# Numéro 13

Une initiative d'Adecco, leader mondial en ressources humaines



La Pépinière : faire grandir la relève 
L'avenir de la jeunesse canadienne
La valeur ajoutée des stagiaires 
Appel à l'aide pour lutter contre le
chômage chez les jeunes 
Semer le succès : pour un lieu de travail
prônant le coaching 
L'essor des médias sociaux sur les lieux de travail

Les nouveaux finissants, une relève incontournable

Cultiver aujourd'hui les talents de demain





## La rareté des ressources, un enjeu quotidien!

La protection de notre environnement est une responsabilité qui nous incombe à tous et Adecco Canada fait tout en son pouvoir afin de minimiser l'impact environnemental de ses activités quotidiennes en diminuant la quantité d'émissions et de déchets néfastes qu'elle produit. Comme gage de notre engagement, le papier sur lequel ce document est imprimé est dérivé de sources qui supportent le développement d'une gestion responsable des forêts ainsi que le respect des droits civils et traditionnels.













Éditorial

Par Sandra Hokansson



**Collaborateurs** 



En exclusivité La Pépinière : faire grandir la relève

Avec Catherine Bédard



Tête-à-tête L'avenir de la jeunesse canadienne

Avec Andrew Scheer



des stagiaires Avec Benoit Desgroseillers



Appel à l'aide pour lutter contre le chômage chez les jeunes

Par Peter Andersen, PhD



En vedette

Semer le succès : pour un lieu de travail prônant le coaching

Par Angela Payne





#### En exclusivité

Les nouveaux finissants, une relève incontournable

Avec Daniel Langlois

**Rédactrice en chef** Sandra Hokansson

**Rédactrices** Shari Angle

Jessica Berney Annie Boutet Jim Brookes Romie Parmar Anick Vinet

Collaborateurs Peter Andersen, PhD

Catherine Bédard Ryan Campbell, BA, JD Benoit Desgroseillers Daniel Langlois Angela Payne Andrew Scheer

Concepteur principal Nathan Foon

Publié par Adecco, Services de

Ressources Humaines Limitée 10, rue Bay, bureau 330 Toronto ON M5J 2R8

Abonnements can.marketing@adecco.ca





En misant maintenant sur des stratégies d'intégration des jeunes à leur effectif, les entreprises améliorent leur positionnement pour réussir dans l'avenir. »



Sandra Hokansson

Présidente et directrice nationale

Adecco, Services de Ressources Humaines Limitée

E 30 AVRIL DERNIER, plus de 10 000 employés d'Adecco dans 50 pays ont fait front commun pour aider des jeunes à améliorer leur employabilité. Au cours de la journée, ils se sont rendus dans près de 300 écoles et universités afin de donner des conseils en matière d'emploi, des indications sur le marché du travail et des ateliers de formation gratuits. D'un bout à l'autre de la planète, plus de 1 000 activités différentes ont eu lieu dans plus de 2 000 bureaux, qui ont tenu des portes ouvertes et offert quelque 20 000 séances de coaching. Nous évaluons avoir rencontré plus de 500 000 jeunes au total.

Au Canada, nous avons fait la rencontre d'environ 1 200 personnes dans 29 villes à l'échelle du pays. Nous avons offert des séances de coaching et d'information individuelles gratuites et nous avons gardé le contact avec bon nombre de jeunes afin de les aider du mieux possible.

Pourquoi faisons-nous tout cela? Nous voulons encourager et inspirer les jeunes et insuffler un brin d'optimisme à une génération qui risque de perdre espoir et d'abandonner ses rêves en raison du taux de chômage élevé. Les jeunes sont les plus touchés par le manque d'emplois partout sur la planète, et particulièrement en Europe. Nous sommes à la fois responsables et outillés pour les aider à améliorer leur employabilité, que ce soit en offrant du coaching sur les compétences techniques et non techniques qui leur font souvent défaut, en leur trouvant un emploi temporaire

menant à une carrière permanente, en les formant pour les doter des compétences recherchées sur le marché du travail ou en leur montrant les avantages de la mobilité et de la capacité à travailler de par le monde.

Mais nous n'avons pas que les jeunes en tête... Nous savons que les entreprises peuvent aussi bénéficier grandement de leur apport. En misant maintenant sur des stratégies d'intégration des jeunes à leur effectif, les entreprises améliorent leur positionnement pour réussir dans l'avenir. Les employés de longue date peuvent également tirer parti du coaching et du mentorat des jeunes en intégrant de nouvelles façons de voir les choses et de travailler.

Ce numéro de *Lēad* porte sur la future génération de travailleurs. Nous sommes ravis de vous proposer des articles intéressants sur un éventail de sujets étroitement liés comme les meilleures pratiques en matière de coaching, les programmes de stage et l'incidence des médias sociaux sur les décisions d'embauche. Nous vous proposons également une entrevue avec le plus jeune président de l'histoire de la Chambre des communes du Canada. Merci à tous nos collaborateurs exceptionnels!

Nous espérons que vous aimerez ce numéro de *Lēad* et que vous continuerez à aider la future génération de travailleurs du pays à préparer son avenir professionnel.



# LE LEADERSHIP. TRANSMETTEZ-LE.

#### LES LEADERS DÉVELOPPENT LES LEADERS.

La situation démographique actuelle nous laisse croire qu'une pénurie de talents est imminente. Les entreprises doivent renforcer les compétences en leadership de la relève afin de préparer les jeunes travailleurs à assumer des postes de direction. Communiquez avec Lee Hecht Harrison pour discuter de programmes de coaching qui visent à assurer le transfert du savoir et de l'expérience des principaux dirigeants à la prochaine génération.

Pour de plus amples renseignements, téléphonez au **866.631.2981** ou visitez **LHH-Canada.ca/fr-ca** 





#### Collaborateurs



PETER ANDERSEN, PhD Prévisionniste économique Andersen Economic Research Inc.

M. Andersen est un consultant économique indépendant spécialisé dans les prévisions économiques appliquées. Il a obtenu un doctorat en économie à l'Université Harvard. Il offre des conseils stratégiques aux cadres supérieurs en matière d'économie. Il est réqulièrement invité à titre de conférencier principal lors de colloques sectoriels au Canada et aux États-Unis. Il enseigne également l'économie financière ainsi que l'économie bancaire et de marché à l'Université du Texas à Austin depuis 2001.



CATHERINE BÉDARD Vice-présidente, Ressources humaines L'Oréal Canada

Mme Bédard possède plus de 13 années d'expérience comme généraliste en ressources humaines, dont 5 ans à l'international. Diplômée en intervention et changement organisationnel, Mme Bédard a également occupé des postes de spécialiste dans les domaines de l'acquisition de talent et de l'amélioration continue des processus.



RYAN CAMPBELL, BA, JD Associé Rubin Thomlinson s.r.l.

M. Campbell est un associé au cabinet Rubin Thomlinson s.r.l. Il y représente des employeurs et des employés, et les guide dans tous les aspects du droit du travail, notamment en ce qui concerne l'indemnisation des accidentés du travail et la santé et sécurité au travail. Il est diplômé de la faculté de droit de l'Université Western Ontario et est membre du Barreau du Haut-Canada, de l'Association du Barreau canadien, de l'Association du Barreau de l'Ontario et de l'Advocates' Society. Il donne des présentations lors de conférences et de colloques, et signe des articles sur les enjeux récents liés au travail et à l'emploi qui touchent ses clients, notamment en matière de santé et sécurité au travail et d'indemnisation des accidentés du travail.



**BENOIT DESGROSEILLERS** Directeur général Centre de gestion de carrière de l'ESG UQAM

Directeur général du Centre de gestion de carrière de l'ESG UQAM depuis 2009, diplômé EMBA, membre de l'ordre CRHA, M. Desgroseillers agit à titre de coach de carrière et rencontre des centaines de clients par année. Il possède plus de 15 ans d'expérience en RH et gestion, au sein de multinationales et de PME.



