

Appel à tous

Rapport

Cet appel à tous concerne la place de plus en plus importante occupée par la génération Y (18-25 ans) dans les organisations. Voici les questions posées :

- Quel aspect des politiques de gestion des ressources humaines est modifié ou remanié pour attirer et fidéliser cette main-d'œuvre?
- Avez-vous commencé à analyser cette situation?
- Etc.

Nombre de répondants : 40

Cet appel à tous a été fait entre le 3 et le 9 octobre 2005.



Reproduction, diffusion et distribution, intégrales ou partielles, par quelque procédé que ce soit, interdites sans l'autorisation de l'Ordre des CRHA et des CRIA du Québec.

Le résumé et les réponses à l'appel à tous, telles que transmises, ne sauraient exprimer en aucun cas l'opinion de l'ORHRI. De plus, il ne s'agit ni d'un avis juridique ni d'un quelconque conseil.

Publié en version électronique en novembre 2005.

1200, avenue McGill College
Bureau 1400
Montréal (Québec) H4B 2G7
(514) 879-1636 - info@orhri.org

Que ce soit pour attirer ou pour fidéliser les jeunes, certaines entreprises ont déjà mis en place des programmes ou des politiques qui se veulent adaptés à la réalité de cette nouvelle génération. En effet, 61 % d'entre elles ont dit avoir modifié une politique de gestion dans le but de fidéliser la nouvelle génération.

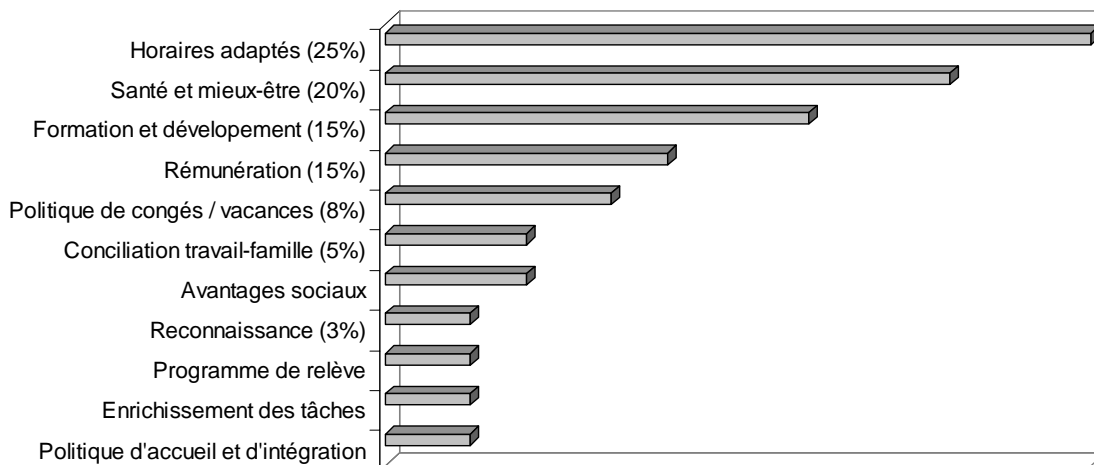
À cet égard, il est possible d'agir sur plusieurs aspects, soit l'environnement de travail, la rémunération, les horaires, l'organisation du travail, etc. (voir tableau 1). Les aspects et les mesures mentionnés le plus souvent sont, dans l'ordre, les horaires, la santé et le mieux-être, la formation et le développement ainsi que la rémunération.

Plusieurs autres aspects ont été cités tels que les congés, la conciliation du travail et de la famille, les avantages sociaux, l'accueil et l'intégration, la reconnaissance et l'enrichissement des tâches. Parfois, ils sont considérés comme des mesures ou des politiques en soi; d'autres fois, ils s'insèrent dans une mesure ou dans un programme plus large. On constate donc qu'il existe plusieurs façons de faire.

Parmi ceux qui n'ont pas encore procédé à des modifications quelconques, soit 39 % des répondants, 30 % sont en réflexion ou au stade d'analyse relativement aux moyens de fidélisation à appliquer.

Enfin, dans les entreprises où aucune mesure n'est en place actuellement, il semble qu'il y ait moins de réflexion ou d'analyse en perspective sur la conservation de la génération Y.

