L'Attractivité du transport en commun

Repenser les RH pendant la Grande Démission

Caroline Roy
Vice-présidente et associée

Léger

ATUQ
ASSOCIATION DU TRANSPORT URBAIN DU QUÉBEC

LA RÉALITÉ HUMAINE :

Repenser les RH pendant la Grande Démission

Portrait des Canadien.ne.s au travail

Par Caroline Roy
Vice-présidente et associée
Jeudi 20 octobre 2022

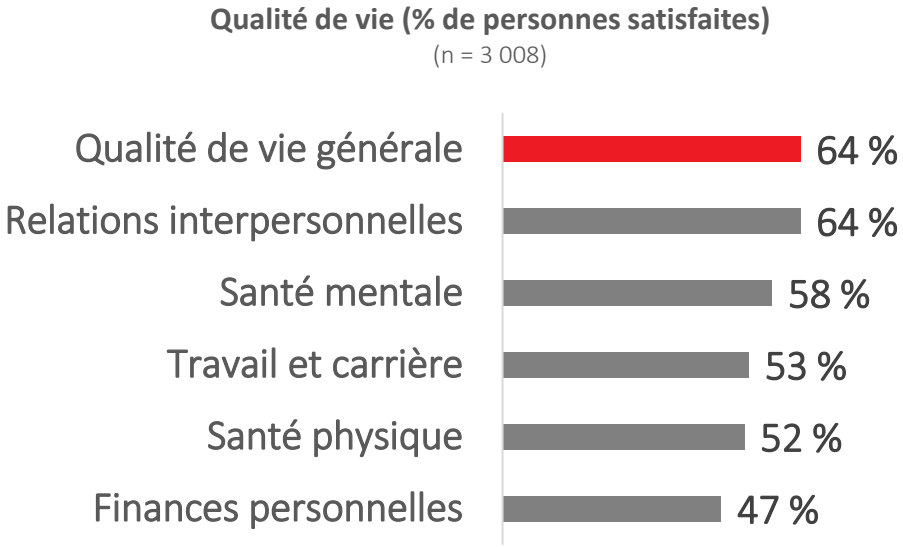
Leger

COMPRENDRE LE MONDE

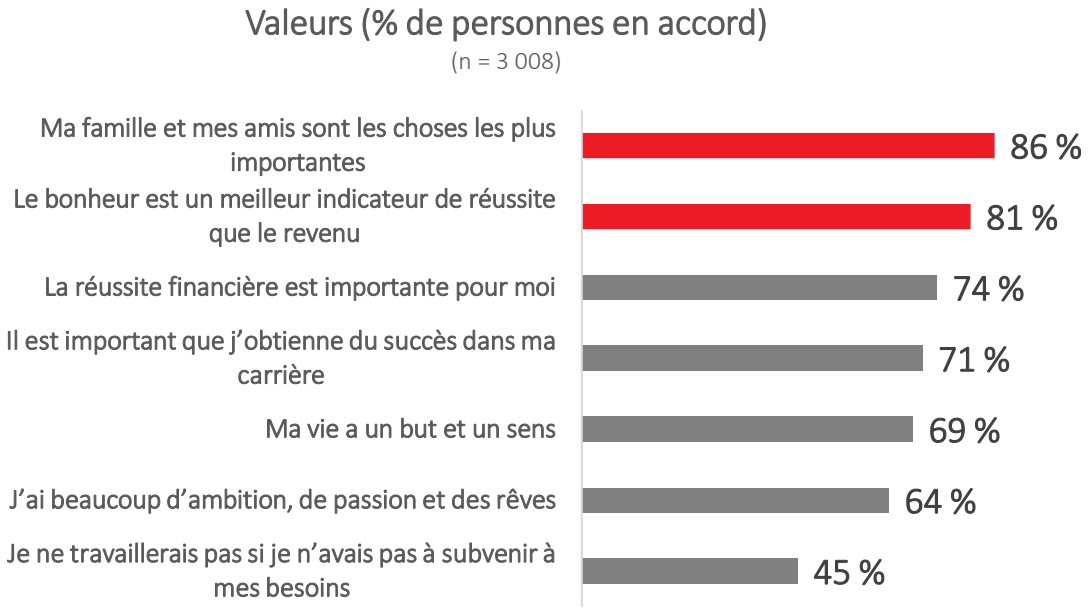
Jasons ensemble…

COMMENT ALLEZ-VOUS ?	
AVEZ-VOUS CES PRÉJUGÉS ?	4 PRÉJUGÉS
QUE POUVONS-NOUS FAIRE ?	4 SOLUTIONS
LE PORTRAIT DES SALARIÉS D'AUJOURD'HUI	5 PERSONAS
FINALEMENT…	

COMMENT ALLEZ-VOUS ?



QU’EN EST-IL DE NOS VALEURS ?



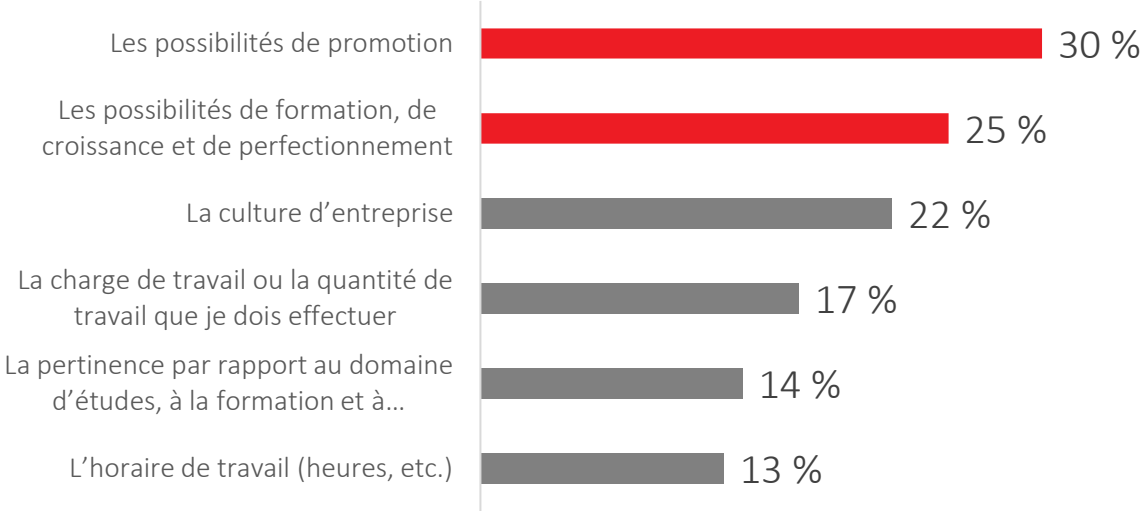
ÊTES-VOUS HEUREUX AU TRAVAIL ?

*
*
*

74%

DES DÉCEPTIONS AU TRAVAIL?

Attentes déçues
(par rapport à avant d'entrer en fonction)
(n = 1 930)



Base : Répondants qui sont actuellement/étaient récemment employés (exclut les répondants qui sont seulement des travailleurs autonomes).

DES PRÉJUGÉS QUI CIRCULENT

Préjugé 1

L'équilibre vie professionnelle/vie privée est réalisable

Préjugé 2

Les jeunes ne veulent pas travailler

Préjugé 3

Le modèle de travail traditionnel est démodé

Préjugé 4

La Grande Démission est le reflet de l'insatisfaction des employés

PRÉJUGÉ 1

L’équilibre vie professionnelle/vie privée est réalisable

Ce que nous ratons lorsque nous en parlons.

1.1 Aller au fond des choses

63 %

ont vécu un événement positif au travail

(p. ex. obtention d'une promotion, reconnaissance, conversation sur les objectifs de carrière, etc.)