**DANIEL LANGLOIS** Directeur ressources humaines Domtar

M. Langlois est diplômé en relations industrielles de l'université de Montréal et est directeur du service des ressources humaines depuis 5 ans à l'usine de Domtar de Windsor au Québec. Appuyé par une équipe d'une douzaine de personnes, il est responsable de tous les aspects relatifs au ressources humaines et au relations de travail. Ayant plus de 20 ans d'expériences dans le domaine des ressources humaines et des relations de travail, Daniel a travaillé pour une grande bangue à charte canadienne et au sein d'organisations de niveaux internationales.



ANGELA PAYNE Vice-présidente principale et directrice des ventes au Canada Lee Hecht Harrison-Canada

Mme Payne est vice-présidente principale et directrice des ventes au Canada à Lee Hecht Harrison Canada. Elle apporte à l'équipe de direction plus de 15 ans d'expérience dans l'industrie des solutions RH et contribue à orienter les stratégies globales et la vision à long terme de l'organisation. Après avoir obtenu un baccalauréat ès arts (BA) à l'Université York, elle a poursuivi à l'étranger ses études en leadership et gestion financière, à l'INSEAD et à l'IMD. Elle est notamment titulaire d'un mini-MBA.



ANDREW SCHEER Président de la Chambre des communes

M. Scheer a été élu en 2004 député à la Chambre des communes pour la circonscription de Regina Qu'Appelle en Saskatchewan, sous la bannière du Parti conservateur du Canada. Le 2 juin 2011, il a été élu à la présidence de la Chambre des communes du 41e parlement. Il est le quatrième président à être élu par vote secret par les membres de la Chambre des communes. Né en 1979, il est le plus jeune président de l'histoire de la Chambre des communes. Avant de se lancer en politique, M. Scheer a étudié l'histoire et la politique à l'Université d'Ottawa et à l'Université de Regina où il a obtenu un baccalauréat ès arts.



# La Pépinière: faire grandir la relève

Le Groupe L'Oréal se passe de présentations tant ses marques sont multiples et sa renommée, solide. Pour poursuivre sa croissance, l'entreprise mise sur un modèle de recrutement défini par l'attraction de jeunes talents, la performance et le leadership de demain. Dans ce modèle s'inscrit le programme Pépinière qui abrite une vingtaine de nouveaux diplômés par année et par pays. Un tour de ce parcours d'intégration.

#### En exclusivité

N 2012, L'ORÉAL CANADA a procédé à près de 200 embauches dont 140 de ces nouveaux employés avaient moins de 30 ans. « De ce nombre, près du tiers on été embauchées grâce aux partenariats avec les universités et les écoles de gestion par l'entremise de stages, la tenue de conférences et les études de cas proposées par l'entreprise », précise Catherine Bédard, vice-présidente ressources humaines. C'est dire toute l'importance que l'organisation accorde au recrutement de la jeune relève.

De plus, L'Oréal Canada a fait de l'intégration un véritable outil par son programme Pépinière qui accueille une vingtaine de

nouveaux talents chaque année. Ce parcours d'intégration dynamique prône le développement des compétences professionnelles et la connaissance de soi-même dans le but de former la relève et soutenir la croissance accélérée de filiales de certains pays. De plus, le modèle amène son lot de défis à l'équipe des ressources humaines. « Sur une population de 900

... 85 % pour le sentiment d'engagement, de 90 % d'adhésion aux valeurs de l'entreprise et de 89 % pour le sens de responsabilisation. »

employés, nous avons enregistrés 242 mouvements internes en 2012.

#### La quête des nouveaux talents

Le programme Pépinière cible des étudiants pour leur haut potentiel, leur esprit d'entrepreneuriat, leur adaptabilité et leur intelligence. « Un autre pilier de notre modèle de recrutement est la mobilité parce que L'Oréal ouvre des portes à l'international », indique Catherine Bédard. À titre d'exemple, les finissants qui aspirent à des postes en marketing amorcent leur carrière sur le terrain avec un passage de six mois comme représentant sur la route. Après avoir appris les rouages du métier, l'employé revient au siège social et évoluera durant quelques années dans les postes d'assistant-marketing à chef de produit, puis de chef de groupe à directeur.

- « La base de notre recrutement est simple : nous croyons fermement au potentiel de chaque employé et les encourageons à de développer leurs compétences au sein de l'entreprise, décrit la vice-présidente. Nous favorisons la rétention. Nous les faisons progresser dans différentes fonctions, différents métiers, à différents rythmes. Nous développons ainsi nos gestionnaires de demain. »
- « Nous connaissons très bien nos talents. Dès qu'il y a un départ ou un congé de maternité, un jeu de chaises musicales s'enclenche. Un recrutement externe d'un candidat de 10 ans d'expérience est très rare chez L'Oréal », poursuit Catherine Bédard.

#### Les atouts du parcours

La plus grande qualité de ce parcours d'intégration demeure sa malléabilité. « Chaque individu reçoit des formations par prescription. Nous voulons leur offrir du sur-mesure, souligne Sébastien Laplante, chef ressources humaines. Sur une base régulière, le gestionnaire rencontre l'employé afin de discuter de ses besoins. Chaque évaluation de rendement devient une nouvelle occasion d'exprimer ses attentes. Nous allons aussi assigner un mentor qui a suivi un cheminement similaire à la recrue. » En fait, toute la rétroaction des employés lors des rencontres sert à adapter le programme de formation dans le but d'offrir un cheminement aussi personnalisé que possible.

Vous l'aurez compris : le programme s'ajuste selon les besoins,

la rapidité d'évolution et les aspirations de la personne. Or, il y a aussi les besoins de l'organisation qui peuvent accélérer ou ralentir l'évolution de la carrière. « En somme, le rôle des ressources humaines est de créer la jonction entre les aspirations de la personne et l'accompagnement nécessaire pour l'atteinte des objectifs organisation-

nels par de multiples passages. C'est pourquoi l'équipe RH cible les compétences à améliorer pour atteindre un niveau de gestion. « Il peut arriver qu'une personne soit déplacée vers un poste pour développer son sens politique ou sa vision stratégique par exemple. Par cette démarche, nous allons la placer hors de sa zone de confort avec l'objectif d'accélérer l'acquisition de nouvelles aptitudes. Chacun doit relever son propre défi », poursuit Sébastien Laplante.

Enfin, tout le cheminement suit une logique d'ensemble. Ainsi, la personne peut se questionner sur la pertinence d'occuper un poste très analytique. Toutefois, le jour où elle devient gestionnaire et où elle doit négocier des contrats elle comprend les raisons du bagage acquis dans le poste précédent.

#### Les échos du parcours

Bien entendu, le programme Pépinière nécessite une dose d'humilité. D'ailleurs, le dernier sondage d'engagement vient appuyer ces propos avec des résultats de 85 % pour le sentiment d'engagement, de 90 % d'adhésion aux valeurs de l'entreprise et de 89 % pour le sens de responsabilisation. En retour, l'organisation exprime tout autant son engagement envers ses jeunes professionnels, notamment en leur confiant des budgets importants, en acceptant de prendre des risques calculés et en leur permettant de faire des erreurs.

# Marianne Lauzon, de recrue à directrice générale

Marianne Lauzon travaille pour L'Oréal Canada depuis douze ans durant lesquels elle a connu un cheminement remarquable. Déjà, pendant son baccalauréat, elle lorgnait du côté de L'Oréal Canada comme employeur potentiel. « L'Oréal Canada était venu faire une présentation durant une foire de l'emploi. Pour moi, il s'agissait de l'entreprise parfaite pour évoluer en marketing et à l'international. Je savais qu'il y avait une prise en charge des RH et une volonté de nous offrir les bons outils pour réussir », affirme-t-elle.