Aspects modifiés le plus fréquemment dans les entreprises lorsqu'une politique de fidélisation est en vigueur



Compilation des résultats – Nombre de répondants

1. Quel aspect de vos politiques de gestion des ressources humaines avez-vous l'intention de modifier ou avez-vous déjà remanié pour attirer et fidéliser cette main-d'œuvre?
-

Vous pouvez consulter la section COMPILATION DES RÉSULTATS - PAR RÉPONDANT.

2. Avez-vous commencé à analyser cette situation?
-

Non	15	39,47%
Oui. Inscrivez les changements effectués jusqu'à présent.	23	60,53%
Nombre de répondants	38	

3. Commentaires
-

Vous pouvez consulter la section COMPILATION DES RÉSULTATS - PAR RÉPONDANT.

Questions	Répondants	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quel aspect de vos politiques de gestion des ressources humaines avez-vous l'intention de modifier ou avez-vous déjà remanié pour attirer et fidéliser cette main-d'œuvre? 2. Avez-vous commencé à analyser cette situation? 3. Commentaires 	1 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plusieurs aspects notamment sociaux et économiques. 2. Un suivi d'accueil adéquat, un bien-être au travail. Une échelle salariale équitable et juste. 3. La génération Y n'est pas du tout comme nous. On doit s'ajuster en tant qu'employeur sinon, on passera à coté.
	2 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Politique de journées personnelles. 2. Nous effectuons un suivi régulier de la situation et des demandes faites par cette génération. Notre plan d'avantage sociaux est extrêmement généreux en ce moment et cette population n'est pas très présente encore au sein de notre entreprise, nous n'avons donc pas encore été confrontés avec l'obligation d'adapter les politiques.
	3 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'enrichissement des tâches. La rémunération directe. 2. Non
	4 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aucune pour l'instant. 2. Sensibiliser les gestionnaires à la question des éventuels problématiques de conflits de génération. 3. Plusieurs Boomer's et X gestionnaire ne comprennent pas les Y et leur système de valeur (vie avant travail, extrêmement besoin de défi et d'être responsabilisé, etc). Ils doivent adaptés leur style immédiatement s'ils ne veulent pas manqué la chance de transférer les connaissances des boomers avant qu'ils sortent du marché.
	5 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nous avons mis en place un programme de Relève interne afin de permettre de compétences correspondant à un plan de carrière et une rémunération incitative pour ces jeunes. De plus, nous avons instauré un programme Santé et mieux être. 2. Voir ci-haut
	6 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nous ne nous sommes pas encore penchés sur le sujet - mais devons le faire bientôt, considérant notre planification de la relève. 2. Non
	7 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nos politiques d'entreprise permettent un horaire flexible. Les gens peuvent entrer au travail entre 7 h 00 et 10 h 00 et peuvent terminer entre 16 h 00 et 19 h 00. De plus, il est possible de demander des congés sans solde d'un mois si les besoins opérationnels le permettent. 2. Non
	8 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pour l'instant, rien de concret n'a été fait. 2. Non 3. Nous tentons de sensibiliser les personnes responsables à cette nouvelle réalité, mais pour l'instant, rien de concret n'a été mis en place.
	9 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vacances pour certains niveaux de poste 2. Des focus group auront lieu avec des employés travaillant dans des départements ou il y a pénurie de mod.