Qualité de vie : 69 % satisfaits
Santé mentale : 61 % satisfaits

n = 1 546

46 %

ont vécu un événement négatif non lié à la santé

(p. ex. départ d'un collègue proche, promotion souhaitée non obtenue, etc.)

Qualité de vie : 63 % satisfaits
Santé mentale : 54 % satisfaits

n = 1 122

51 %

ont vécu un événement négatif lié à la santé

(p. ex. épuisement professionnel, déséquilibre travail/vie personnelle, etc.)

Qualité de vie : 61 % satisfaits
Santé mentale : 49 % satisfaits

n = 1 231

1.2 L'équilibre travail/vie personnelle : quelque chose ne tourne pas rond

PRINCIPAUX LEVIERS DE LA QUALITÉ DE VIE GLOBALE

TOUS LES GROUPES D'ÂGE	LES 18-24 ANS
SANTÉ MENTALE	RELATIONS INTERPERSONNELLES
RELATIONS INTERPERSONNELLES	SANTÉ MENTALE

PRINCIPAUX LEVIERS DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL

TOUS LES GROUPES D'ÂGE	LES 18-24 ANS
Bonne relation de travail avec le gestionnaire/superviseur	Bonne relation de travail avec le gestionnaire/superviseur
Mise à profit des connaissances, des compétences et des aptitudes au travail	Conciliation travail et vie personnelle raisonnable
Reconnaissance quand le travail est bien fait	Reconnaissance quand le travail est bien fait
Conciliation travail et vie personnelle raisonnable	Occasion de formation et de développement personnel

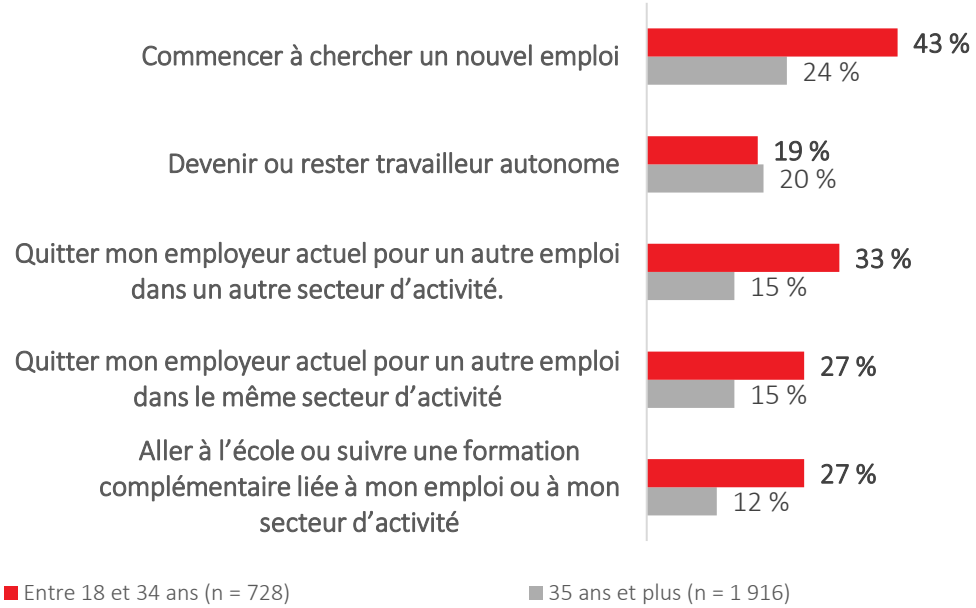
PRÉJUGÉ 2

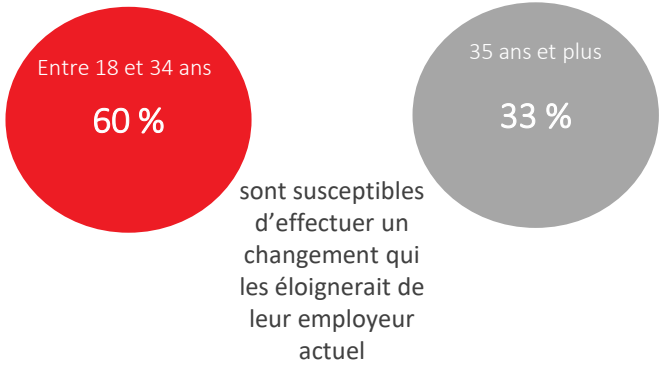
Les jeunes ne veulent pas travailler

Les préjugés que beaucoup d’entre nous tiennent pour acquis.

