



Gestion des générations et leadership

Entre inspiration et caring

Prof. Dr. Heike Bruch
Forum CSD du 18.1.2024

Agenda

1

Un leadership en pleine mutation

2

Nouveau leadership I - INSPIRE

3

Nouveau leadership II - CARE

4

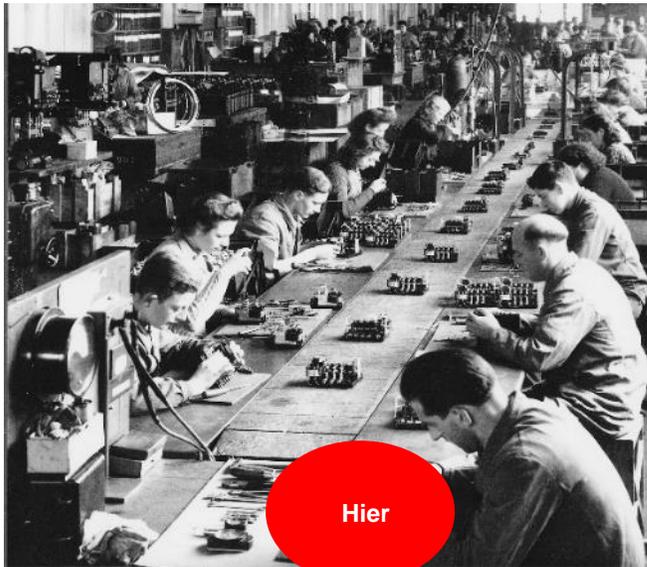
People Management et générations

5

Re-energize Leaders - avec ÉNERGIE & FOCUS

Un monde du travail en pleine mutation

Réponse à la transformation numérique et à l'évolution démographique



Hier



Aujourd'
hui



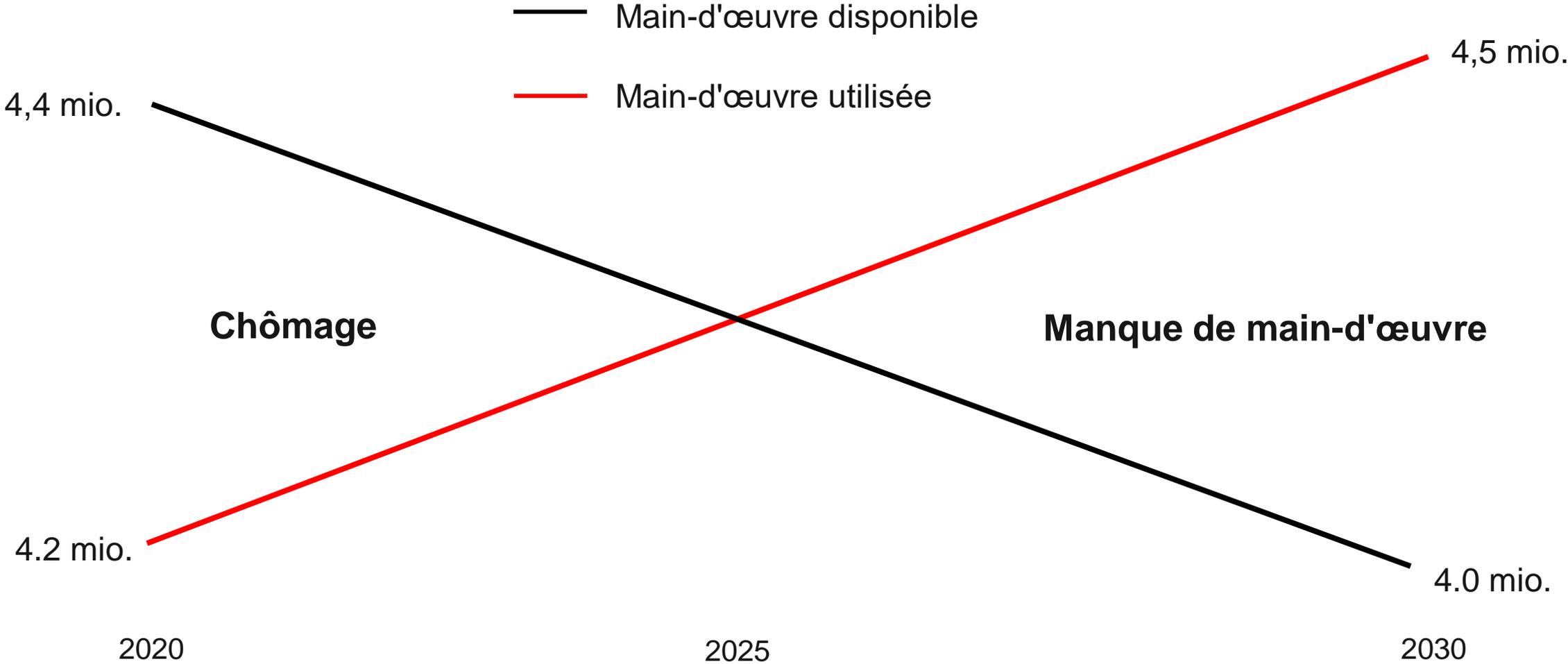
Demain

Les collaborateurs en tant qu'exécutants

L'homme en tant que travailleur avec savoir

Purpose - Empowerment – New Work - Leadership partagé - Flexible

Pénurie de main-d'œuvre en Suisse





Pourquoi votre organisation devrait-elle être l'employeur qui me convient ?

- La génération Y change d'employeur en moyenne tous les 2 ans.
- Seuls 13% de la génération Z souhaitent travailler pour de grandes entreprises.

Agenda

1

Un leadership en pleine mutation

2

Nouveau leadership I - INSPIRE

3

Nouveau leadership II - CARE

4

People Management et générations

5

Re-energize Leaders - avec ÉNERGIE & FOCUS

inspire 

Focus sur l'inspiration

Conduite transactionnel

Définir des objectifs

Contrôler les résultats

Donner un feedback instantané

Reconnaître et valoriser

Conduite transformationnel

Agir en tant qu'exemple

Inspirer

Encourager la réflexion

**Coacher chacun.e
individuellement**



Quiet Quitting - Vague après 4,8 millions de clics TikTok



Quiet Quitting - Vague après 4,8 millions de clics TikTok



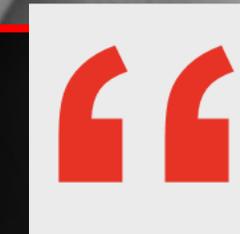
"Avec "Quiet quitting", il s'agit de ne plus dépasser le minimum requis."

TikToker Zaid Khan



"Quiet quitting" signifie renoncer à la "Hustle-Culture" au travail."