Questions	Répondants	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quel aspect de vos politiques de gestion des ressources humaines avez-vous l'intention de modifier ou avez-vous déjà remanié pour attirer et fidéliser cette main-d'œuvre? 2. Avez-vous commencé à analyser cette situation? 3. Commentaires 	10 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Offrir un horaire variable et le télétravail pour une employée enceinte 2. Programme d'intégration et de coaching interne en vue de développer la carrière 3. On offre ainsi un défi à la mesure des compétences de l'employé et un développement accéléré des compétences
	11 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. La rémunération 2. Non
	12 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les horaires de travail et les congés pour responsabilités familiales ou pour études. 2. Aucun changement pour l'instant, nous en sommes à l'analyse.
	13 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualité de vie au travail 2. Non
	14 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pour fidéliser cette main-d'œuvre, on tente de créer un environnement de travail agréable pour eux, organisation d'activités hors travail, emploi stimulant, des promotions internes, on tente de développer un sentiment d'appartenance. On veut aussi élargir notre couverture d'assurances collectives. On veut leur offrir la possibilité de bénéficier des rabais et privilèges avec des entreprises de produits et services de la région tels que service bancaires, conditionnement physique etc. 2. Nous avons offert à nos employés en plus de l'augmentation de salaire annuel, un montant annuel pour acheter de vêtements à l'effigie de notre entreprise. (La compagnie paie le premier 50 \$.) 3. Les employés ont beaucoup apprécié les collections de vêtements qu'on leur présente 2 fois par année.
	15 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nous sommes actuellement en train de revoir notre politique et procédures en matière d'accueil et d'intégration d'une nouvelle ressource afin de rendre ce processus plus attrayant et ainsi retenir une main-d'œuvre plus difficile à fidéliser. Toutefois, cela ne vise pas particulièrement la génération Y. 2. Non
	16 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Horaire de travail flexible possibilité de 4 jours
	17 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Champ d'intervention dans le plan d'action visant l'amélioration de la satisfaction au travail du personnel 2. Recrutement dans les établissements d'enseignement, concours réservés, accueil de stagiaires
	18 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relation entre les employés et leur superviseur. 2. Formation des directeurs afin de les sensibiliser à cette nouvelle réalité et leur permettre de devenir les coaches que les jeunes employés attendent. 3. Déjà, lors de l'offre d'un contrat permanent de travail, nous avons vu un employé Y s'obstiner sur le salaire qu'il voulait, s'intéressant seulement à sa performance et à son potentiel, sans égard à nos échelles salariales ou à tout autre argument. Ouf! pas facile, les Y!!!

Questions	Répondants	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quel aspect de vos politiques de gestion des ressources humaines avez-vous l'intention de modifier ou avez-vous déjà remanié pour attirer et fidéliser cette main-d'œuvre? 2. Avez-vous commencé à analyser cette situation? 3. Commentaires 	19 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les jeunes veulent souvent savoir quels sont les processus de mouvement de personnel à l'interne car ils ont souvent une optique d'évolution dans l'entreprise, ce que notre 'vieille garde' n'avait pas. Il faut donc réviser ces processus afin de s'adapter. 2. Non 3. Les jeunes veulent un meilleur salaire, veulent davantage choisir les tâches, ils questionnent les façons de faire ce qui crée une dynamique plutôt difficile avec les anciens employés. De plus, le respect et la façon dont on s'adresse à eux a une très grande importance, ce qui rend difficile certains contacts avec des plus vieux qui ont été habitués de travailler à la dure etc.
	20 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. aucune 2. Mais encore aucun changement effectué pour le moment
	21 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Au stade de la réflexion seulement. 2. Approche différente et plus ciblée pour le recrutement universitaire. Ex. Nous recevons les gradués dans notre entreprise pour une réception à leur intention.
	22 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1 - politique de vacances (revue et améliorée) 2 - formation / développement professionnel (en offrant un programme de développement en cours d'emploi pour permettre l'atteinte des objectifs de carrière et procurer les défis recherchés) 2. Pour le moment, une nouvelle politique de vacances a été instaurée. Les années d'expérience pertinentes déjà acquises sont reconnues, ce qui n'était pas le cas auparavant. Notre nouvelle politique prévoit donc 3 semaines de vacances à l'embauche pour les postes de professionnels, si la personne possède un min. de 5 ans d'expérience pertinente, alors que ceci n'était acquis qu'après 5 ans de service auparavant. Nous travaillons également à offrir un programme de développement ainsi qu'à offrir les défis recherchés pour certains postes, afin d'attirer cette main-d'œuvre.
	23 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. La conciliation travail-famille 2. Non
	24 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Politique d'accueil et d'intégration des employés, Processus décisionnels en général 2. Formation des superviseurs (diversité et gestion intergénérationnelle)
	25 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aucune en ce moment 2. Nous débutons notre analyse au niveau de l'industrie minière dans le but de nous munir d'outil de recrutement. En fait nous voulons faire du <i>benchmarking</i> pour comprendre et aller chercher des méthodes gagnantes dans le marché. 3. L'analyse de la situation est plutôt centrée sur les effets à long terme du manque de personnel spécialisé dans le domaine minier. Il y a un manque flagrant de mineurs, d'ingénieur minier, de géologue et de technicien minier et de techniciens et spécialiste en environnement. En ce moment l'industrie minière prend conscience des impacts futurs des choix de carrière de cette génération.