2.1 Le défi propre aux jeunes travailleurs

% de probabilité (au cours des deux [2] prochaines années)





2.2 Les jeunes travailleurs : là où tout va de travers

% en accord (fortement/plutôt)	Entre 18 et 34 ans (n = 844)	35 ans et plus (n = 2 164)
Il est important que j'obtienne du succès dans ma carrière	77 % ↑	67 %
J'ai beaucoup d'ambition, de passion et de rêves que je veux vivre	69 % ↑	61 %
Ma vie a un but et un sens	64 % ↓	72 %
Je ne sais pas encore vraiment ce que je veux dans la vie	47 % ↑	24 %

L'emploi n'a pas rempli leurs attentes au niveau…

(par opposition à avant d'entrer en fonction)

- …Possibilités de promotion
- …Possibilités de formation, de croissance et de perfectionnement
- …Pertinence par rapport au domaine d'études, à la formation et à l'expérience
- …Charge de travail ou quantité de travail que je dois effectuer
- …Horaire de travail (heures, etc.)
- …Culture d'entreprise

PRÉJUGÉ 3

Le modèle de travail traditionnel est dépassé

Examiner ce qui motive réellement le virage vers le travail à domicile, et pourquoi il est important de commencer à lire entre les lignes.

3.1 Les répercussions du nouveau modèle de travail

39 %

de tous les répondants préféreraient travailler **en présentiel** (au moins plus de la moitié du temps)

n = 1 174

63 %

sont satisfaits de leur santé mentale

33 %

de tous les répondants préféreraient travailler à distance (au moins plus de la moitié du temps)

n = 992

55 %

sont satisfaits de leur santé mentale

3.2 Un regard plus attentif sur les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale

Les défis du travail pendant la COVID-19 – <u>parmi les personnes insatisfaites</u> de leur santé mentale (lorsqu'il y avait des différences selon le lieu de travail)	**Travaille principalement en présentiel** (n = 228)	**Travaille principalement à distance** (n = 178)
J'ai subi une baisse de motivation ou de productivité	34 %	44 % ↑
La collaboration était plus difficile	18 %	32 % ↑
Je n'avais pas de lieu de travail adéquat	10 %	17 % ↑
Je subissais du bruit de fond et des distractions	7 %	13 % ↑
Je ne disposais pas de la technologie dont j'avais besoin	5 %	9 % ↑

Risques liés au travail hybride et à distance

Par rapport aux travailleurs en présentiel qui sont également aux prises avec des problèmes de santé mentale, les travailleurs à distance présentent un risque beaucoup plus élevé de baisse de productivité.

.

PRÉJUGÉ 4

La Grande Démission est un reflet de l’insatisfaction des employés

Synthétiser le tout pour mieux comprendre les raisons pour lesquelles les employeurs perdent des membres précieux de leur équipe.

4.1 Mieux comprendre le roulement des employés

28 % des personnes actuellement ou récemment employées ont quitté **volontairement** leur emploi ou changé de secteur d'activité au cours des deux dernières années

43 % des personnes actuellement employées sont **susceptibles de chercher un nouvel emploi** dans les deux prochaines années

Raisons pour lesquelles les employés ont quitté leur emploi ou leur secteur d'activité *(n = 699)*
Augmentation de la rémunération ou du salaire
Changement de carrière / Volonté de se renouveler
Avancement personnel
Rapport avec mon domaine

Raisons de rechercher un nouvel emploi *(n = 955)*
Meilleure rémunération
Possibilité de promotion, d'avancement professionnel
Changement de carrière, nouvel environnement
Finir des études, migrer vers son domaine d'études

QUE POUVONS-NOUS FAIRE ?

