

LēadTM

Une initiative d'Adecco, leader mondial en ressources humaines

20

édition anniversaire

Bilingual publication. English on reverse.



Les milléniaux sur le marché du travail
leaders d'aujourd'hui

Adecco

adecco.ca



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.



100%

Lēad

Numéro 20

édition anniversaire

3



Éditorial
Par Sandra Hokansson

5



Collaborateurs

8



En vedette
Remplacer les bureaux de direction par des espaces collaboratifs
Par Reggie MacIntosh

12



En exclusivité
La génération du millénaire va de l'avant : choix de carrière et changement
Par José Cabral

17



En vedette
Au-delà de la diversité
Par Alison Grenier

20



Économie
La génération de l'instantané peut faire des plans à long terme
Par Peter Andersen

22



Tête-à-tête
Un stage d'un mois, des compétences pour la vie
Par Bob Crouch

28



Loi
Branché et protégé
Par Titus Totan

Lēad

Rédactrice en chef
Sandra Hokansson

Rédacteurs
Christine Marinho
Julia Burdo
Romie Parmar
Christian Robert

Concepteur principal
Carmen Kong

Concepteur de l'infographique
Jessica Rowen

Collaborateurs
Peter R. Andersen
Courtney Berger
José Cabral
Robert P. Crouch
Alison Grenier
Reggie MacIntosh
Lauren MacLeod
Titus Totan

Publié par
Adecco Employment Services Limited
20 Bay Street, Ste 800
Toronto, ON M5J 2N8

Abonnements
can.marketing@adecco.ca



Lēad™

Tous droits réservés. Aucune section de cette publication ne peut être reproduite, en tout ou en partie, sans le consentement explicite de l'éditeur. LEAD^{MC} accueille favorablement les collaborateurs, mais n'assume aucune responsabilité à l'égard de manuscrits, de photographies et de tout autre matériel soumis et non sollicité. Les opinions exprimées dans ce bulletin appartiennent aux auteurs et ne sont pas nécessairement celles partagées par Adecco, Services de Ressources Humaines Limitée ou ses succursales. LEAD^{MC} est publié deux fois l'an par Adecco, Services de Ressources Humaines Limitée et distribué au Canada.



...un nombre croissant de recherches indiquent que les employés de tout âge se ressemblent plus que l'on ne pourrait le croire sur le plan de leurs attitudes et de leurs valeurs. »



Sandra Hokansson

Présidente et directrice nationale
Adecco, Services de Ressources
Humaines Limitée

Lorsque nous avons commencé à publier le magazine *Léad* en 2007, nous cherchions non seulement à informer nos lecteurs sur les tendances en matière d'emploi, mais aussi à susciter des discussions et à entraîner de véritables changements dans les entreprises et organisations canadiennes. Au cours des 19 derniers numéros, nous avons abordé divers sujets – notamment la santé et le mieux-être, les femmes et le leadership, la diversité, l'éthique et la recherche de l'équilibre – qui ont suscité des débats et incité aux changements. Pour souligner l'édition 20^e anniversaire du magazine *Léad*, un sujet tout aussi important y sera consacré : les jeunes dans la vingtaine (et la trentaine).

Il s'agit d'un sujet suivi de près par les entreprises, les démographes et les économistes, à l'heure où les baby-boomers approchent l'âge de la retraite, car la pression s'accroît sur les générations suivantes. En 1981, le Canada comptait environ six travailleurs pour chaque retraité; d'ici 2031, on s'attend à ce que ce chiffre soit inférieur à trois¹. Cela signifie que nous devons compter sur la contribution

de toutes les cohortes démographiques pour fournir les talents et la main-d'œuvre nécessaires afin de garantir le bon fonctionnement de notre économie.

Les employeurs, en particulier les entreprises reconnues par Great Place to Work[®],² ont pris bonne note de cette tendance il y a plusieurs années déjà et ont commencé à modifier leurs politiques pour attirer une nouvelle génération de talents. Nous avons investi dans les technologies, mis en place un environnement de travail plus souple, inclusif et ouvert aux nouvelles idées tout en offrant du mentorat et des occasions pour perfectionner le leadership. Ces stratégies³ ont d'ailleurs démontré leur efficacité pour favoriser la satisfaction des milléniaux et attirer de jeunes travailleurs. Aujourd'hui, plus de 28 % des membres de la génération du millénaire ont atteint des postes de direction; ce sont maintenant eux qui prennent les décisions⁴. Les employeurs ne peuvent plus uniquement se concentrer sur la façon d'attirer les milléniaux. Leur prochain défi consiste à développer leur leadership, à inspirer la loyauté envers l'entreprise et à s'assurer qu'ils soient fin prêts à prendre la relève en prévision du départ en masse des baby-boomers.

Selon mon expérience, les travailleurs, toutes générations confondues, recherchent des aspects similaires dans leur travail : la valorisation, la reconnaissance et la possibilité de partager ses idées et de profiter d'occasions d'apprentissage. À ce sujet, un nombre croissant de recherches indiquent que les employés de tout âge se ressemblent plus que l'on ne pourrait le croire sur le plan de leurs attitudes et de leurs valeurs. Selon le magazine *Harvard Business Review*, « les

petites différences qui se manifestent [...] sont probablement davantage attribuables à des facteurs tels que les étapes de vie plutôt que l'appartenance à une génération »⁵.