Après la rédaction de sa thèse de maîtrise en gestion internationale, Marianne Lauzon s'est retrouvée sur la route pour faire ses premières armes. « C'était tout à coup très concret, lance-t-elle. Avec le recul, je constate que mon expérience terrain amène une valeur ajoutée à mon apprentissage. Aujourd'hui, elle me sert encore de source d'inspiration au moment d'imaginer avec l'équipe nos concepts qui vont vivre en magasin. »

Marianne Lauzon a suivi le parcours prévu par la Pépinière jusqu'à devenir directrice générale de la marque L'Oréal Paris, la plus grande marque du groupe au Canada qui distribue maintenant plus de 33 marques beauté sur le sol canadien. Durant son cheminement, elle a séjourné quelques années à New York où elle a pu s'imprégner d'une réalité différente. Être ainsi expatriée à New York et, plus tard, à Paris a changé sa vision et enrichit grandement son bagage de connaissances.

« J'ai travaillé fort, mais je suis demeurée très motivée tout au long de mon cheminement de carrière parce que je me suis sentie quidée et soutenue par mon coach et ma compagnie, estime-t-elle. Cette formule m'a convenu parfaitement. Aujourd'hui, je redonne en développant les talents au sein de mon équipe et en parlant de mon expérience dans des formations aux recrues. »



# L'avenir de la jeunesse canadienne

#### TÊTE-À-TÊTE AVEC ANDREW SCHEER

Le chômage chez les jeunes fait la une des journaux partout dans le monde, et même ici, au Canada. Pour en discuter, nous avons récemment rencontré **Andrew Scheer**, le plus jeune président de l'histoire de la Chambre des communes. Il nous a parlé de son cheminement de carrière dans un monde politique très compétitif et de l'importance du rôle des employeurs dans l'encadrement de la prochaine génération de travailleurs.

#### Quand avez-vous commencé à vous intéresser à la politique et pour quelle raison?

**A.S.**: Je ne me rappelle pas vraiment le moment précis. Par contre, je me souviens très bien du débat entre Georges Bush et Michael Dukakis aux élections présidentielles de 1988. Je me souviens également que je livrais les journaux en 1990, lorsque le régime communiste roumain est tombé et que Ceausescu a été exécuté. J'étais très intéressé par les événements qui avaient lieu en Europe de l'Est et les raisons pour lesquelles les peuples devaient se battre à ce point contre leur propre gouvernement. Grâce à cela, je me suis intéressé aux droits et libertés que nous avons ici au Canada et pour lesquels les autres peuples se battaient.

Lorsque vous étiez étudiant, quelles sont les activités que vous avez entreprises et qui vous ont aidé à devenir député? Selon vous, lesquelles ont eu le plus gros impact sur votre vie adulte?

**A.S.**: J'étais intéressé par la politique à l'adolescence et j'ai eu la chance d'avoir des enseignants au secondaire qui m'ont encouragé dans cette voie. J'ai commencé à faire du bénévolat dans le cadre de la campagne électorale provinciale de 1999. Je faisais partie d'une équipe de jeunes qui parcourait les circonscriptions indécises et passait la journée à distribuer des dépliants, faire des appels téléphoniques, etc. Cette expérience m'a certainement conforté dans l'idée de m'impliquer en politique.

Le chômage chez les jeunes fait souvent la une des journaux de nos jours. Comment avez-vous obtenu votre premier emploi en politique? Quelle a été votre stratégie pour commencer à travailler dans un domaine où la concurrence est aussi féroce?

A.S.: J'ai fait beaucoup de bénévolat. Après 1999, j'ai aidé aux élections fédérales de 2000 et j'ai fait du bénévolat pour un grand congrès politique. Plus je me suis impliqué, plus j'ai rencontré de gens. J'ai pu établir des contacts à différents niveaux du

monde politique. J'ai également été en mesure de démontrer mon engagement envers certains idéaux et mon désir de travailler à promouvoir la cause.

#### Quelle a été votre inspiration pour devenir président de la Chambre de communes?

**A.S.**: Lorsque j'ai compris le fonctionnement de la Chambre des communes, j'ai réalisé que les règles et les systèmes en place pour permettre aux députés d'effectuer leur travail, tout en assurant le respect des droits des députés et de tous les partis, étaient très importants. Plus j'en apprenais sur le fonctionnement de la Chambre, plus je me suis mis à apprécier les fonctions de président. Je pensais avoir des compétences et un bagage utiles pour la Chambre des communes.

Votre âge a-t-il été un facteur lors de votre campagne comme député ou lorsque vous avez posé votre candidature au poste de président de la Chambre des communes? Quels ont été les avantages et les obstacles rencontrés sur votre chemin?

**A.S.**: L'âge peut être un facteur pour certaines personnes. Certains pensent qu'il faut être plus vieux pour avoir de l'expérience. Cela peut représenter un défi pour gagner la confiance de certaines personnes, mais je crois que les Canadiens sont ouverts à l'idée que les jeunes occupent des postes supérieurs, tant qu'ils peuvent faire la preuve qu'ils détiennent les qualifications nécessaires. L'avantage est que les jeunes, particulièrement en politique, apportent un enthousiasme renouvelé et des perspectives nouvelles.

À titre de plus jeune président de la Chambre des communes, quels sont les attributs, les compétences et les perspectives que vous apportez à ce poste?

A.S.: La plupart des tâches du président de la Chambre sont basées sur un ensemble de procédures et de règles de préséance, donc l'âge du président ne joue qu'un très petit rôle, s'il en est

...je crois que les Canadiens sont ouverts à l'idée que les jeunes occupent des postes supérieurs, tant qu'ils peuvent faire la preuve qu'ils détiennent les qualifications nécessaires. »

un, dans cet aspect du poste. Je rencontre de nombreux groupes scolaires ainsi qu'une multitude de jeunes Canadiens qui participent au Forum pour jeunes Canadiens, aux programmes de stages parlementaires, au Parlement modèle ainsi qu'à d'autres projets du même genre. Je crois que lorsque je m'adresse à ces groupes en leur demandant de devenir des citoyens actifs, mon message est entendu puisque moi aussi, je me suis impliqué à un très jeune âge.

#### Comment décririez-vous le rôle d'un mentor?

**A.S.:** Je pense qu'un mentor est un modèle et un coach. Un bon mentor est quelqu'un qui est engagé de manière active dans le même domaine ou dans la même activité que la personne qu'il conseille, ouvrant ainsi une voie qui pourra être suivie. En fonction de son expérience pratique et de ses connaissances, un bon mentor peut fournir des conseils et des points de vue pour surmonter les défis auxquels nous faisons face dans notre vie professionnelle. Certains défis semblent insurmontables de loin. Un bon mentor nous rappelle qu'il faut gravir un échelon à la fois et nous montre la voie à suivre pour aller de l'avant.

### Dans la même veine, avez-vous l'occasion d'interagir et d'encadrer les pages de la Chambre des communes?

**A.S.**: À la Chambre des communes, nous avons la chance d'avoir certains des plus brillants et des plus intelligents jeunes Canadiens comme pages. Ils sont tous très actifs, très dynamiques et se préoccupent beaucoup de nos institutions gouvernementales. Tous les membres de la Chambre s'efforcent de les encourager. Personnellement, je suis toujours content de répondre à leurs questions concernant les procédures et les pratiques. Je rencontre les pages plusieurs

fois par année et je suis toujours surpris de leurs commentaires et de leurs observations. J'ai tendance à oublier que les pages n'en sont qu'à leur première année d'études universitaires. Il s'agit d'un groupe de jeunes Canadiens très impressionnants.

Quelle valeur attribuez-vous aux programmes de stage et de bénévolat comme le Programme des pages, autant du point de vue du jeune qui y participe (la valeur que cela apporte à leur curriculum vitæ), mais également du point de vue de l'employeur? Comment des programmes comme celui-là bénéficient-ils à l'employeur?