Apprendre à mieux répondre aux besoins des employés en examinant les ressources humaines sous une nouvelle perspective

Solution 1

Redéfinir la mobilisation

Solution 2

Un modèle hybride qui fonctionne

Solution 3

Le sentiment de pertinence mène au maintien en poste

Solution 4

Adopter une perspective holistique

L’approche de la réalité humaine

Réfléchir à notre approche quant aux relations avec les employés

Redéfinir la mobilisation 1

Pour mieux comprendre ce qui motive les employés, les employeurs doivent aller au-delà des mesures habituelles d’engagement des employés.

Un modèle hybride qui fonctionne 2

Pour maximiser l’efficacité d’un modèle de travail hybride, les employeurs doivent accorder une attention particulière aux besoins des personnes qui souhaitent des modalités de travail souples. Ceux qui sont déjà aux prises avec des problèmes de santé mentale courent plus de risques quant à leur productivité lorsqu’ils choisissent le travail à domicile que dans un mode en résidentiel.

Le sentiment de pertinence mène au maintien en poste 3

Les employés plus jeunes ont besoin d’être conseillés.
Il est plus facile de penser que l’herbe est plus verte ailleurs, plutôt que d’admettre que vous serez probablement malheureux, peu importe où vous irez. Et ce, jusqu’à ce que vous sachiez ce que vous voulez vraiment.

Adopter une perspective globale 4

L’engagement des employés n’est pas uniquement une question d’engagement au travail. Des personnes heureuses font des employés heureux (et vice versa).

Personas des employés

Comprendre ce qui distingue et motive les différents employés sur le lieu de travail

Le pilier

Stable, mais stressé

Le loup solitaire

Autonome et satisfait

Le fonceur

Confiant et dynamique

Le flâneur

Malheureux et peu sûr de lui

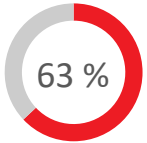
Le rêveur

Ambitieux, mais perdu

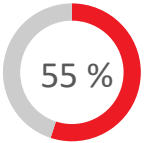
Le pilier : stable, mais stressé

Le pilier

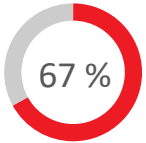
(16 % de la main-d'œuvre)



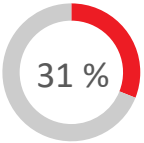
satisfait quant à la qualité de vie générale



satisfait quant à la santé mentale



heureux au travail dans l'ensemble



susceptible de rechercher un nouvel emploi

Possibilités

- Le pilier est fidèle, parce qu'il ne peut pas se permettre de s'inquiéter d'une perte d'emploi éventuelle.
- Le pilier se soucie des autres et représente un véritable pilier pour l'équipe.

Menaces

- En raison de leur nature, on profite souvent des piliers. Cela peut représenter une contrainte majeure pour leur santé mentale, puisque leurs propres besoins passent au second plan.
- Les piliers ne travaillent que pour faire vivre leur ménage. Parce qu'ils ne sont pas aussi attachés à leur emploi, ils peuvent aller chercher une rémunération plus élevée ailleurs, s'ils sont suffisamment malheureux.

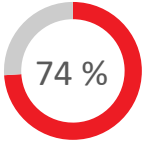
L'approche de la réalité humaine

- Il est important d'aider le pilier à répondre à ses propres besoins, car ce segment est plus susceptible de se sentir négligé et d'avoir l'impression que ses besoins ne sont pas satisfaits. Aidez-le à identifier ce qu'il recherche dans sa carrière.
- Il est important de veiller à ce qu'il ne soit pas trop sollicité et son esprit occupé ailleurs pour maintenir les niveaux de rendement.