Comme par les années passées, un représentant d'Adecco a assisté au Sommet « One Young World » tenu à Ottawa le mois dernier. En écoutant ces jeunes et inspirants leaders provenant de 190 pays (tout comme des humanitaires, des présidents, des lauréats de prix Nobel, des réfugiés, des artistes et des chefs d'entreprise), nous avons pu ressentir la grande détermination et la passion qu'affiche cette génération pour la résolution des problèmes qui la toucheront et qui toucheront les générations à venir. Et c'est exactement ce qu'elle recherche : une chance de montrer son potentiel.

Chez Adecco, nous accordons une grande importance au soutien de l'employabilité des jeunes. En plus de constituer le premier point d'entrée sur le marché du travail pour de nombreux jeunes, nous nous sommes donné comme mission d'aider les jeunes sans emploi et sous-employés partout dans le monde grâce à notre programme Way to Work.⁶ Nous savons que le chômage prolongé chez les jeunes réduit les gains pendant la vie active et limite leur employabilité future;⁷ c'est pourquoi nous sommes heureux de veiller à ce que les nouveaux diplômés et les jeunes professionnels démarrent leur carrière du bon pied. Bob Crouch, président-directeur général d'Adecco Amérique du Nord, signe un article sur l'importance de cette initiative mondiale. Son article est accompagné des observations de Courtney Berger, gagnante du concours « PDG d'un mois » qui a bénéficié du mentorat de Bob Crouch.

Ce numéro comprend également des articles fort intéressants de l'Institut Great Place to Work® Canada en collaboration avec Fierté au travail, de Linebox Studios, de l'Université Ryerson et de nos collaborateurs réguliers Rubin Thomlinson LLP et Andersen Economic Research. Ensemble, ils offrent des orientations sur les perspectives d'emploi actuelles pour les jeunes, sur les préférences et priorités des milléniaux par rapport au travail et la carrière, sur leur incursion dans l'entrepreneuriat et sur ce que les employeurs peuvent faire pour les retenir dans leur organisation et pour les préparer à occuper des postes de direction.

Évidemment, avant que les entreprises puissent commencer à former ces jeunes travailleurs, elles doivent réussir à les attirer. Notre spécialiste en recrutement de talents, Lauren MacLeod, nous parle justement de ce sujet dans son article, en

plus de fournir des conseils éprouvés sur ce qui plaît à cette génération. Lauren et les centaines de milléniaux qui sillonnent les bureaux et les agences d'Adecco Canada jouent un rôle essentiel dans notre réussite actuelle et à venir. Leur dynamisme, leur passion et leur talent sont mis à profit au quotidien pour faire progresser l'entreprise.

Chaque génération s'accompagne de son lot d'avantages et de points de vue uniques et marque d'une certaine façon une époque précise de l'histoire. La façon dont nous nous exprimons au travail est peut-être différente d'une génération à l'autre, mais, au bout du compte, nous avons plus de points en commun que de différences. Inspirons-nous tous d'une des valeurs si chères aux membres de la génération du millénaire et rappelons-nous que la collaboration est synonyme de pouvoir.⁸

Nous espérons que vous aimerez ce numéro anniversaire du magazine *Léad*. ■

1. <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-010-x/2011008/part-partie3-eng.htm>
2. <http://www.adecco.ca/EN/knowledge-centre/Articles/Documents/Press-Release-Adecco-GPTW-English.pdf>
3. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>
4. <http://www.elance-odesk.com/millennial-majority-workforce>
5. <https://hbr.org/2016/04/what-do-millennials-really-want-at-work>
6. <https://www.adeccowaytowork.com/fr/>
7. <https://www.td.com/document/PDF/economics/special/YoungAndRestless.pdf>
8. Lynne C. Lancaster et David Stillman, *The M-factor: How the Millennial generation is rocking the workplace.* (HarperCollins Publishers, 2010).



Collaborateurs



PETER R. ANDERSEN

*Prévisionniste en économie
Andersen Economic Research Inc.*

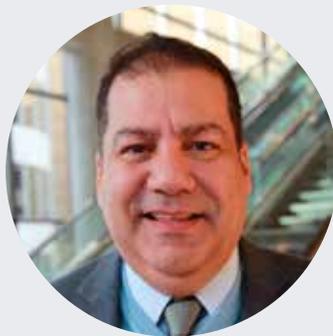
Peter Andersen est un économiste-conseil indépendant qui se spécialise dans le domaine de la prévision en économie appliquée. Il a obtenu son doctorat en économie de l'Université de Harvard. Peter fournit des conseils stratégiques en économie aux équipes de direction en participant à des réunions de conseil, à des vidéoconférences et à des appels téléphoniques, ainsi qu'en leur transmettant des rapports sur l'économie ou des commentaires par courriel. Il est fréquemment invité comme conférencier dans plusieurs congrès au Canada et aux États-Unis. En outre, Peter a enseigné l'économie financière ainsi que l'économie monétaire et bancaire à l'Université du Texas, à Austin, de 2001 à 2010.



COURTNEY BERGER

*« PDG d'un mois » 2016
Groupe Adecco
Amérique du Nord*

Courtney a obtenu un diplôme en justice pénale et sciences judiciaires de la Nova Southeastern University en 2014. Après avoir terminé ses études de premier cycle, son esprit d'entrepreneur l'a amenée à explorer les domaines du marketing et de la stratégie d'affaires. Elle a travaillé comme directrice régionale pour le Marketing Exchange avant de fonder une entreprise nommée Presence Media Consulting. Cette entreprise est établie à Sarasota, en Floride, et se spécialise dans le marketing des médias sociaux et l'engagement des utilisateurs.