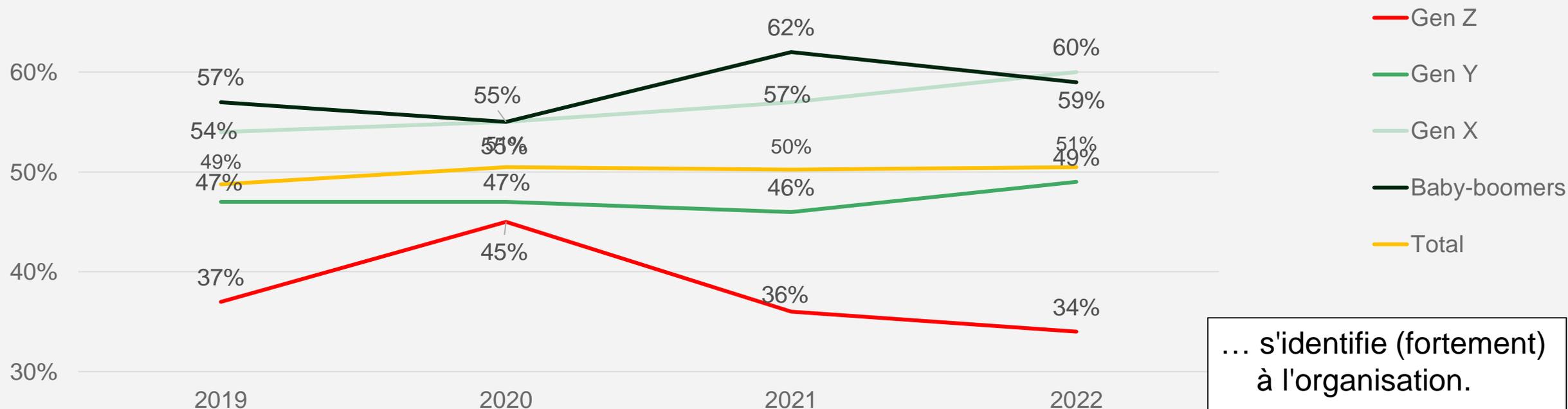
Coach de carrière Alex Peck sur TikTok



"Au fond, ce mouvement signifie se protéger contre le burnout et prioriser son équilibre entre vie professionnelle et vie privée, mais aussi que les gens refusent d'assumer des tâches supplémentaires si cela n'est pas rémunéré ou reconnu." BBC News, 2022 ; Wall Street Journal, 2022

Identification- Générations au fil du temps

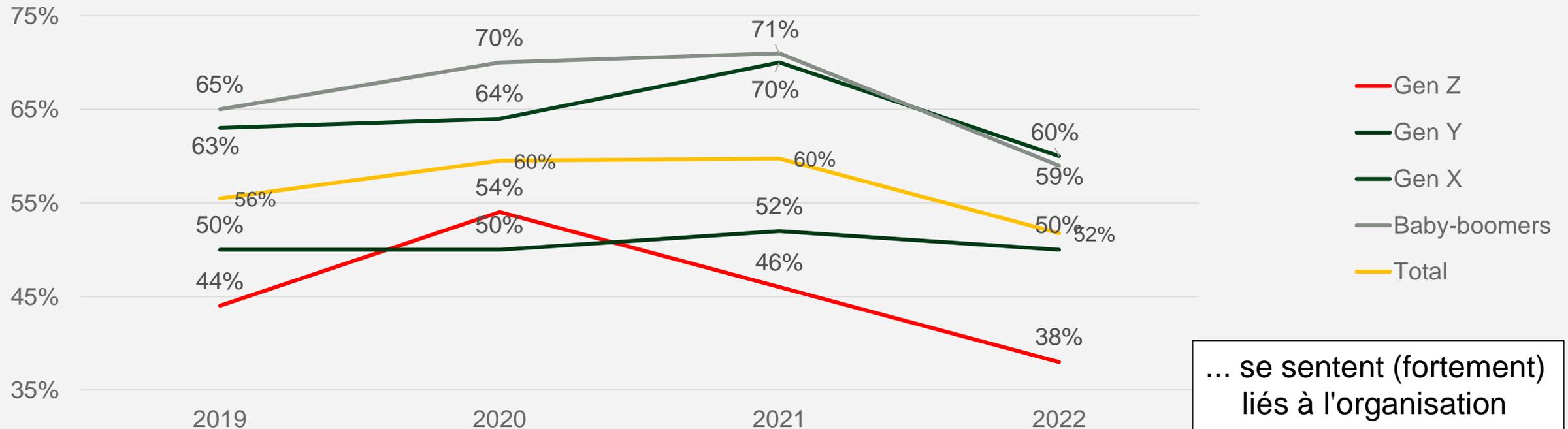
Dans quelle mesure les personnes s'identifient-elles à leur entreprise ?



Si l'on compare les générations, on constate que les jeunes générations Y et Z s'identifient moins à l'organisation. Avec une tendance à la baisse pour la génération Z.

Engagement affectif - Gén au fil du temps

Quelle est l'importance de l'entreprise pour la personne ?