Questions	Répondants	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quel aspect de vos politiques de gestion des ressources humaines avez-vous l'intention de modifier ou avez-vous déjà remanié pour attirer et fidéliser cette main-d'œuvre? 2. Avez-vous commencé à analyser cette situation? 3. Commentaires 	26 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. programme de REER, horaire flexible, conciliation travail-famille, formation pour obtenir promotion à l'interne, implication milieu social 2. programme REER, horaire qui correspond aux besoins de la personne cas par cas 3. Je suis consciente que certaine politique ne sont pas toujours évidentes à appliquer dans un milieu manufacturier vs un milieu de services ou un milieu où il y a seulement des professionnels qui y travaillent ou un milieu de haute technologie.
	27 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. La formation continue est un aspect de plus en plus important dans la société. 2. La compagnie a mis sur pied un programme d'intégration pour les jeunes diplômés échelonné sur 18 mois et encourage beaucoup la formation continue. En effet, plus de 4% de sa masse salariale est sont investis dans l'acquisition de nouvelles connaissances.
	28 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nos intentions sont déjà concrètes: voir plus bas 2. Flexibilité d'horaire (4 jours/semaine, heure de départ et d'arrivée variable, congé sans solde, sabbatique), moins exigeant sur le nombre d'heures de travail fait par semaine pour les professionnels, plus de formation donnée
	29 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aucune pour l'instant 2. Non 3. Nous examinerons la situation en cours d'année.
	30 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Régime de retraite et rémunération par objectifs (boni) 2. Non 3. il faut tenir compte de ce nouveau type d'employés
	31 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aucune. 2. Non 3. Nous avons déjà des politiques d'horaire variable, de congé de maternité compensé à 93%, de libération pour congé sabbatique ou congé d'étude offert à tous les employés. Nous ne faisons aucune distinction selon les groupes d'âge.
	32 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nous n'avons modifié de politiques. Nous semblons attirer cette main-d'œuvre par nos postes créatifs and plein de défis. 2. Non
	33 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. s/o 2. s/o 3. On oublie trop souvent la génération des 35-48 ans qui sont le nerf de la guerre dans les organisations. La génération Y a beaucoup d'exigences et peu de sens des responsabilités. Cela fait craindre pour l'avenir. Gâtés par leurs parents baby boomers, habitués à obtenir facilement les choses et d'avoir depuis longtemps un pouvoir d'achat sans précédent dans les générations passées, le choc se fera sûrement éventuellement sentir lorsqu'ils devront être les principaux éléments productifs de la société.

Questions	Répondants	
1. Quel aspect de vos politiques de gestion des ressources humaines avez-vous l'intention de modifier ou avez-vous déjà remanié pour attirer et fidéliser cette main-d'œuvre?	34 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aucune politique existante à ce sujet. 2. Non
2. Avez-vous commencé à analyser cette situation?	35 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nous avons modifié les horaires de quarts de travail en rotation pour éliminer que les derniers engagés (les jeunes) demeurent toujours de soir ou de nuit. 2. Énuméré ci-haut 3. le changement d'horaire c'est fait avec la participation de l'équipe de jour et celle de soir ou nuit concernée. Nous sommes à l'essai, les résultats sont à venir d'ici quelques mois.
3. Commentaires	36 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lancement d'une nouvelle politique - régime de travail non conventionnel (septembre 2005) 2. Cette politique offre aux employés la possibilité d'effectuer leur travail de diverses façons, notamment le travail à temps partiel, le partage de l'emploi, la semaine de travail variable et le télétravail. Bien que ces régimes ne soient pas des droits, ceci favorisera un lieu de travail privilégié, moderne et dynamique.
	37 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aucun changement pour le moment. 2. Encore à l'étape de projet 3. Nous devons prévoir des changements afin de conserver cette population parmi nos employés.
	38 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implanter un programme de reconnaissance des employés et relancer notre club social 2. Non
	39 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Système d'évaluation du rendement transformé pour tenir devenir un système de développement individuel. Nouvelle image RH pour personnaliser la communication. Emphase sur la santé et le mieux-être 2. voir ci-haut 1. Nous nous attendons à une difficulté croissante du recrutement et nous travaillons donc beaucoup sur la rétention par le développement des ressources et le potentiel de carrière.
	40 -	<ol style="list-style-type: none"> 1. Horaire 2. Nous avons dans un premier temps offert des horaires flexibles, i.e. à temps réduit. Pour ceux qui ont le plus de potentiel, on leur donne des responsabilités de sorte qu'ils se sentent plus concernés.