JOSÉ CABRAL

*Conseiller en carrières
École de management Ted
Rogers de l'Université Ryerson*

José Cabral est conseiller en carrières au Centre de développement de carrière de l'École de management Ted Rogers de l'Université Ryerson. Il se spécialise en gestion des ressources humaines et en comportement organisationnel, en entrepreneuriat et stratégie ainsi qu'en gestion de l'information sur la santé. Avant de se joindre à l'Université Ryerson, José a travaillé au George Brown College, pour ACCES Employment et au Centre de service à l'emploi du Dixon Hall, offrant des services d'aide à l'emploi aux étudiants et aux personnes faisant face à divers obstacles. Il compte près de 20 années d'expérience dans le secteur privé et dans le secteur des TI, y compris chez IBM et chez Xerox Brésil, ainsi qu'avec EMC au Canada et en Afrique du Sud. À titre d'ancien conseiller à l'emploi et en orientation professionnelle du George Brown College, José a fait partie du conseil d'administration de l'Association of Career Professionals Toronto et siège actuellement au comité des affaires étudiantes de la HRPA, chapitre de Toronto.

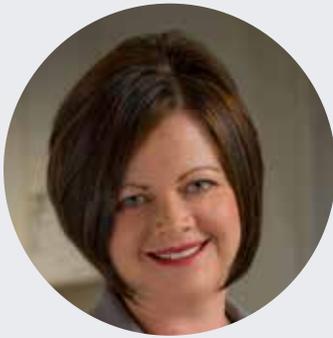


ROBERT P. CROUCH

*Président et chef de
la direction
Groupe Adecco
Amérique du Nord*

En mai 2012, Bob Crouch est nommé président et chef de la direction d'Adecco Amérique du Nord. Au même moment, Bob siège au comité de direction du Groupe Adecco. Bob amorce sa carrière comme vérificateur principal chez Arthur Andersen LLP entre 1992 et 1995. Ensuite, il joint les rangs d'Accustaff (qui devient plus tard MPS Group). De 2001 à 2010, Bob occupe le poste de directeur des finances de MPS et est élu à son conseil d'administration en 2008. De janvier 2011 à mai 2012, il est le président de RPC Partners Inc., firme de services de consultation axée principalement sur l'expertise-conseil en finance et en gestion. Bob est actif auprès de plusieurs organismes de bienfaisance, y compris avec « Dream Comes True ». Sa passion, consistant à aider les jeunes à réussir, fait de lui un fer de lance de l'initiative « Way to Work » d'Adecco. Depuis le lancement de ce programme, il a servi de mentor à plusieurs candidats au concours « PDG d'un mois ». Bob possède un diplôme de bachelier ès sciences de l'Université de Floride et une maîtrise en comptabilité de l'Université de la Caroline du Nord à Chapel Hill. Bob et sa femme Jennifer habitent Jacksonville, en Floride, et le couple a cinq enfants.

Collaborateurs



ALISON GRENIER

*Responsable de la culture
d'entreprise
Great Place to Work^{MD} Canada*

Alison Grenier est responsable de la culture d'entreprise, à Great Place to Work^{MD} Canada. Possédant une grande connaissance des pratiques en matière de gestion de la main-d'œuvre adoptées par les meilleures entreprises au Canada, Alison donne de précieux conseils aux entreprises qui cherchent à améliorer leur culture de travail.



REGGIE MACINTOSH

*Stagiaire en architecture
Linebox Studio Inc.*

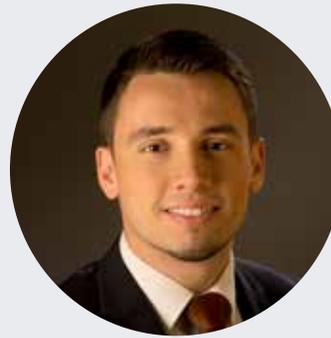
Reggie a débuté avec l'équipe de Linebox en 2015 comme stagiaire en architecture. Avant, il a étudié à l'Université de Waterloo, où il a obtenu un baccalauréat en études du traitement architectural et une maîtrise en architecture. Dans le cadre de sa carrière en architecture, il a été appelé à voyager au Canada comme à l'étranger, notamment en Colombie-Britannique, en Ontario, au Québec et au Royaume-Uni. Reggie croit fermement qu'un espace, qu'il s'agisse d'un espace résidentiel, commercial ou institutionnel, doit comporter des éléments bien conçus et réfléchis en fonction des besoins propres à l'utilisateur. Il s'efforce d'intégrer un raffinement et un haut degré de précision à son processus de conception et pense que cette méthode permet d'atteindre une harmonie architecturale. Quand il ne travaille pas, Reggie dessine, fait du vélo et du yoga.