Si l'on compare les générations, les jeunes générations Y et Z se sentent moins liées à l'organisation. Avec une forte tendance à la baisse, surtout chez la génération Z.

Dans les entreprises où le climat de gestion est transformationnel

...la performance de l'entreprise est **24%** plus élevée

...la fidélité des employé.e.s est **14%** plus élevée

...l'épuisement émotionnel est **45%** moins élevé

...l'orientation client est **27%** plus élevée

...que dans les entreprises où le climat de gestion est diffus.

Seules 13% des entreprises ont un climat de conduite transformationnel.

Agenda

1

Un leadership en pleine mutation

2

Nouveau leadership I - INSPIRE

3

Nouveau leadership II - CARE

4

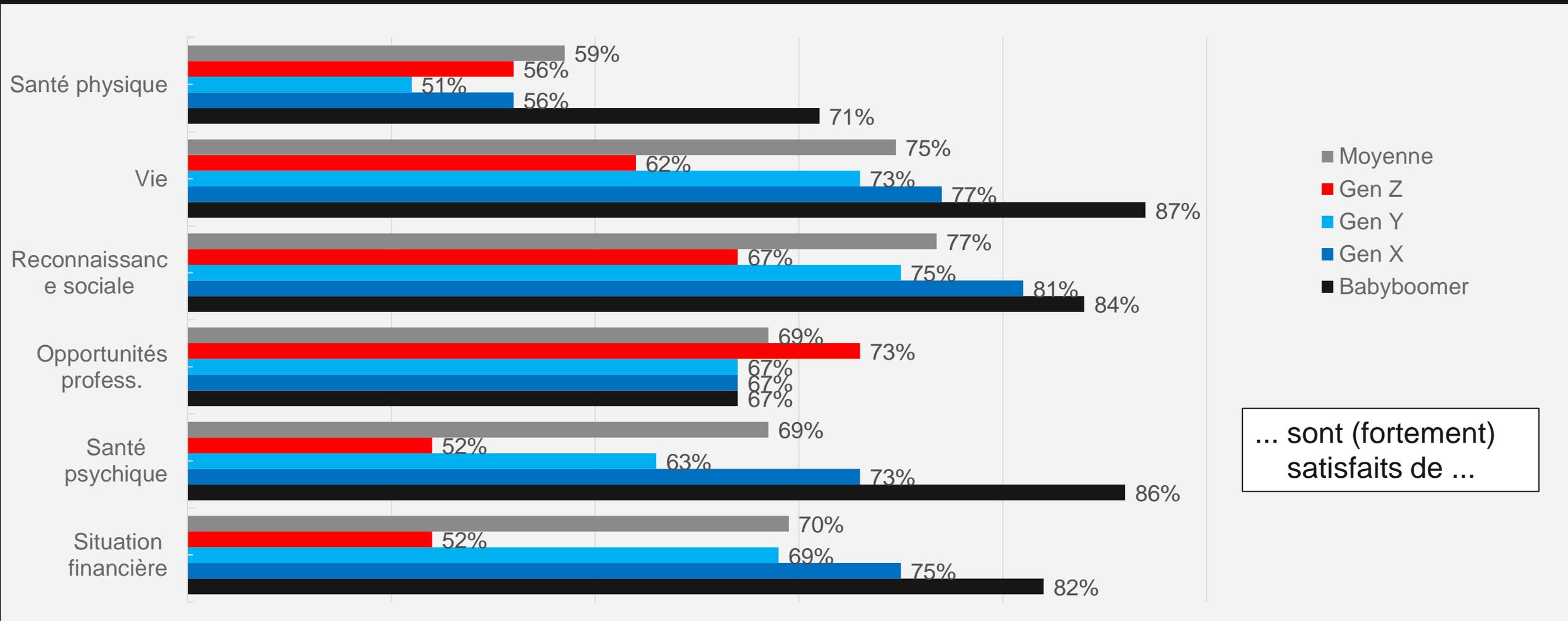
People Management et générations

5

Re-energize Leaders - avec ÉNERGIE & FOCUS

Satisfaction - une comparaison entre les générations

Satisfaction de la situation actuelle

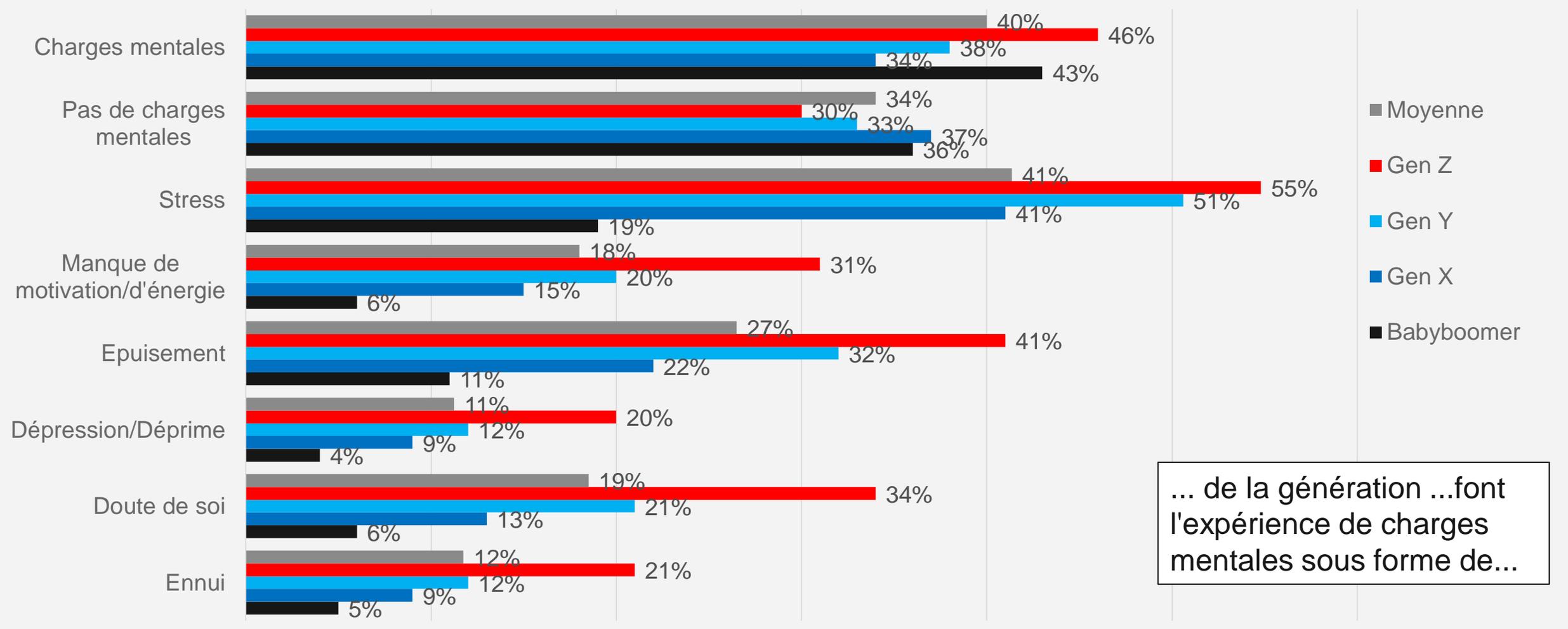


Pleine conscience - Comment se sentent vraiment vos collaborateurs ?