**A.S.:** Selon moi, n'importe quel programme, qu'il s'agisse d'un programme du gouvernement ou du secteur privé, qui reconnaît l'enthousiasme de la jeunesse et lui procure des occasions de s'exprimer et de se développer, offre des avantages extraordinaires. Pour les jeunes participants, c'est l'occasion d'acquérir des compétences et d'apprendre des gens qui possèdent de l'expérience dans le domaine qui les intéresse. Pour l'employeur, c'est l'occasion d'augmenter son personnel de manière économique tout en perfectionnant et en formant de futurs employés potentiels. Il va sans dire que les occasions de bénévolat et les programmes de stage pour les jeunes sont un avantage pour notre société puisqu'ils permettent de développer des compétences utiles et de renforcer notre main-d'œuvre. Les jeunes bénévoles qui aujourd'hui apprennent leur métier seront les créateurs et les entrepreneurs de demain.

#### À propos du Programme des pages

Chaque année, 40 étudiants sont choisis dans les écoles secondaires et les cégeps du pays pour travailler à Ottawa comme pages à la Chambre des communes. Les pages ont l'occasion d'améliorer leur compréhension de la Chambre des communes et du processus législatif.



# Pour un service RH musclé!

- Diagnostic de recrutement
- Formation et coaching

- Évaluation de potentiel
- Impartition en recrutement

Montréal

Tél 514-845-8299

Québec

Tél 418-649-9922

Chicoutimi

Tél 418-549-8787





adecco.ca



Dans le contexte actuel du marché du travail où tout est en perpétuel mouvement et de plus en plus exigeant, comment les jeunes finissants arrivent-ils à s'intégrer dans les organisations? En fait, il semble que l'expérience soit le nerf de la guerre. Or, la question demeure : comment acquérir cette expérience pertinente en parallèle des études? Discussion avec un observateur de premier rang.

'INTÉGRATION DES JEUNES FINISSANTS sur le marché du travail, Benoit Desgroseillers en est un témoin au quotidien puisqu'il agit comme directeur général du Centre de gestion de carrière de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM (Université du Québec à Montréal). Son poste précédent comme gestionnaire des ressources humaines dans une grande organisation lui donne même une vision panoramique de cette réalité. Pour multiplier les rencontres entre entreprises et étudiants, Benoit Desgroseillers et son équipe mènent de front plusieurs activités de recrutement. Leur préoccupation constante : trouver des entreprises qui offriront un tremplin aux stagiaires et aux jeunes finissants.

« Chaque année, nous organisons deux journées carrière qui rassemblent une quarantaine d'entreprises et jusqu'à 800 étudiants, décrit-il. En cours de session, nous recevons une cinquantaine d'employeurs pour des présentations sur les heures de lunch. Évidemment, nous invitons des entreprises de différents domaines pour couvrir les intérêts de nos étudiants. En plus de ces midis-conférences, nous tenons plusieurs 5 à 7 pour favoriser le réseautage. »

#### Les accélérateurs de carrière

Des dires de Benoit Desgroseillers, les études procurent aux finissants une clé pour ouvrir des portes. Or, c'est l'expérience qui leur permet de mettre un pied dans la pièce. C'est pourquoi le directeur préconise les stages dans la mesure où il s'agit d'une expérience pertinente en lien avec le domaine d'études. « C'est une conclusion pratique aux études et un avant-goût du métier », insiste-t-il même.

Dans les faits, quelques programmes ont rendu le stage obligatoire, mais la plupart le présentent comme une option facultative. Toutefois, il n'en demeure pas moins que le stage exerce son attrait puisque près de 400 étudiants sur un bassin de 3 000 décident de vivre cette expérience concrète à la fin de leur parcours académique. « Bon an, mal an, le stage se transforme en emploi pour le tiers des étudiants. Un résultat dont nous sommes fiers », affirme le directeur.

Si le stage est vu comme un accélérateur de carrière, il en va de même pour l'implication dans des associations étudiantes

# En proportion, la volonté d'accueil de stagiaires s'exprime à 60 % par de grandes entreprises et à 40 % par les PME. »

puisqu'il s'agit d'une avenue pour bonifier des compétences recherchées du monde du travail. D'ailleurs, l'équipe du Centre de gestion de carrière peut en mesurer l'impact, car l'une des marques de commerce de son organisation réside dans le très haut taux de participation des étudiants à la quinzaine d'associations. Au bas mot, ces dernières créent plus d'une centaine d'activités sur le campus.

« Et pas seulement des partys de fins de session, souligne M. Desgroseillers avec le sourire. On parle d'activités en lien avec notre mission qui est l'employabilité, c'est-à-dire le réseautage avec les employeurs, les conférences de membres de la communauté d'affaires et les concours comme les études de cas réels ou les jeux du commerce. Après quelques années d'implication, ces jeunes profitent d'un réseau extraordinaire auprès de leurs collègues étudiants et des employeurs. »

Bien entendu, l'organisation de telles activités dicte des compétences minimales comme le leadership ainsi que la capacité à gérer un projet, un budget et une équipe. Autant de compétences transférables et prisées par les employeurs. Mais encore faut-il que les étudiants les perçoivent comme des atouts dans leur jeu et sachent bonifier leur CV en conséquence au lieu de laisser ces précieux acquis en veilleuse, ce à quoi veille le Centre de gestion de carrière.

#### Une volonté de s'engager

À l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, oubliez le stage caricatural où l'étudiant se consacre aux photocopies. Il ne s'agit plus de l'offre ni de la demande. Au contraire, il y a une réelle valeur ajoutée à l'expérience autant pour l'étudiant que pour l'entreprise. « Notre travail est de démontrer à quel point nos finissants sont engagés et possèdent des compétences acquises dans le cadre d'une expérience de travail étudiant ou autre. Par leur parcours, ils ont pu développer des aptitudes pour prendre des responsabilités même dans le cadre d'un stage », explique M. Desgroseillers.

D'ailleurs, depuis deux ans, l'équipe du Centre de gestion de carrière a déployé beaucoup d'efforts afin d'intensifier le démarchage auprès des entreprises, notamment par l'embauche d'agents de stages responsables de cette démarche. Une décision qui a reçu un écho favorable chez les entreprises puisque l'offre de stages a

doublé, ce qui permet de mieux répondre à la demande grandissante des étudiants.

En proportion, la volonté d'accueil de stagiaires s'exprime à 60 % par de grandes entreprises et à 40 % par les PME. Une donnée intéressante puisque les PME n'ont pas nécessairement la structure d'accueil des grandes entreprises pour la plupart dotées d'un programme de stages qui s'inscrit dans leurs stratégies de recrutement. Une donnée qui indique aussi que le stagiaire est perçu comme un apport positif dans la PME et non pas comme un poids à qui il faut consacrer temps et énergie.

#### Le rayonnement du programme

Si certains domaines comme l'ingénierie et la comptabilité sont ancrés dans une culture favorable aux stages, d'autres demeurent à convaincre. Pour l'équipe de Benoit Desgroseillers, il importe donc d'assurer une présence dans les activités du monde des affaires par les chambres de commerce ou les autres associations. « Nous devons rencontrer les gens des ressources humaines et les gestionnaires pour expliquer nos profils et nos programmes. Nous comptons autour de 65 programmes de formation regroupés dans une douzaine de spécialités. Par exemple, peu d'organisations savent que notre École des sciences de la gestion accueille aussi des étudiants en urbanisme. C'est le type d'information que nous veillons à faire circuler », précise M. Desgroseillers.

Parmi ses autres actions, le Centre de gestion de carrière maintient un dialogue avec les entreprises pour obtenir une rétroaction pendant et après le stage. « Nous ne le faisions pas systématiquement auparavant, reconnaît M. Desgroseillers. Pourtant, cet échange fait une différence. Nous pouvons entre autres circonscrire le profil recherché selon les attentes, réagir plus rapidement aux besoins et raffiner notre offre. »

En somme, à la lumière des actions sur le terrain, sur le campus ou par les suivis de stages effectués au cours des années précédentes, l'équipe garde un lien serré avec la communauté d'affaires pour toujours accroître le nombre d'entreprises désireuses d'offrir un tremplin aux finissants.