LAUREN MACLEOD

*Spécialiste en
attraction de talents
Adecco Canada*

En tant que spécialiste marketing passionnée et axée sur les processus, Lauren soutient le réseau d'agences d'Adecco Canada dans l'élaboration des plans stratégiques d'attraction visant à accroître le nombre de candidats, l'engagement du public et la visibilité de l'entreprise. En plus de gérer les différents comptes de médias sociaux et les stratégies marketing, elle aide les directeurs de succursale, les conseillers en recrutement et les clients à mieux comprendre leur marché, identifier les segments cibles et concevoir des campagnes de recrutement efficaces pour attirer les talents et combler les besoins lors des périodes de forte demande. Elle se tient constamment à jour sur les tendances de l'industrie, les meilleures pratiques et les innovations; ses connaissances et ses idées avant-gardistes permettent à Adecco de toujours conserver une longueur d'avance dans la mise en œuvre des dernières techniques et technologies de recrutement. Lauren entretient également une passion pour la formation; ses sessions de coaching en ligne et en personne, ses webinaires et ses activités de services-conseils ont bénéficié à plusieurs collègues et clients à travers le pays. Lauren œuvre dans l'industrie du recrutement et des ressources humaines depuis près d'une décennie – dont 8 ans avec Adecco. Communicatrice hors pair, elle est en mesure de travailler avec complicité et transparence avec les collègues, les clients et les collaborateurs de tous niveaux hiérarchiques. En plus d'être titulaire d'un baccalauréat spécialisé en sociologie de l'Université Trent et d'un certificat en ressources humaines, elle continue de se perfectionner en médias sociaux et en conception graphique.



TITUS TOTAN

*Associé
Rubin Thomlinson LLP*

Membre de la génération du millénaire, Titus Totan est employé chez Rubin Thomlinson LLP, un cabinet d'avocats spécialisé en droit du travail et en enquêtes en milieu de travail. Titus compte des clients employés et employeurs dans tous les domaines du droit du travail, y compris les normes d'emploi, les obligations contractuelles, les cessations d'emploi, les enquêtes et les droits de la personne en milieu de travail. Il offre des conseils stratégiques relativement aux conflits de travail et a représenté avec succès divers clients à différents paliers des tribunaux provinciaux. Avant de faire carrière en droit, Titus a travaillé pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, où il a participé à la création et à la mise en œuvre d'initiatives de perfectionnement professionnel pour les fonctionnaires fédéraux.

LES MILLÉNAUX EN CHIFFRE

Pour que les entreprises réussissent à attirer et à développer les talents de la génération du millénaire, elles doivent connaître leur profil, leurs intérêts et leurs aspirations. L'infographie ci-dessous dresse un bref portrait de cette génération née entre 1981 et 2000, et montre la place que celle-ci occupe sur le marché de l'emploi.

QUI SONT-ILS ?

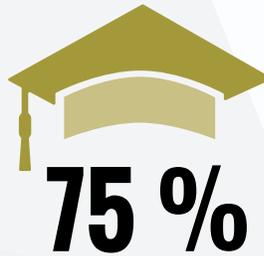
La population canadienne



37 %

de la population active

Femmes de la gén. du mil. = le plus important groupe démographique possédant un diplôme d'études postsecondaires



Milléniaux



Génération X

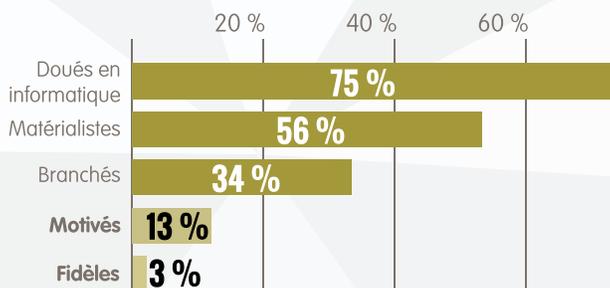


vs.

QUELLES SONT LEURS ASPIRATIONS ?

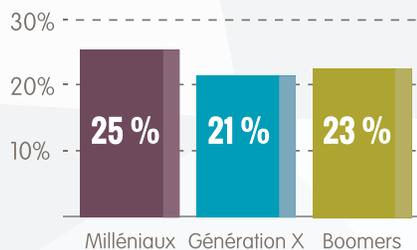
Perceptions :

La perception qu'ont les autres générations des milléniaux :



Réalité :

Les milléniaux souhaitent avoir une incidence positive au sein de leur entreprise !



45 %

des milléniaux accordent la priorité à un milieu de travail flexible plutôt qu'au salaire

POURQUOI CHANGENT-ILS D'EMPLOI ?

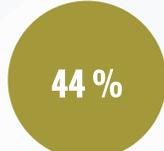
S'ils avaient le choix...



d'entre eux quitteraient leur employeur actuel au cours de la prochaine année



au cours des 2 prochaines années

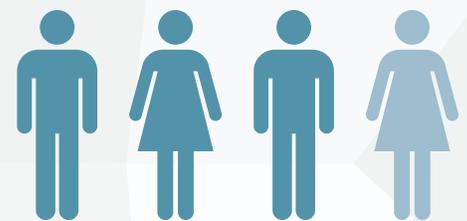


au cours des 5 prochaines années



de ceux qui quitteront probablement leur emploi au cours des 2 prochaines années sont insatisfaits de la façon dont leurs compétences en leadership sont développées

3 milléniaux sur 4 disent avoir les aptitudes et les compétences nécessaires pour leur prochain emploi



28 %

des milléniaux croient que leur employeur actuel met pleinement à profit leurs compétences

Coût de remplacement :

20 000 \$
/personne

Références :

Norris, D. « Millennials: The Newest, Biggest and Most Diverse Target Market ». Environics. (2015) <http://www.environicsanalytics.ca/docs/default-source/eauc2015-presentations/dougnorris-afternoonplenary.pdf>
« The Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders. » Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2016). <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>
Williams, R. « Like it or not, Millennials will change the workplace. » Financial Post. (2013). <http://business.financialpost.com/executive/careers/like-it-or-not-millennials-will-change-the-workplace>

