stakes Are High*. New York, McGraw Hill, 2^e édition, 288 p.

PHILLIPS, Jack J., et Adele O. CONNELL (2003). *Managing Employee Retention : A Strategic Accountability Approach*. Oxford, G.-B., Butterworth-Heinemann, 355 p. Coll. Improving human performance.

PINK, Daniel H. (2009). *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*. New York, Riverhead Books, xii-242 p.

SIMARD, Stéphane (2016). *Générer l'engagement au travail*. Boucherville, Éditions Viséo, 204 p.

SIMARD, Stéphane (2013). *L'ADN d'un employeur de choix : une démarche inédite pour réduire le taux de roulement du personnel, accroître la rentabilité et se démarquer*. Boucherville, Éditions Viséo, 194 p.

SIMARD, Stéphane (2007). *Génération Y : Attirer, motiver et conserver les jeunes talents*. Boucherville, Éditions Viséo, 202 p.

TWENGE, Jean M. (2014). *Generation Me : Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled – And More Miserable Than Even Before*. Édition revue et mise à jour. Douai (France), Atria, 400 p.

CONFÉRENCES POUR GESTIONNAIRES ET ATELIERS DE MOBILISATION POUR EMPLOYÉS

Vous cherchez un conférencier professionnel qui apportera une valeur ajoutée tangible à votre événement? Vos participants vont découvrir des outils pratiques, d'application facile, leur permettant de concurrencer les nouvelles tendances en gestion de capital humain. Le tout d'une manière **humoristique, concrète** et **interactive**, en mettant l'accent sur des mesures d'exécution simple en vue de passer rapidement à l'action.

Générer l'engagement, attirer davantage de personnel qualifié, mobiliser des employés de plus en plus exigeants ou fidéliser une main-d'œuvre de plus en plus indifférente, voilà des défis abordés dans nos conférences et nos ateliers de coaching.

Choc des générations... Vraiment ?

Des moyens concrets pour fidéliser les employés et clients des nouvelles générations.

Avez-vous l'ADN d'un employeur de choix ?

Une démarche unique pour attirer plus de personnel de qualité et réduire le taux de roulement du personnel.

Générer l'engagement

Des stratégies pour susciter l'envie dévorante de se dépasser, même chez les employés les plus exigeants.

Comment perdre un employé en 10 jours

Des trucs pour faire de l'intégration d'un employé un événement mémorable (dans le bon sens du terme...).

Vos participants vont en ressortir inspirés et sauront concrètement quoi faire pour atteindre leurs objectifs. **SATISFACTION GARANTIE!**

Visitez www.StephaneSimard.com pour plus d'informations.



Stéphane Simard, CRHA, CSP est conférencier international et auteur de cinq ouvrages traduits en quatre langues, dont les best-sellers *Génération Y: Attirer, motiver et conserver les jeunes talents* et *Générer l'engagement au travail*. Au cours des 10 dernières années, il a outillé concrètement plus de 20 000 gestionnaires en vue de faire face aux nouvelles tendances en gestion du capital humain par le biais de ses conférences et ateliers de coaching.

Diplômé en administration des affaires et en enseignement, Stéphane est conseiller en ressources humaines agréé (CRHA) de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés et il possède le titre Certified Speaking Professional (CSP) de la National Speakers Association. Il a œuvré durant plus de 15 ans au sein de moyennes et grandes entreprises du secteur manufacturier et de services à des postes de direction.

Stéphane collabore régulièrement à des publications d'affaires à titre de chroniqueur. Depuis la sortie de son premier livre, il a été interviewé à une cinquantaine d'émissions de télévision et de radio et a fait l'objet de reportages dans plusieurs journaux et magazines, dont Ici Radio-Canada, TVA, V, Canal Argence, Rouge FM, *Les Affaires* et *La Presse*.

À titre de conférencier professionnel, M. Simard donne une cinquantaine de conférences annuellement à différents événements sociaux et en entreprise majeurs, et sa capsule Internet « Le générateur d'engagement » est lue par plusieurs milliers d'abonnés chaque semaine. On l'invite régulièrement à intervenir auprès d'organisations au Canada, en France et en Belgique, afin de les aider à mobiliser davantage leurs employés et à réduire le taux de roulement du personnel.

« Cet ouvrage fournit aux gestionnaires des pistes concrètes pour vibrer au diapason des jeunes de la nouvelle génération afin de les amener à se dépasser. »

- Pierre-Marc Tremblay, Guide inspiration et vision, Restaurants Pacini et auteur de Attraction

« Avec ce livre, vous serez outillés pour assurer la pérennité de votre entreprise et renouveler votre base de fans. »

- Jean Bédard, Président et chef de la direction, Groupe Sportscene

Génération Z, C ou i (comme iPhone, iTunes, I don't care...) peu importe l'étiquette qu'on leur colle, la prochaine génération, celle des moins de 21 ans, possède une vision bien particulière de la vie et du marché du travail.

Que ce soit pour attirer une main-d'œuvre de plus en plus exigeante afin de remplacer les baby-boomers qui partent à la retraite ou pour fidéliser de nouveaux clients aux besoins changeants afin de renouveler une clientèle vieillissante, toutes les entreprises doivent s'adapter pour assurer leur continuité.

Dirigeants, responsables des ressources humaines ou du marketing ainsi que gestionnaires d'équipe, découvrez les résultats surprenants d'une étude québécoise effectuée auprès des jeunes de 13 à 21 ans, et explorez des moyens concrets pour vous adapter à cette nouvelle :

- Quelles sont les attentes des nouvelles générations et comment y répondre ;
- Quelles sont leurs forces et comment les mettre davantage à contribution ;
- Quels sont leurs modes de communication privilégiés et comment les utiliser ;
- Qu'est-ce qu'un emploi ou une entreprise idéale et comment s'y adapter ;
- Qu'est-ce qui les attire et comment vous mettre davantage en évidence ;
- Quels sont leurs modes de consommation privilégiés et comment s'y ajuster.

Avec sa soif de diversité, de responsabilité sociale et de technologie, la génération Z est sur le point de tout bouleverser. Quelles seront les répercussions sur votre entreprise ? Êtes-vous prêt à faire face à cette nouvelle génération d'employés et de clients ?



STÉPHANE SIMARD, CRHA, CSP est conférencier international et auteur de cinq ouvrages traduits en quatre langues dont les best-sellers Génération Y et Générer l'engagement au travail.

Au cours des 10 dernières années, il a outillé concrètement plus de 20 000 gestionnaires afin les aider à mobiliser davantage leurs employés et à réduire leur taux de roulement du personnel par le biais de ses conférences et ateliers de coaching.



19,99 \$
ISBN 978-2-9812954-8-4