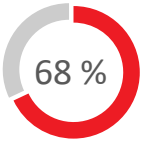
Le loup solitaire : autonome et satisfait

Le loup solitaire

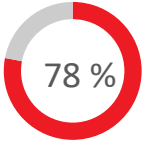
(18 % de la main-d'œuvre)



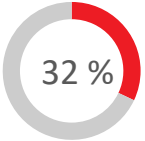
satisfait quant à la qualité de vie générale



satisfait quant à la santé mentale



heureux au travail dans l'ensemble



susceptible de rechercher un nouvel emploi

Possibilités

- Le loup solitaire est dévoué à son emploi; il apprécie son travail et en est fier.
- Les employeurs ne devraient pas trop s'inquiéter pour ce segment, tant qu'il fournit un rendement adéquat et qu'il est en mesure de gérer sa charge de travail.

Menaces

- Ne réparez pas ce qui n'est pas brisé! Le loup solitaire est satisfait du statu quo et n'a pas besoin d'une intervention.
- Prenez garde à ne pas trop changer les choses, car il apprécie la flexibilité et l'autonomie, et préfère travailler seul.

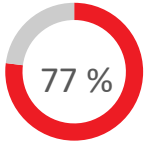
L'approche de la réalité humaine

- Lorsque le loup solitaire trouve un rôle qui lui donne de la liberté et qui lui permet d'être lui-même, il aura plus de chances de s'épanouir. L'ambiance de travail ne représente pas une priorité pour lui, car il a tendance à rester à l'écart.
- Avant de le promouvoir à un poste de gestion, assurez-vous que les promotions s'harmonisent toujours à ses préférences de travail.

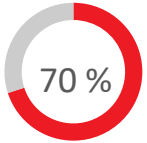
Le fonceur : confiant et dynamique

Le fonceur

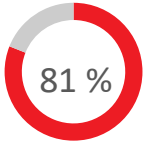
(41 % de la main-d'œuvre)



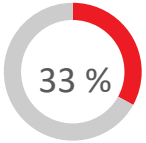
satisfait quant à la qualité de vie générale



satisfait quant à la santé mentale



heureux au travail dans l'ensemble



susceptible de rechercher un nouvel emploi

Possibilités

- Ce segment est ambitieux, confiant et trouve de la valeur dans son travail (le plus susceptible de travailler même s'il n'est pas obligé).
- Par rapport aux autres segments, ce groupe est le plus fidèle à son employeur.
- Leur personnalité extravertie et empathique est idéale pour créer un environnement de travail positif.

Menaces

- Devenir totalement autonome pour poursuivre ses passions (la première raison d'opter pour le travail autonome). Un quart d'entre eux (25 %) sont susceptibles de devenir ou de rester autonomes (p. ex. comme activité secondaire).
- Ceux qui sont susceptibles de partir le font plus souvent pour des raisons de croissance ou d'avancement professionnel.

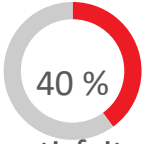
L'approche de la réalité humaine

- Ce segment valorise les interactions interpersonnelles et aime collaborer : l'environnement social représente une part importante de ce qu'ils aiment dans leur travail.
- Continuez à leur offrir des occasions de créer des liens sociaux et essayez de trouver un équilibre entre leur travail et leurs passions.

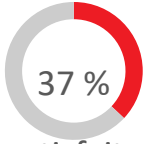
Le flâneur : malheureux et peu sûr de lui

Le flâneur

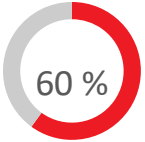
(15 % de la main-d'œuvre)



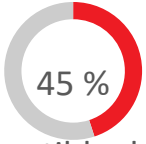
satisfait quant à la qualité de vie générale



satisfait quant à la santé mentale



heureux au travail dans l'ensemble



susceptible de rechercher un nouvel emploi

Possibilités

- Grâce à une formation et à une orientation adéquates, les employeurs peuvent aider les flâneurs à trouver un but et une vision pour leur travail.