« Young People and Work: Dreams and Readiness. » Adecco. (2016). <http://www.adecco.com/en-US/Media/MediaLibrary/Documents/MediaKit/young-people-and-work-survey-adecco-group-hi.pdf>
« R U Ready 4 Us? An Introduction to Canadian Millennials » Abacus Data Inc. (2012). <http://canadianmillennials.ca/wp-content/uploads/2012/01/R-U-Ready-for-Us-An-Introduction-to-Canadian-Millennials.pdf>
Pfeau, B.N. « What Do Millennials Really Want at Work? The Same Things The Rest of Us Do. » Harvard Business Review. (2016). <https://hbr.org/2016/04/what-do-millennials-really-want-at-work>

Remplacer les bureaux de direction par des espaces collaboratifs





Conception des espaces de travail pour la génération du millénaire

Reggie MacIntosh, stagiaire en architecture — Linebox Studio Inc.

Les baby-boomers commencent à prendre leur retraite et la prochaine génération souhaite que certaines composantes du milieu de travail traditionnel quittent le bureau avec eux. Bien que la conception et la configuration des espaces de travail soient trop souvent reléguées au second plan des décisions immobilières, ce sont les jeunes de la génération du millénaire qui travailleront dans les bureaux conçus aujourd'hui. Il est donc essentiel que les entreprises tiennent compte de leurs besoins et de leurs désirs. De plus en plus, les bureaux périphériques, les lampes fluorescentes, les bureaux à cloisons et les murs séparateurs cèdent leur place à la lumière naturelle, aux lieux de détente, aux bureaux debout et à l'abondance de ports USB. Linebox Studio — les architectes visionnaires et artisans du siège social de Shopify, à Ottawa — nous explique ci-dessous ces tendances, ainsi que le milieu de travail idéal des jeunes de la génération du millénaire et les façons, pour les employeurs, de créer des espaces qui les emballeront.



2



3



4



5



6



7

Les jeunes du millénaire — une génération de personnes éduquées et axées sur leur carrière — recherchent des espaces de travail agréables et apaisants, qui tiennent compte de diverses préférences en matière de travail ainsi que de leur individualité et de leurs intérêts. Ils veulent intégrer une culture de travail dynamique qui n'est pas uniquement orientée vers les tâches quotidiennes, mais qui favorise la collaboration et l'esprit communautaire. Ce type d'environnement de travail — qui se veut accueillant et stimulant — joue un rôle important dans la réduction du stress quotidien, l'inspiration des employés, la création d'un esprit d'équipe et, en fin de compte, la réussite du personnel.

Les employés de la génération du millénaire veulent pouvoir choisir l'endroit où ils s'acquitteront de leurs tâches et comment ils le feront, comme le révèle un sondage de PwC. Près du quart (21 %) des milléniaux sondés ont indiqué que des conditions de travail flexibles rendaient une entreprise particulièrement intéressante lors de leurs recherches d'emploi'. En proposant des espaces et des postes de travail diversifiés, les employeurs peuvent encourager l'autonomie, établir un climat de confiance et offrir la souplesse que recherche la génération du millénaire. Outre les postes de travail, il est important que les bureaux comportent des espaces transitoires et fluides qui permettront au personnel de « changer de décor », ce qui favorise la pensée créative et les interactions spontanées. Quoique l'optimisation de l'espace et les considérations financières demeurent d'importants facteurs dans le choix des aménagements, il est également essentiel de prévoir des endroits où les employés pourront socialiser, relaxer et simplement discuter — encourageant du coup la collaboration à de multiples niveaux.

L'équipement et les espaces prévus pour favoriser leur santé et celle de leurs collègues — voire les améliorer — attirent également les

membres de la génération du millénaire. L'ajout de bureaux debout, de centres de conditionnement physique ou de supports à vélo permet aux employeurs de montrer qu'ils se soucient du bien-être de leurs employés et qu'ils comprennent l'incidence directe de la santé personnelle sur le rendement au travail. Certaines entreprises poussent le concept encore plus loin en offrant des collations, des repas santé et des cafétérias, allégeant ainsi le fardeau de leurs employés relativement à l'épicerie et à la préparation des repas. Bien qu'elle ne soit pas courante, cette pratique plaît particulièrement aux employés dont l'horaire n'est pas conventionnel, ce qui interpelle de nombreux milléniaux.

Heureusement, plusieurs entreprises modernisent leur philosophie relative à la conception des espaces de travail. Des entreprises comme Google, Amazon et Shopify, ont démontré que des bureaux polyvalents et une approche ludique peuvent avoir une influence positive et significative sur le milieu de travail. L'accès à des salons, à des lieux de rencontre, à des coins-repas et à des espaces informels — chacun étant conçu pour permettre l'expression de l'individualité et de la personnalité des employés — peut offrir une expérience avantageuse des lieux tout en stimulant la créativité et les interactions positives.