Les charges mentales en comparaison intergénérationnelle (1/2)

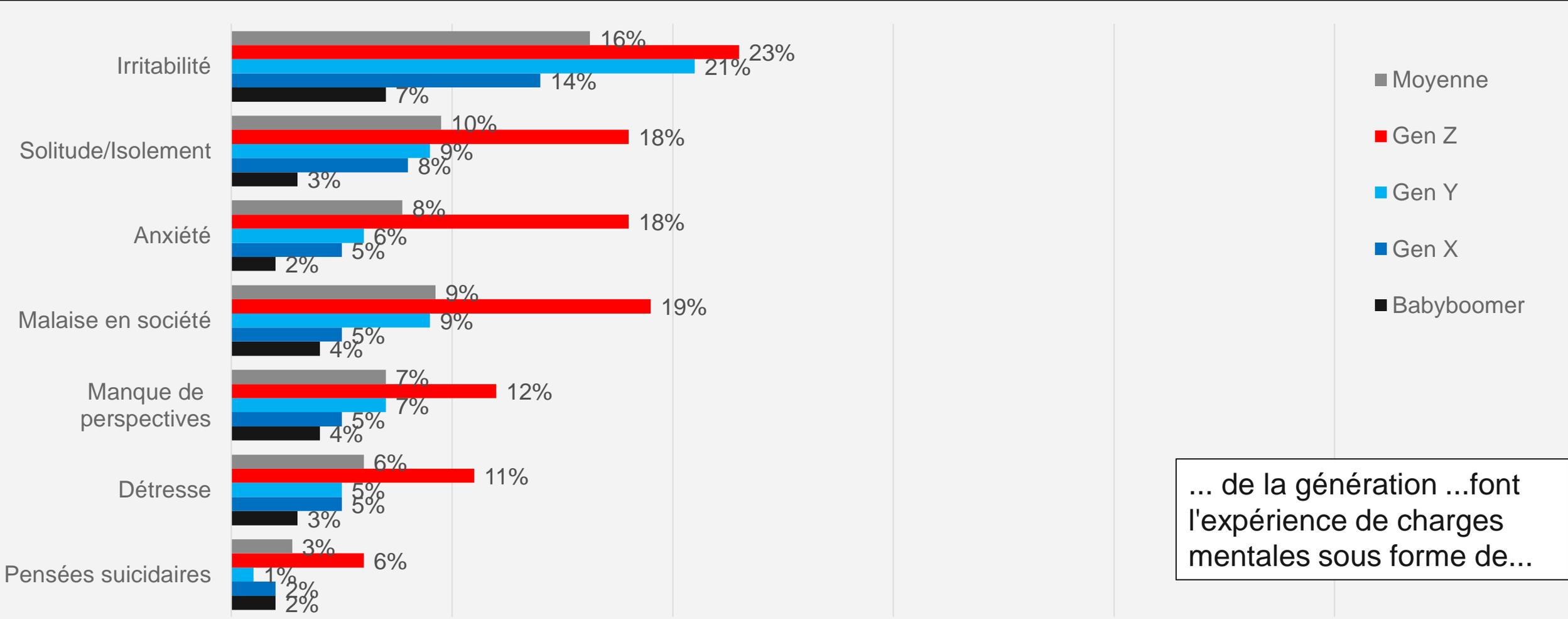
Quelles sont les charges mentales qu'ils subissent actuellement ?



Source : Étude longitudinale St. Galler New Work & Culture (2016-2023) Données sur les jeunes de 2023 avec environ 3000 personnes interrogées.

Les charges mentales en comparaison intergénérationnelle (2/2)

Quelles sont les charges mentales qu'ils subissent actuellement ?



... de la génération ...font l'expérience de charges mentales sous forme de...

Source : Étude longitudinale St. Galler New Work & Culture (2016-2023) Données sur les jeunes de 2023 avec environ 3000 personnes interrogées.

Diriger sainement - Être un exemple

Importance

- S'occuper de la santé des employé.e.s et en être responsable
- Prise de conscience des risques liés au stress professionnel et identification des mesures à prendre

"Je ne suis pas prêt à risquer la santé de mes employé.e.s à cause du travail."

Prêter attention

- Évaluation adéquate du niveau de stress des employé.e.s
- Reconnaître les signes de stress chez les employé.e.s

"Chez mes collaboratrices/collaborateurs, je suis consciemment attentif aux signaux d'alerte en matière de santé."