## APPEL À L'AIDE POUR LUTTER CONTRE LE CHÔMAGE CHEZ LES JEUNES

PAR PETER ANDERSEN, PHD

E CHÔMAGE CHEZ LES JEUNES FAIT de nouveau la manchette, et avec raison. Les jeunes gens représentent notre avenir collectif. Ils façonneront le Canada durant les 50 prochaines années et nous ne pouvons qu'imaginer les défis auxquels ils feront face. C'est pourquoi il est d'autant plus important de les préparer à l'avenir. Leur parcours est cependant semé d'embûches découlant de la grande récession, de la mondialisation et des technologies qui évoluent rapidement.

Il faut cibler en priorité ceux qui n'ont pas d'emploi, qui ne sont pas aux études ou qui ne suivent aucune formation. Selon Statistique Canada, près de 13 % des jeunes appartiennent à ce groupe que l'on appelle facteur NEET. Ce facteur démontre que, en surface, le Canada connaît un rendement relativement bon.

Avant la dernière récession, le chômage de longue durée ne constituait pas un problème grave pour les jeunes Canadiens. Un inter-

#### Économie

valle plutôt court séparait la fin des études et l'obtention d'un emploi, de sorte que cette période sans emploi était tolérable.

Pourtant, les jeunes sont aujourd'hui touchés par le chômage chronique. La compétitivité de l'économie mondiale s'est grandement accrue à la suite de la récession. Le Canada a d'ailleurs perdu des parts de marché à l'échelle mondiale. La mondialisation et les technologies modèlent le contexte économique, influant du même coup sur les milieux de travail et pratiques connexes.

Cette situation devrait assombrir les perspectives d'emploi pour les récents diplômés ayant peu d'expérience ou peu de compétences liées au travail. Le chômage chronique peut engendrer des coûts importants à long terme, car il influe sur les possibilités d'emploi, la productivité personnelle et l'éventuelle capacité de gain. Ces coûts n'affectent pas seulement les individus concernés, mais aussi la santé de l'économie de façon générale.

longue durée. Par exemple, les possibilités d'emploi correspondent-elles aux niveaux d'études et de formation? De nos jours, un baccalauréat ne semble pas avoir le même poids qu'autrefois. La qualité des emplois est en décalage par rapport au niveau d'études. Pour nombre d'entreprises, le baccalauréat est devenu une exigence minimale. Parfois, il n'ouvre la porte qu'à une entrevue pour un poste de préposé au classement.

Il est possible de remédier de maintes façons au chômage chez les jeunes grâce aux politiques gouvernementales. On pourrait notamment créer des programmes de formation en fonction des pénuries de main-d'œuvre. Les entreprises disent souvent qu'elles ne peuvent trouver des gens dotés des compétences dont elles ont besoin. Apporter un soutien accru aux jeunes parents pour les services de garderie serait également bienvenu. On pourrait en outre s'attaquer au décrochage à l'école secondaire et rendre plus abordables les études collégiales ainsi que la formation technique et professionnelle. De plus, il serait grandement bénéfique d'accroître

## LA MONDIALISATION ET LES TECHNOLOGIES MODÈLENT LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE, INFLUANT DU MÊME COUP SUR LES MILIEUX DE TRAVAIL PRATIQUES CONNEXES.

La tendance liée au chômage des Canadiens âgés de 15 à 24 ans laisse croire que leurs perspectives d'emploi ont diminué. Depuis trois ans et demi, le taux d'emploi de ce groupe varie peu par rapport au faible niveau atteint durant la récession. Bien que le nombre d'emplois total ait rapidement repris du mieux au Canada, dépassant maintenant les sommets d'avant la récession, aucun signe de redressement n'a été observé chez les 15 à 24 ans depuis 2009.

Chez ce groupe d'âge, le taux de chômage est actuellement de 13,5 %. Ce chiffre serait encore plus élevé n'eût été l'effet de découragement des travailleurs. En effet, les jeunes qui ne recherchent pas activement un emploi (dont le nombre augmente) ne sont pas considérés comme chômeurs dans les statistiques officielles. C'est pourquoi le taux de chômage officiel ne paraît pas si catastrophique.

Au Canada, le taux de chômage des jeunes représente le double de celui des adultes. Il faut néanmoins souligner que la situation est bien pire en Europe : le taux de chômage des jeunes est supérieur à 25 % dans presque la moitié des pays membres de l'Union européenne. Il dépasse même les 50 % en Espagne et en Grèce.

En s'y attardant de plus près, on peut donc se demander si les jeunes Canadiens sont réellement confrontés au chômage de

la littératie et la numératie des jeunes. En effet, il est difficile de former quelqu'un dont les aptitudes sont faibles en lecture et en calcul. Et cette liste peut se prolonger encore longtemps.

Bien que ces efforts soient utiles et nécessaires, il ne faut pas croire qu'ils auront des retombées immédiates. En fait, naître au bon moment est l'un des ingrédients secrets de la réussite. Ainsi, les jeunes diplômés qui entraient sur le marché du travail à la fin des années 1950 et dans les années 1960 étaient nés 25 ans plus tôt, époque où la dépression et la guerre avaient entraîné un taux de natalité à la baisse.

Il était donc relativement facile pour eux de percer le monde du travail. Ils pouvaient même avoir le luxe de choisir parmi plusieurs offres d'emploi. Comme ils approchent de la retraite, les membres des générations plus âgées oublient souvent qu'ils ont eu plus de facilité à démarrer leur carrière que les jeunes d'aujourd'hui. La mondialisation, l'impartition et Internet n'existaient pas encore du temps de leur jeunesse.



# Semer le succès : pour un lieu de travail prônant le coaching

PAR ANGELA PAYNE

N CETTE PÉRIODE OÙ L'OPTIMISATION est le mantra sur toutes les lèvres, mettre l'accent sur le coaching au sein du lieu de travail peut soulever certaines interrogations. Pourtant, les entreprises dotées d'une culture de coaching solidement ancrée dans ses pratiques bénéficient d'un avantage vis-à-vis ses concurrents. Dans un tel environnement, les dirigeants font preuve d'un dévouement sans bornes pour préparer la prochaine génération d'employés. Ils s'assurent que les jeunes employés, en plus d'évoluer de manière optimale dans leurs fonctions actuelles, s'épanouissent afin de pourvoir les postes de direction qui seront éventuellement à combler. Un personnel convenablement encadré et préparé à saisir de nouvelles occasions de carrière représente un atout certain pour les entreprises qui souhaitent maintenir leur rendement et accroître leur réussite.

#### Le défi des compétences

La course aux résultats débute par des ressources compétentes, mais dénicher les bons talents représente un défi de taille pour de nombreuses entreprises. Lorsque des employés de longue date quittent leur emploi, l'entreprise doit pouvoir compter sur une relève prête à s'engager, à apprendre rapidement et à assumer de nouveaux rôles avec brio. Toutefois, les jeunes employés sont souvent mal préparés à combler des rôles essentiels de direction. Lorsque le personnel en transition peine à suivre le rythme, la productivité et le rendement de l'entreprise en souffrent. Les entreprises qui n'arrivent pas à cerner leurs besoins actuels et futurs en matière de personnel, à identifier l'écart de compétences et à développer les talents à l'interne peinent à répondre efficacement aux demandes du marché.

#### Créer une culture de coaching

Dans bon nombre de cas, il suffit de se tourner vers le personnel en place pour trouver les talents nécessaires. L'entreprise possède déjà des gestionnaires capables de préparer les jeunes employés à l'exercice de fonctions plus importantes. Malgré cela, le potentiel de ces gestionnaires sur le plan du coaching demeure bien souvent inexploité. La direction doit prôner le coaching à l'échelle de

l'entreprise. Bref, les gestionnaires doivent bâtir une culture de coaching présente à tous les échelons de l'entreprise.

En termes clairs, le coaching ne consiste pas simplement à assister votre subalterne immédiat dans ses fonctions actuelles. Il s'agit plutôt d'une initiative axée sur l'avenir visant à outiller les jeunes employés en vue des prochaines étapes de leur carrière, tout en fournissant à l'entreprise un bassin de travailleurs doués d'où elle pourra puiser les ressources dont elle a besoin. Le défi du dirigeantformateur est de prodiguer des conseils réguliers, soutenus et précis, liés à des aptitudes fondamentales et à de possibles fonctions futures.