Pour Shopify — une firme en technologie très attirante pour les milléniaux —, nous avons considéré ses exigences lors de la conception tout en cherchant à y répondre d'une manière différente et unique qui tenait compte à la fois de ses besoins en matière d'espace et de ses valeurs fondamentales. La mobilité et l'autonomie de ses employés, tout comme le processus de collaboration sur lequel s'appuient toutes les décisions courantes, constituent des éléments clés de sa culture. Les interactions entre les employés et les équipes sont encouragées grâce à des banquettes intégrées, à des tableaux sur les murs de la cage d'escalier, à une variété d'espaces de réunion,



8



9



10



11



12



13

à des alcôves et à plusieurs « aires sociales » présentes sur les étages. La collaboration est assurément importante pour les milléniaux, mais les espaces favorisant la concentration et l'attention sont également essentiels à la productivité. On retrouve partout dans les bureaux de Shopify des endroits tranquilles pour faire un appel téléphonique ou prendre le temps de réfléchir. Nous avons aussi opté pour des matériaux et des produits durables et intemporels; nous nous attendons à ce que nos conceptions demeurent en place longtemps, un peu comme les entreprises elles-mêmes et les employés de la génération du millénaire qui s'y trouvent.

Nous voyons déjà l'incidence de cette génération adepte de technologie sur la culture des entreprises. Les entreprises telles que Shopify sont passées aux logiciels, comme Facetime et Google Hangouts, afin de faciliter le télétravail pour ces employés habitués à la mobilité que procurent les technologies. Malgré l'évolution constante des technologies, les interactions en personne demeurent un besoin réel. L'inspiration et l'innovation se manifestent souvent aux endroits et aux moments les plus inattendus. Il est par conséquent impératif que les milieux de travail permettent un peu de spontanéité. La réalité virtuelle améliorera bientôt l'interaction entre l'ordinateur et l'utilisateur et nous amènera probablement vers la prochaine évolution du milieu de travail numérique. Les entreprises qui ont réussi à intégrer la technologie et la collaboration ont ainsi su répondre aux besoins actuels de la génération du millénaire et se sont bien positionnées pour passer à cette nouvelle ère.

Dans un marché concurrentiel, les employeurs aspirant à attirer et à conserver les meilleurs employés doivent mettre en place un milieu de travail qui plaît à toutes les générations. En plus d'être un endroit où les employés peuvent travailler de manière productive et

« En plus d'être un endroit où les employés peuvent travailler de manière productive et créative, le milieu de travail devient un puissant outil de recrutement. »

créative, le milieu de travail devient un puissant outil de recrutement. Un environnement fonctionnel et captivant qui attire les meilleurs candidats, motive le personnel et fidélise la main-d'œuvre devrait être une priorité pour toutes les entreprises. En termes simples, une conception inspirée est synonyme de personnel inspiré. ■

Référence

1. <https://www.pwc.com/mt/en/services/consulting/documents/Millennials-at-work.pdf>

Crédits photo

1. Shopify Ottawa - Doublespace
- 2-7. Shopify Montreal - Claude-Simon Langlois
8. Shopify Ottawa - Union Eleven
9. Shopify Ottawa - Metropolis Studio
- 10-11. Shopify Ottawa - Doublespace
- 12-13. Shopify Ottawa - Union Eleven

La génération



A person wearing a blue and white striped long-sleeved shirt is shown from the side, looking down at a white document they are holding. The background is a solid red color.

du millénaire va de l'avant : **choix de carrière et changement**

José Cabral, conseiller en carrières
de l'École de management Ted
Rogers de l'Université Ryerson

Tout comme celles qui l'ont précédée, la génération du millénaire cherche à s'accomplir, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. Toutefois, les milléniaux attachent une plus grande valeur à voir leurs réalisations reconnues par la société et à contribuer au bien collectif que leurs aînés¹. De nombreux milléniaux, ayant vu leurs parents malheureux face à leurs choix de carrière, tiennent à éviter de se retrouver dans la même situation. Ce faisant, ils recherchent des emplois intéressants et valorisants, et leurs attentes vont bien au-delà du simple gain financier.

Une certaine incertitude

Les milléniaux canadiens forment une génération très instruite et les jeunes femmes représentent la partie de la population ayant le plus haut taux de diplomation postsecondaire². Cela s'explique, en partie, par un marché de l'emploi très concurrentiel où l'on s'attend à ce que les employés possèdent des diplômes de niveaux supérieurs. Malgré un niveau élevé d'éducation, les perspectives d'emploi des milléniaux sont influencées par la situation économique mondiale, les innovations de rupture, les industries en voie de disparition et les nouvelles technologies. Conséquemment, leur choix en matière d'éducation et de cheminement de carrière implique beaucoup d'incertitude.

De plus, de nombreux emplois, très prisés aujourd'hui, n'existaient tout simplement pas il y a quelques années. Par exemple, la possibilité de faire carrière comme joueur de jeux vidéo professionnel ou en tant que gestionnaire des médias sociaux était impensable en 2004. En plus de créer de nouveaux types d'emploi, les technologies ont introduit de nouvelles façons de faire des affaires, y compris l'économie de partage. Tous ces facteurs influencent la façon dont les milléniaux choisissent leur voie professionnelle.

Comme le changement est constant, nous encourageons les étudiants à l'accepter et à s'appliquer à contrôler ce qu'ils peuvent contrôler. Au Centre de développement de carrière de l'École de management Ted Rogers de l'Université Ryerson, nous conseillons aux étudiants de demeurer

ouverts à toutes les possibilités, de faire preuve de résilience et d'apprendre à gérer le changement — autant de caractéristiques et de compétences nécessaires dans la vie et sur le marché du travail.