Menaces

- Le flâneur est perturbé. Il a tendance à se contenter du strict minimum et est assez malheureux dans la vie. La santé mentale est une préoccupation majeure.
- S'il en a la possibilité, il préfère travailler à distance. Cependant, son profil suggère que cela ne serait pas bénéfique pour sa santé mentale ou sa productivité.

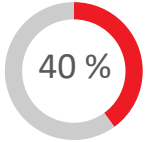
L'approche de la réalité humaine

- Le flâneur a besoin d'un sens et d'un but à sa vie. Plus que de répondre à ses besoins financiers, il a besoin de sentir qu'il fait quelque chose d'utile, qui lui permet d'user de ses compétences.
- Les employeurs devraient collaborer avec ce segment pour identifier les occasions d'emploi qui correspondent à ses compétences et à ses champs d'intérêt.

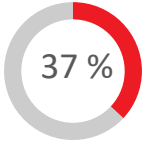
Le rêveur : ambitieux, mais perdu

Le rêveur

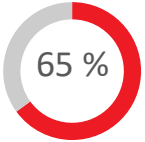
(9 % de la main-d'œuvre)



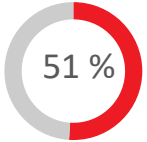
satisfait quant à la qualité de vie générale



satisfait quant à la santé mentale



heureux au travail dans l'ensemble



susceptible de rechercher un nouvel emploi

Possibilités

- Le rêveur est ambitieux : la réussite financière et le succès dans sa carrière sont très importants pour lui.
- Puisqu'il est axé sur sa carrière, ce segment présente beaucoup de potentiel s'il est en mesure de comprendre ce qu'il peut en tirer et si les employeurs peuvent lui donner ce dont il a besoin.

Menaces

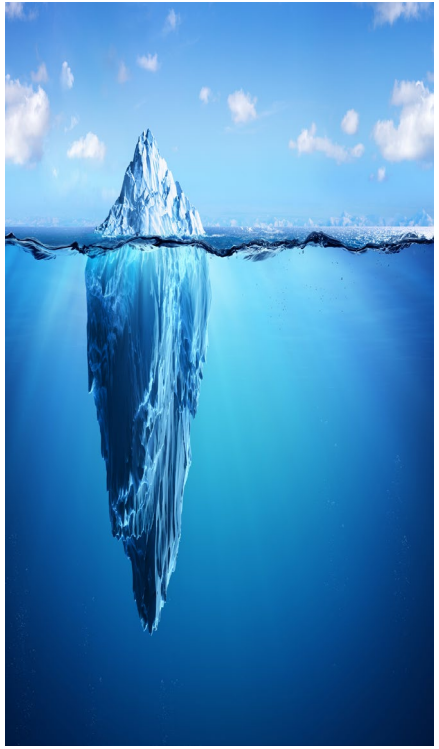
- Le rêveur manque de vision : il veut réussir, mais ne sait pas exactement ce à quoi la réussite ressemble. Il présente un risque élevé de changer spontanément d'emploi pour essayer de trouver la « pièce manquante » (c.-à-d. qu'il n'hésitera pas avant de partir).
- Ce groupe a du mal à prendre soin de lui-même : la santé est une préoccupation majeure.

L'approche de la réalité humaine

- Pour le rêveur, l'aider à identifier la façon dont son emploi répondra à ses objectifs de carrière ambitieux améliorera probablement les chances de maintien en poste. Il ira ailleurs s'il croit que cela l'aidera à obtenir du succès plus rapidement.
- En l'aidant à trouver un équilibre dans sa vie, vous améliorerez probablement sa santé globale.