Comportement de gestion

- Création de conditions de travail favorables à la santé
- Donner aux employé.e.s les moyens et les encourager à s'autogérer sainement

"En améliorant les conditions de travail, je veille à ce que les contraintes soient réduites."

Exemple

- Une autogestion saine du dirigeant comme exemple pour les collaboratrices/collaborateurs
- Le dirigeant, précurseur d'un comportement sain

"J'essaie d'être un bon exemple pour mes collaborateurs en matière de santé."

It's ok to...

have dodgy wifi
stand, sit or lie down for meetings
switch off your camera to have a stretch or eat an apple
have your pets, partner, housemates or children gatecrash your video conference
turn (another) video conference into a walk and a phone call instead
not check email or ping out of hours
add some gaps and pauses to your day to think and rest
put your family before your work
not know everything
be confused
say "I don't know"
ask for help
have a cry
talk about it
not talk about it
challenge things you're not comfortable with
feel like these are crazy times, because they are crazy times
have a crappy day
have a great day
share things that have helped you
smile
say you're not OK

Well Being Manifesto



Agenda

1

Un leadership en pleine mutation

2

Nouveau leadership I - INSPIRE

3

Nouveau leadership II - CARE

4

People Management et générations

5

Re-energize Leaders - avec ÉNERGIE & FOCUS

Soutenir la génération Z - Que peuvent faire les leaders ?

Facteurs influençant le plus la performance, par génération

Génération	Expériences émotionnelles positives	Influence moyenne
Baby Boomer	<ul style="list-style-type: none">▪ People Management basé sur les émotions▪ Possibilités de promotion▪ Événements d'équipe▪ Coopération▪ Une gestion inspirante	+5% de performance
Génération X		+8% de performance
Génération Y		+19% de performance
Génération Z		+22% de performance

Les expériences émotionnelles positives sont vécues de manière positive par toutes les générations.
Pas de différences significatives entre les groupes d'âge.