De nouvelles méthodes de recherche d'emploi

Les milléniaux ont grandi dans l'ère numérique, utilisant Internet à profusion, de l'achat en ligne à l'apprentissage à distance, en passant par la recherche de l'être cher. Inévitablement, la façon de chercher un emploi a aussi changé. Il est beaucoup plus facile d'établir des contacts et d'obtenir des renseignements en ligne, et il existe de nombreuses plateformes — comme Ten Thousand Coffees — permettant une mise en relation et une rétroaction quasi instantanées auprès de professionnels pouvant guider le candidat dans sa recherche d'emploi. Bien que la génération du millénaire connaisse l'efficacité du réseautage pour dénicher des occasions d'emploi, les étudiants ont tendance à trouver les rencontres en personne intimidantes (en dépit de leur propension au vidéoclavardage) et hésitent à communiquer directement avec des professionnels par crainte du rejet. Alors, à notre centre de développement de carrière, nous commençons par leur montrer comment demander une entrevue d'information. Les employeurs qui arrivent à dissiper ces craintes ou qui utilisent des façons inédites pour rejoindre ces jeunes se démarqueront de leurs concurrents et, fort probablement, réussiront à attirer davantage de candidats de cette génération.

Comment recruter efficacement les milléniaux

Les offres d'emploi dans les journaux ayant disparu depuis longtemps et les jours des babillards étant comptés, les recruteurs savent qu'ils doivent être présents sur le Web — là où se trouvent les milléniaux. Les étudiants suivent sur les médias sociaux les entreprises pour lesquelles ils aimeraient travailler afin de planifier les prochaines étapes de leur carrière. Toutefois, nous encourageons toujours les étudiants à venir rencontrer les employeurs en personne lorsqu'ils visitent notre campus. De tels échanges permettent d'établir des liens et peuvent mener à un emploi après l'obtention du diplôme. Nous continuons d'insister sur l'importance des entretiens en tête à tête, tant pour les candidats que pour les employeurs, car ces derniers ont la chance de rencontrer des candidats qui les suivent sur les réseaux sociaux, tandis que les étudiants bénéficient d'une occasion en or pour démontrer leurs compétences sociales — des outils qu'ils devront utiliser chaque jour au travail.

Que recherchent-ils?

Quand on les interroge sur leurs objectifs professionnels ou leur « emploi de rêve », les étudiants nomment régulièrement de grandes entreprises très réputées. Mais ces grandes entreprises constituent seulement 0,3 % des employeurs canadiens³. Si les étudiants continuent

de ne cibler que cette infime portion des entreprises, la concurrence demeurera forte alors que 99,7 % des employeurs peineront à pourvoir leurs postes de niveau junior qui offrent pourtant d'excellentes occasions d'apprentissage. Hélas, l'idéalisme caractérise la jeunesse. Néanmoins, nous rappelons aux étudiants qu'un emploi « idéal » tombe rarement du ciel, mais s'obtient souvent grâce à l'expérience. Nous conseillons donc aux jeunes chercheurs d'emploi de se montrer ouverts d'esprit et de s'adapter au poste qui leur est offert.

« **Les jeunes s'attendent à ce que leur employeur offre des occasions d'apprentissage et de perfectionnement — par exemple, participer à des projets ou à la création et à la mise en œuvre de nouvelles idées.** »

Du côté de l'employeur, l'acquisition de talents ne constitue que la première étape, car la fidélisation des employés représente tout un défi. Si leurs besoins ne sont pas satisfaits et qu'il n'y pas suffisamment d'occasions de développement, la majorité des milléniaux songeront à quitter leur emploi afin de trouver un employeur en mesure de combler ces lacunes⁴. La clé réside peut-être dans les services de marketing et les programmes d'accueil et d'orientation des nouveaux employés. En comprenant comment leur marque attire les milléniaux, les employeurs pourront saisir l'intérêt des candidats pour leur entreprise et valider s'il y a une correspondance avec la culture organisationnelle.

Mais le simple fait de rejeter les candidats qui ne cadrent pas avec les valeurs de l'entreprise ne constitue pas une stratégie de fidélisation. Les jeunes s'attendent à ce que leur employeur offre des occasions d'apprentissage et de perfectionnement — par exemple, participer à des projets ou à la création et à la mise en œuvre de nouvelles idées. Ils recherchent des gestionnaires en mesure de les guider et de fournir une rétroaction constante, ils se tournent aussi vers des collègues plus expérimentés afin de comprendre comment ces derniers ont mené leur carrière. Avec le temps, ils se rendent compte qu'ils peuvent partager leur propre expertise avec les personnes qui les supervisent. Il s'agit de trouver un équilibre afin que ces relations professionnelles profitent aux deux parties. Il incombe aux superviseurs de coacher les milléniaux jusqu'à ce que la rétroaction continue ne soit plus nécessaire, rendant ces jeunes plus confiants en leurs moyens et leur permettant de s'épanouir au travail.

Favoriser le mentorat, le perfectionnement et la prise de responsabilités

Le mentorat est un outil essentiel pour le transfert de connaissances et la formation de futurs leaders. De nombreuses entreprises ont mis en place des programmes qui favorisent l'interaction entre les cadres et les nouveaux employés, mais il ne s'agit là que d'une première étape. Il faut établir des objectifs — ainsi que des mécanismes de suivi régulier — afin de s'assurer que tous bénéficient pleinement de cette expérience.

Des occasions d'apprendre et de se perfectionner; voilà ce dont les étudiants et les nouveaux diplômés ont besoin. Que ce soit à travers des programmes de bénévolat auprès de groupes d'étudiants ou dans le cadre de stages rémunérés, les jeunes ne demandent qu'à faire leurs preuves. Par exemple, la codirection de projet leur permet de parfaire leurs aptitudes ou techniques tout en profitant d'une supervision. Une telle pratique atténue leur angoisse, augmente leur confiance et leur confirme que leurs objectifs sont réalistes. Cela démontre aussi à leur entourage qu'ils sont compétents et qu'ils sauront répondre aux attentes de la direction.