Le coaching doit aider les participants à acquérir en priorité certaines aptitudes en ce qui a trait à la gestion du rendement, du changement et des conflits, aux stratégies de communication et de direction ainsi qu'à la réflexion stratégique. Les commentaires réguliers (à ne pas confondre avec l'évaluation annuelle du rendement) constituent un élément primordial de ce processus. De surcroit, pour assurer une intégration prompte et sans heurts, le coaching devrait se poursuivre une fois que l'employé occupe un nouveau poste.

Les responsabilités du dirigeant-formateur devraient également inclure le mentorat. Le mentorat se projette au-delà des prochaines étapes pour mieux brosser le portrait global. Quels sont les grands objectifs de carrière de l'employé? Quelles compétences doivent être assimilées et quel parcours doit être tracé pour atteindre ces fins? Le mentor aide son protégé à considérer sa carrière sous un angle plus philosophique, mais il se charge aussi de certains aspects pratiques en matière d'avancement de carrière, en présentant par exemple les aptitudes de son protégé à divers cercles d'employés qui ne le connaissent pas bien et en créant un réseau de contacts internes afin de favoriser l'intégration de son protégé.

Conjointement, l'enseignement d'un rôle particulier et le mentorat procurent aux jeunes employés un soutien des plus complets voué à parfaire leur cheminement à court et à long terme. Lorsque ce

# Le mentorat se projette au-delà des prochaines étapes pour mieux brosser le portrait global. »

genre de soutien est prodigué à l'échelle de l'entreprise, une culture de soutien est à même de prendre racine et, ce faisant, de permettre à l'entreprise de combler ses besoins en matière de talents.

#### Les avantages

La promotion du coaching au sein du lieu de travail procure une foule d'avantages à l'entreprise, dont les suivants.

- \* Augmenter les réserves de dirigeants potentiels.
- \* Accroître la mobilité des compétences afin de permettre à l'entreprise de s'adapter à ses besoins en constante évolution.
- \* Procurer un plan de relève viable et efficient.
- Réduire l'embauche de nouveaux employés, dont l'intégration peut prendre jusqu'à trois ans.
- \* Encourager la rétention : les jeunes travailleurs sont plus susceptibles de rester si des occasions de perfectionnement leur sont offertes.
- Promouvoir la loyauté envers l'entreprise et des relations solides en milieu de travail, soit d'autres éléments clés pour conserver les talents.
- \* Encourager le dialogue ouvert entre dirigeants et subalternes.
- \* Multiplier le partage des connaissances et des pratiques interculturelles au sein de l'entreprise.
- \* Améliorer la gestion des communications et des conflits à l'échelle de l'entreprise.

Pour les employés, les avantages d'une culture d'entreprise axée sur le coaching sont tout aussi attrayants, notamment les suivants.

- \* Parfaire leurs aptitudes en matière de direction.
- \* Assumer de nouveaux rôles, différents les uns des autres.
- \* Relier et synthétiser les connaissances acquises.
- \* Intégrer des solutions de manière rapide et efficace.
- \* Réfléchir sur les expériences vécues et apprendre de celles-ci.
- \* Prospérer dans un environnement empreint d'ambiguïté.

#### Les risques de l'inaction

Dans les milieux de travail où le rythme est effréné, les dirigeants comme les employés peuvent peiner à caser le coaching dans leur horaire chargé. Tous doivent être toutefois conscients des risques que comporte l'inaction. Même les entreprises les mieux gérées, dotées du personnel le plus dévoué qui soit, en viendront à perdre des ressources précieuses, et ce, à un rythme qui ne cessera en toute vraisemblance de s'accélérer.

En 2013, la tranche des Canadiens de 55 à 64 ans dépassera en nombre celle des Canadiens de 15 à 24 ans pour la première fois depuis qu'on tient de telles statistiques. Bien que les travailleurs qui continuent de travailler après avoir atteint l'âge de la retraite soient plus nombreux que jamais auparavant, la grande majorité des gens prennent toujours leur retraite vers l'âge habituel : le taux d'emploi parmi les travailleurs de 50 à 54 ans est de 80 %, tandis qu'il se trouve sous les 50 % parmi les travailleurs de 60 à 64 ans.

Les travailleurs âgés partent en grand nombre et la réalité démographique demeurera la même pendant des décennies. Les entreprises dépourvues d'une bonne réserve de dirigeants potentiels devront sans cesse surmonter des problèmes d'embauche. Les perturbations qui découleront des efforts constamment déployés pour combler des manques en pigeant dans un bassin de candidats mal préparés mèneront inévitablement à la perte d'occasions d'affaires.

#### Le coaching : une vision d'avenir

Les méthodes d'affaires d'aujourd'hui ne seront certainement pas celles de demain. Pour que votre entreprise demeure florissante, il lui faudra s'armer de ressources souples et convenablement formées à remplir les bons rôles au bon moment. Pour préparer les employés à ce que l'avenir leur réserve, nulle stratégie ne vaut l'instauration d'une culture axée sur le coaching en milieu de travail. Le coaching permet aux dirigeants de partager leurs connaissances et d'aider les employés à atteindre leurs objectifs de carrière, mais aussi de faire en sorte que l'entreprise puisse compter sur les bons talents pour atteindre ses objectifs d'affaires.

<sup>1</sup> Friesen, Joe. "Retirees Set to Outnumber Canada's Youth for the First Time,." The Globe and Mail. N.p., 18 Fév. 2013. Web.

## Avoir un impact sur la vie des gens... Faire une différence dans l'avenir des jeunes.





L'initiative Win4Youth mobilise les employés d'Adecco à l'échelle du monde entier. Elle constitue l'un des fondements stratégiques de notre responsabilité sociale d'entreprise et s'articule autour des employés et des clients invités qui participent à des activités sportives pour amasser des fonds en vue de la réalisation de projets pour les jeunes partout dans le monde.







# L'essor des médias sociaux sur les lieux de travail

Pourquoi les professionnels des ressources humaines et les avocats en droit du travail ont peu d'amis Facebook

PAR RYAN CAMPBELL, BA, JD

ACEBOOK, TWITTER, LINKEDIN, FOUrSquare, Google+, Flickr, MySpace, les blogues personnels... la liste ne cesse de s'allonger. Ces sites, et d'autres formes de médias sociaux, sont devenus omniprésents au 21e siècle. Ils ne se cantonnent maintenant plus à la vie personnelle et s'insinuent dans les lieux de travail. Selon une étude de Google publiée en 2012, 64 % des Canadiens ont un profil sur un site de réseautage social. De plus, leur temps passé sur les réseaux sociaux a augmenté de 32 % en moyenne entre 2010 et 2011. Comme les employés adoptent de plus en plus les médias sociaux et étendent leur présence en ligne, les employeurs doivent relever une multitude de défis associés à la confidentialité des renseignements, à l'utilisation acceptable des ressources électroniques et à la productivité. De leur côté, comme il est expliqué ci-dessous, les employeurs doivent faire preuve de prudence lorsqu'ils ont recours aux médias sociaux pour recueillir de l'information sur les employés, les candidats ou les anciens membres du personnel.

## Types de renseignements personnels accessibles dans les médias sociaux

Les entreprises doivent savoir distinguer les renseignements personnels accessibles au public de ceux qui sont confidentiels.

De façon générale, les renseignements personnels accessibles au public incluent l'information dont l'accès n'est plus déterminé par la personne touchée ou l'information que la personne rend publique. Par exemple, une liste de numéros de téléphone et les adresses correspondantes, la section publique d'un profil LinkedIn ou une photographie publiée dans une galerie publique Flickr par une tierce partie peuvent constituer des renseignements personnels accessibles au public. Les entreprises peuvent en général consulter sans risque les renseignements personnels accessibles au public.