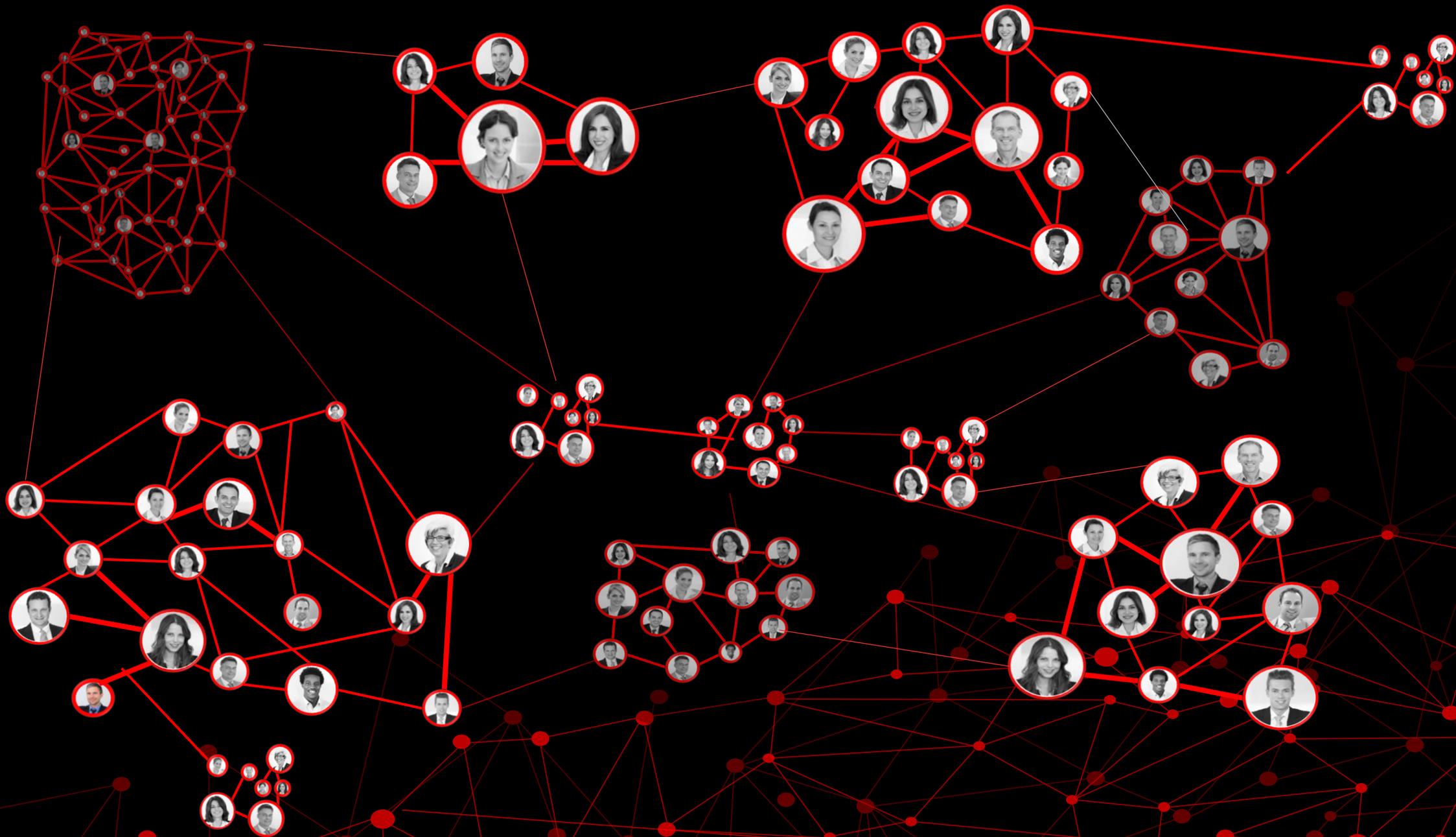
Soutenir la génération Z - Que peuvent faire les leaders ?

Facteurs influençant le plus l'épuisement professionnel, par génération

Génération	Principaux facteurs de stress
Baby Boomer	<ul style="list-style-type: none"> Leadership autoritaire (+28% d'épuisement) Formalisation (+14% d'épuisement)
Génération X	<ul style="list-style-type: none"> Centralisation (+35% d'épuisement) Gestion autoritaire (+32% d'épuisement)
Génération Y	<ul style="list-style-type: none"> Manque de sentiment d'appartenance (+46% d'épuisement) Gestion style "laisser faire" (+40% d'épuisement)
Génération Z	<ul style="list-style-type: none"> People Management basé sur la performance (+63% d'épuisement) Gestion style "laisser faire" (+38% d'épuisement)

Pour les jeunes générations, le sentiment de ne pas être dirigé est pire qu'une gestion clairement autoritaire.





- 
- Réseau Future Work.... ?
 - Réseau Next Gen Agent..... ?

Comment concevez-vous l'avenir
avec la Next génération ?

Les 7 étapes de la transformation culturelle du leadership

#

Re-connect - écouter, aller chercher et encourager l'ouverture au changement

#

Réseau pour la transformation - Top-Management, HR & Future Work Agents

#

Hybrid Work - développer ensemble les règles du jeu

#

Expérimentations et roll in - explorer l'Hybrid Work

#

Développer la compréhension du leadership et la collaboration – empowerment de toutes et tous

#

Prise de pouls & monitoring - développer la culture du feedback

#

Ancrer la culture de l'Hybrid Work de manière systémique

"La première tâche prioritaire des dirigeant.e.s est de s'occuper de leur propre énergie, puis d'aider à rendre l'énergie des autres utilisable". *Peter Drucker*



Voulons-nous rester en contact ?



Prof. Dr Heike Bruch

Heike.Bruch@energyfactory.com

LinkedIn