FINALEMENT…

FINALEMENT La pointe de l'iceberg



Un récapitulatif de ce que nous savons

- Les **événements négatifs** liés à la **santé au travail** (notamment en ce qui concerne l'épuisement professionnel et la conciliation travail/vie personnelle) ont des **répercussions** sur notre **qualité de vie générale**, qui est **étroitement liée** à la probabilité de **se tourner vers de nouvelles possibilités**.
- Les jeunes travailleurs sont **déçus de leur emploi** quant aux **possibilités d'avancement** professionnel et à la pertinence par rapport à leur formation ou à leur domaine d'études.
- **Les travailleurs à distance** qui sont aux prises avec **des problèmes de santé mentale** sont dans **une situation plus difficile** que leurs homologues qui travaillent en présentiel (avec des symptômes de perte de productivité nettement plus importants).
- **L'avancement professionnel, le développement de carrière et la pertinence par rapport au domaine d'études** sont des facteurs **plus importants que le salaire**, lorsqu'il s'agit de déterminer les raisons de regarder ailleurs.

FINALEMENT Pour les employeurs

Découvrez qui sont vos employés à un niveau plus personnel.

Comprenez que tous les employés ne sont pas identiques.

Veillez à ce que les travailleurs à distance ne souffrent pas en silence.

Leger

LA RÉALITÉ HUMAINE

Si les employeurs ne tiennent pas leurs promesses, ou si les employés n'ont pas confiance dans la mise en œuvre des initiatives en matière de RH, vos efforts seront aussi efficaces pour le moral qu'une table de baby-foot (c'est-à-dire… pas du tout efficaces).

MOTIVATION

Dès que les employé.e.s saisissent pleinement le SENS et l'IMPORTANCE de LEURS TÂCHES, la qualité de leur MOTIVATION, leur BIEN-ÊTRE et leur PERFORMANCE s'en trouvent ACCRUS.

Jacques Forest
Libérer la motivation avec la TAD

KPI

(INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE)

~~KEY PERFORMANCE INDICATOR~~

KEY PEOPLE INDICATOR

KEEP PEOPLE **INTÉRESSÉ**

KEEP PEOPLE **INFORMÉ**

KEEP PEOPLE **INSPIRÉ**

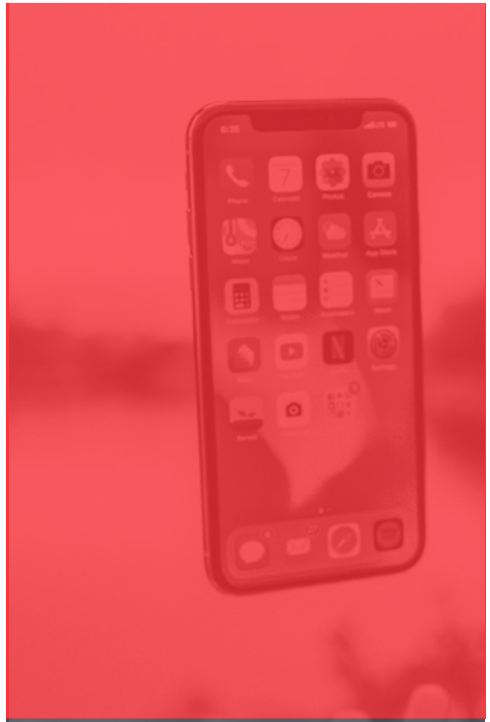
KEEP PEOPLE **IMPLIQUÉ**

Léger peut aider avec votre projet de recherche parmi vos employés

Nous sommes la **plus grande firme de sondage, de recherche marketing et analytique à propriété canadienne**, avec plus de 600 employé(e)s dans 8 bureaux au Canada et aux États-Unis.

Nos solutions de recherche **complètes** comprennent :

- La recherche quantitative,
- La recherche qualitative,
- La recherche sur l'expérience utilisateur (UX),
- La recherche sur l'expérience client (CX),
- Les communautés en ligne,
- Les analyses avancées,
- Les études spécialisées,
- Et bien plus encore.



CONTACTEZ-MOI
Caroline Roy
418-254-1825
croy@leger360.com

La plus grande firme de sondage, de recherche marketing et analytique à propriété canadienne.

MONTRÉAL • QUÉBEC • TORONTO • WINNIPEG • EDMONTON • CALGARY • VANCOUVER • PHILADELPHIE