À l'opposé, les renseignements personnels confidentiels relèvent de la personne concernée. La plupart du temps, il est possible de limiter l'accès aux « contacts », aux « amis », aux « amis des amis », etc. Les profils Facebook à accès limité, les comptes Twitter privés et les enregistrements de lieux privés sur FourSquare sont des exemples de renseignements personnels confidentiels. Les entreprises devraient se méfier de l'accès à des renseignements personnels confidentiels, surtout dans le cas où un représentant est devenu ami avec la personne de mauvaise foi ou dans le but unique ou principal d'obtenir ces renseignements.

### Risques inhérents aux renseignements accessibles dans les médias sociaux

Concilier les expressions populaires « une image vaut mille mots » et « il y a toujours deux côtés à une médaille » se révèle particulièrement difficile lorsque l'information est obtenue au moyen de réseaux sociaux. Cette situation s'explique par le fait que le destinataire de l'information doit en interpréter le sens sans que son détenteur puisse fournir des précisions. Pour réduire au minimum le risque d'interprétations erronées ou inexactes, les employeurs prévoyant utiliser de l'information tirée des médias sociaux devraient fournir à l'employé l'occasion d'expliquer le contexte de cette information avant d'en tirer des conclusions.

En utilisant les médias sociaux pour recueillir de l'information sur un employé, les employeurs risquent également de découvrir des renseignements qu'ils préféreraient ignorer. À ce sujet, la Commission ontarienne des droits de la personne (la « Commission ») met en garde qu'un profil d'un média social « pourrait contenir des renseignements directs ou indirects sur l'un des motifs interdits par le Code ou sur tous ces motifs : la race, la couleur, l'ascendance, la croyance (religion), le lieu d'origine, l'origine ethnique, la citoyenneté, le sexe (y compris la grossesse, l'identité sexuelle), l'orientation sexuelle, l'âge, l'état matrimonial (y compris le partenariat de même sexe), l'état familial, le handicap et l'état d'assisté social. Ces renseignements peuvent être publiés sous forme de texte ou être déduits de photos. » La connaissance de tels renseignements peut mener à une plainte fondée sur les droits de la personne, dans le cadre de laquelle un employeur doit prouver que toute décision prise par la suite n'a pas été influencée par l'obtention de renseignements personnels sur l'employé.

## Conséquences de l'accès inapproprié à des renseignements personnels au moyen des médias sociaux

La Commission prévient également les employeurs qu'ils ne devraient pas demander aux candidats à un emploi l'accès à de l'information stockée dans un média social ou sur un site en ligne. Si un employeur le fait, il prend le risque de faire l'objet d'une plainte pour discrimination en vertu du *Code*. Plus précisément, la Commission s'appuie sur le paragraphe 23 (2) du *Code des droits de la personne*: « Constitue une atteinte au droit, reconnu à l'article 5, à un traitement égal en matière d'emploi le fait d'utiliser une formule de demande d'emploi qui, directement ou indirectement, établit des catégories ou indique des qualités requises fondées sur un motif illicite de discrimination ou le fait de soumettre un candidat à une enquête orale ou écrite ayant le même effet. »

La pratique de certains employeurs demandant l'accès à des renseignements dans les médias sociaux a fait l'objet d'un article intitulé « Would you reveal your Facebook password for a job? », publié le 20 mars 2012 dans le *Toronto Star*. L'article raconte l'histoire de Rob MacLeod, un résident d'Oakville, en Ontario, à qui l'on a demandé, pendant la dernière entrevue pour un emploi de policier, son mot de passe Facebook. Malheureuse-

ment, il n'existait aucun recours judiciaire pour M. MacLeod au moment de l'incident en 2009.

Une décision récente de la Cour d'appel de l'Ontario a cependant changé le contexte juridique à cet égard. L'accès inapproprié aux renseignements personnels d'un employé au moyen de médias sociaux peut justifier l'octroi de dommages-intérêts en raison du délit appelé « intrusion dans l'intimité » (intrusion upon seclusion) ou atteinte à la vie privée. Dans sa décision rendue en 2012 dans l'affaire Jones c. Tsige, la Cour a d'abord reconnu l'existence de la cause d'action, dans les circonstances suivantes : i) la conduite du défendeur est intentionnelle et insouciante; ii) le défendeur a porté atteinte, sans justification légitime, au caractère privé des affaires ou des intérêts personnels du demandeur; iii) une personne raisonnable considérerait l'atteinte comme un fait hautement offensant et une source de détresse, d'humiliation ou d'angoisse. Il n'y a pas d'obligation de prouver un préjudice financier.

Même si les faits de l'affaire portent sur l'accès à des données confidentielles d'une cliente par une employée d'une banque alors que celle-ci agissait en dehors du cadre de ses fonctions, il est raisonnable de penser que l'employeur serait tenu responsable du fait d'autrui si la conduite de l'employée était tolérée ou encouragée.

Les assemblées législatives provinciales relèvent également l'accès inapproprié par les employeurs aux renseignements personnels au moyen des médias sociaux. Le 23 avril 2012, le projet de loi 40 faisait l'objet d'une première lecture par l'Assemblée législative de la Nouvelle-Écosse. Le projet de loi d'initiative parlementaire proposait de modifier le Labour Standards Code de la Nouvelle-Écosse afin d'interdire à l'employeur i) d'exiger, en tant que condition d'embauche ou de maintien en poste, le moyen d'accéder, ou l'accès, à un compte d'une personne sur un site Web de réseautage social, ii) d'exercer une discrimination contre une personne refusant de donner à l'employeur le moyen d'accéder, ou l'accès, à son compte sur un site Web de réseautage social. Si le projet de loi 40 avait été adopté, des amendes allant jusqu'à 25 000 \$ auraient été prévues pour les organismes employeurs contrevenant à ses dispositions. Même si ce projet de loi n'a pas été adopté, il demeure possible pour l'Assemblée législative de la Nouvelle-Écosse, ou de toute autre province, d'introduire des lois régissant l'utilisation des renseignements obtenus dans les médias sociaux par l'employeur.

#### Utilisation efficace des médias sociaux

Le présent article ne vise pas à inciter les employeurs à éviter complètement les médias sociaux, mais plutôt à en faire une utilisation modérée. Utilisés de façon appropriée, conjointement à d'autres sources de renseignements, les médias sociaux constituent un excellent outil pour cerner, attirer et maintenir en poste les personnes de talent.

Pour réduire au minimum les risques d'offenser des employés (et, par le fait même, les risques de responsabilité légale), les employeurs devraient garder en tête les principes ci-dessous.

Les entreprises doivent savoir distinguer les renseignements personnels accessibles au public de ceux qui sont confidentiels. »

- N'utilisez pas les médias sociaux pour aller à la pêche aux renseignements. Déterminez avec précision les renseignements que vous souhaitez trouver ou vérifier au moyen des médias sociaux et résistez à la tentation de consulter d'autres renseignements personnels.
- 2. Limitez vos recherches aux renseignements personnels accessibles au public. Ne cherchez pas à établir des liens avec les employés sur les médias sociaux dans le but d'accéder à de l'information personnelle confidentielle. N'utilisez pas des liens légitimes préexistants pour obtenir ce type d'information.
- 3. Si possible, ayez recours à une tierce partie pour recueillir les renseignements personnels accessibles au public pertinents. Cette approche garantit que l'entreprise apprendra seulement l'information jugée pertinente pour prendre sa décision. Cependant, l'employeur peut également devenir responsable des actes d'une tierce partie. Les entreprises doivent donc s'assurer qu'elles ont recours à des évaluateurs tiers d'expérience, qui prendront les précautions nécessaires pour l'examen, la collecte et la divulgation des renseignements personnels.
- 4. Faites preuve de constance. Si, pour être mené avec une diligence raisonnable, un processus vient à comprendre l'examen des renseignements personnels accessibles au public, assurezvous de procéder à cet examen dans le cadre des futures prises de décision similaires.
- 5. Si une information personnelle confidentielle est obtenue, demandez des explications avant d'établir une conclusion. En raison de sa nature même, une information personnelle confidentielle peut montrer un employé sous un jour vulnérable ou dans une situation peu flatteuse; elle peut être

une représentation incomplète de la situation réelle. Avant d'établir des interprétations ou des conclusions à partir d'une information personnelle confidentielle, demandez des explications ou une confirmation, au besoin.

Les employés devraient également prendre les mesures appropriées pour protéger leurs renseignements personnels dans les médias sociaux. Ces mesures comprennent nécessairement les suivantes.

- Passer en revue régulièrement les paramètres de confidentialité pour s'assurer que l'information personnelle n'est pas accessible au public.
- Résister à l'envie de publier de l'information délicate dans les médias sociaux.
- 3. Refuser les « demandes d'amitié » provenant d'étrangers.
- 4. Utiliser des paramètres d'accès limité au profil pour déterminer les renseignements personnels qui sont accessibles aux contacts et aux amis. Par exemple, vous ne souhaitez peut-être pas communiquer les mêmes renseignements à vos collègues et à votre meilleur ami.

Le respect de ces recommandations peut limiter les risques pour les employeurs et les employés, ce qui permet une relation professionnelle harmonieuse dans laquelle les sphères personnelle et professionnelle demeurent distinctes.



a pénurie de main-d'œuvre est une réalité à laquelle toutes les entreprises s'apprêtent à faire face. Parmi les raisons invoquées, les départs à la retraite des baby-boomers que les entreprises devront rapidement remplacer. Pour cela, les nouveaux finissants représentent une parfaite alternative; caractérisés par leurs capacités d'adaptation et de travail en équipe, ils ont une véritable soif d'apprendre qui les pousse à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Pourtant, bien que les entreprises aient conscience des enjeux qui les attendent, beaucoup avouent ne pas avoir encore mis de mesures en place pour y faire face.

Ce n'est pas le cas de l'usine Domtar de Windsor, au Québec, qui prépare sa relève depuis quelques années déjà à travers des programmes de plan de relève, ciblant notamment les nouveaux finissants, et des partenariats avec des institutions d'enseignement de la région.

Pour en savoir davantage, nous avons rencontré Daniel Langlois, directeur des ressources humaines de cette usine.

Domtar conçoit, fabrique, commercialise et distribue une grande variété de produits à base de fibre, tels que des papiers de communication, de spécialité et d'emballage, et des produits de soins personnels. Domtar est le plus important producteur intégré de papier fin non couché d'Amérique du Nord.

Consciente des enjeux de relève, mais aussi des changements que connait le secteur des pâtes et papiers, l'usine Domtar de Windsor



## ...ils sont impliqués dans un ou plusieurs projets importants pour lesquels ils jouent un rôle majeur, les mettant dans l'action et ainsi favoriser leur développement.»

a mis en place une véritable stratégie de recrutement pour toucher la future génération de travailleurs tout en redonnant ses lettres de noblesse à ce secteur.

#### Stages coopératifs et programme « Jeunes Ingénieurs »

Chaque année, Domtar travaille en collaboration avec l'Université de Sherbrooke afin d'offrir près d'une dizaine de stages coopératifs aux étudiants en ingénierie. Cela présente un double avantage : les étudiants se familiarisent avec l'environnement de travail ainsi qu'aux différents postes, et Domtar a la possibilité de les former en vue d'une embauche éventuelle.

Par ailleurs, Domtar a également développé un programme d'embauche intitulé « Jeunes Ingénieurs» et destiné aux finissants universitaires. Il s'agit d'ingénieurs mécaniques, électriques ou chimiques qui pendant plusieurs années suivent un parcours d'apprentissage les amenant à travailler sur différents projets et dans différents secteurs de l'usine dans une perspective de plan de relève sur des postes de gestion. Ces jeunes ingénieurs, dont le potentiel les a particulièrement distingués, sont sélectionnés chaque année pour bénéficier de ce programme de développement.

M. Langlois a souligné l'importance d'intéresser les jeunes ingénieurs, à la fois sur le secteur qui présente des perspectives encore trop méconnues et sur les différents postes offerts. C'est pourquoi ils sont impliqués dans un ou plusieurs projets importants pour lesquels ils jouent un rôle majeur, les mettant dans l'action et favorisant ainsi leur développement.

#### Collaboration pour soutenir le programme Pâtes et papiers opérations du Centre d'excellence en formation industrielle de Windsor.

En 2012, Domtar s'est associée à d'autres papetières de la région pour soutenir et valoriser le programme d'études professionnelles Pâtes et papiers – opérations du Centre d'excellence en formation industrielle de Windsor. Ces papetières, confrontées aux mêmes besoins de main-d'œuvre, ont choisi de s'allier pour maintenir ce programme et garantir un emploi aux étudiants à l'issue de leur formation. En contrepartie, ils s'assurent de bénéficier d'une maind'œuvre formée spécifiquement selon les besoins de l'industrie.

M. Langlois explique : « les équipements sur lesquels ils sont formés au Centre d'excellence sont sensiblement les mêmes que ceux que nous utilisons chez Domtar, à plus petite échelle évidemment; les étudiants sont ainsi mieux disposés à intégrer le travail après leur formation ».

Lorsque nous lui demandons comment se passe la collaboration avec ses deux compétiteurs, il parle de « saine compétition qui est bénéfique à chacun ».

En juin 2013, 32 étudiants termineront la formation et seront sur les rangs pour être recrutés par Domtar. Force est de constater que l'intérêt pour ce programme est grandissant.

#### Les emplois - étudiants

Les étudiants peuvent également découvrir et s'intéresser à l'industrie des pâtes et papiers à travers les emplois-étudiants offerts par Domtar.

Une soixantaine d'emplois-étudiants, de niveaux universitaire et collégial, sont ainsi offerts chaque été pour lesquels les étudiants bénéficient d'un soutien financier. Cette pratique représente pour Domtar un moyen de promouvoir les différentes possibilités de carrière de son usine.

Domtar fait ainsi partie des entreprises qui ont non seulement conscience des enjeux que représentent les nombreux départs à la retraite, mais qui ont pris les devants dès les premiers signes avantcoureurs pour ne pas se retrouver en difficulté une fois confrontées à la réalité de la pénurie de main-d'œuvre.

L'usine Domtar de Windsor travaille en attraction de maind'œuvre depuis quelques années déjà, en collaborant avec différentes institutions d'enseignement afin de faire connaître l'industrie, ses avantages et les nombreuses possibilités de carrière s'y rattachant. Pour Domtar, les nouveaux finissants représentent une relève enrichissante à ne pas négliger.



Le Groupe Adecco offre aux entreprises et aux chercheurs d'emploi un éventail sans égal de services de dotation et de ressources pour les carrières. Découvrez-en plus sur nos divisions indépendantes et spécialisées.



Adecco, chef de file mondial en solutions RH, compte 50 ans d'expérience et 5 500 bureaux dans le monde entier, dont 50 succursales au Canada seulement.

Adecco offre des services complets de dotation dans plusieurs secteurs d'activités, notamment la bureautique et l'administration, la comptabilité et les finances, le marketing et les ventes, l'ingénierie et les emplois techniques, la technologie de l'information, les solutions en capital humain, et beaucoup d'autres.

#### adecco.ca



Une grande entreprise commence par un bon personnel, c'est-à-dire des personnes avec une vision et soucieuses des résultats et de l'entière satisfaction de la clientèle. Avec près de 40 ans d'expérience en recrutement professionnel, Holloway Schulz et Partners se distingue par son vaste réseau de ressources pour découvrir et attirer des candidats de choix pour votre organisation.

#### hollowayschulz.ca



Roevin, l'un des plus importants fournisseurs de personnel technique au Canada, se spécialise dans le recrutement de personnel pour les domaines de la construction et de la gestion des activités, de l'ingénierie ainsi que pour les secteurs technique et commercial. Roevin possède plus de 35 ans d'expérience et se révèle un partenaire fiable et éprouvé dans la gestion du processus complet pour proposer les bons candidats aux bonnes entreprises.

#### roevin.ca