Une projection dans l'avenir

Au moment où les finissants de l'année 2020 font leur entrée à l'université les entreprises doivent déjà se préparer à l'arrivée de la prochaine génération que nous pourrions nommer « Génération Z ou l'iGénération ». Lorsque ce groupe aura terminé ses études, bon nombre des emplois actuels n'existeront plus et de nouveaux les auront remplacés. Ensemble, les générations Y et Z représenteront bientôt la moitié de la main-d'œuvre et le changement deviendra la nouvelle norme. Tandis que les étudiants doivent être ouverts aux entreprises qui offrent les meilleures opportunités de carrière et de développement, les employeurs ont besoin de s'adapter en vue d'attirer et de retenir le talent et les leaders dont ils ont besoin. Pendant que les milléniaux passeront graduellement vers des postes de gestionnaire, les employeurs devront adopter leurs priorités et leurs valeurs.

Pour ce faire, il faut d'abord se débarrasser des vieux clichés, porter une attention particulière aux besoins et aux valeurs des membres du personnel, et voir comment ceux-ci peuvent s'inscrire dans la culture de l'entreprise. Les clés pour gérer avec succès les milléniaux ne diffèrent pas des autres : il s'agit d'exercer une écoute active et d'apprendre à connaître chaque employé en tant qu'individu et non comme un représentant d'une génération. ■

1. <https://www.pwc.com/mt/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf>
2. Statistique Canada, *Enquête sur la population active, 2015*
3. <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fr/03021.html>
4. <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/gx-millennials-one-foot-out-the-door.html>

Comment attirer et retenir les milléniaux dans votre entreprise

Lauren MacLeod
Spécialiste en attraction de talents

Les milléniaux sont talentueux; ils désirent apprendre et assumer des responsabilités importantes et surtout, ils espèrent obtenir un emploi prometteur au sein de votre entreprise. Assurez-vous que vos stratégies de recrutement et votre culture organisationnelle sont suffisamment bien réfléchies pour les séduire, les développer et les retenir, afin qu'ils s'investissent à la progression de votre entreprise. Heureusement, de nombreuses entreprises adoptent déjà ces pratiques éprouvées; elles ont seulement besoin d'un petit coup de pouce pour en faire la promotion.



Adaptez les mots-clés dans vos **descriptions de poste** et vos **outils de présélection** de CV. Les milléniaux obtiennent des diplômes aux noms composés non traditionnels et détiennent souvent des titres d'emploi uniques. Assurez-vous que vos outils sont suffisamment flexibles pour repérer ces particularités et leurs compétences.



Mettez en valeur les **volets flexibilité et créativité** des postes que vous offrez : les horaires flexibles, le télétravail et autres arrangements non traditionnels, les espaces de travail inspirants, les idées originales et une foule d'occasions de voyager — autant d'éléments qui plairont à une génération qui cherche à éviter le sempiternel 9 à 5.



Équilibre travail/vie privée. Les milléniaux consentent volontiers à faire des heures supplémentaires, mais tout le monde a besoin de fuir les courriels et le bureau à l'occasion. Les jeunes de la génération du millénaire souhaitent passer du temps avec leurs amis et en famille, se consacrer à des projets qui les passionnent et trouver un moment pour un cours de yoga. En plus, songez à offrir un horaire d'été, des jours de congé selon l'atteinte des objectifs ou des jours de formation.



Affichez votre côté **techno**. Songez à offrir, des forfaits de données prépayés, des tablettes électroniques, les plus récents logiciels ou autres outils de collaboration en ligne. Avec ces « cadeaux » numériques, vous frapperez un grand coup auprès de cette génération.



Faites la promotion de vos **initiatives de mentorat, de formation et d'apprentissage**. Les possibilités de développement et d'avancement professionnels ainsi que l'occasion d'exercer un rôle de leader sont parmi les priorités des milléniaux. Prouvez-leur que vous êtes prêt à investir dans leur formation afin qu'ils atteignent ce but. Mettez en valeur les bourses d'études, les cours, les programmes de formation permanente ou les diners-conférences que vous offrez.



Possibilités d'avancement. Montrez aux milléniaux qu'ils ont l'occasion d'évoluer au sein de votre entreprise, de collaborer avec diverses équipes et de se voir confier de nouvelles responsabilités. Indiquez comment ils pourront progresser dans leur cheminement de carrière et acquérir des compétences transférables chez vous.



Mettez l'accent sur vos **pratiques inclusives**. Les milléniaux désirent être eux-mêmes, nouer des amitiés au bureau et développer leurs réseaux. Ils sont naturellement portés vers le travail en équipe, favorisant un cadre de collaboration et d'entraide plutôt qu'une structure verticale (allant du haut vers le bas). Montrez-leur que vous prônez une gestion ouverte et une approche collective du travail.



Encouragez l'« **image de marque** » personnelle. Vos employés peuvent-ils choisir des titres originaux ou formuler une description de poste hors des sentiers battus? Existe-t-il pour eux des occasions de représenter votre entreprise et de démontrer leur expertise dans leur domaine? Si oui, assurez-vous de le mentionner!



Initiatives communautaires. Les milléniaux pensent à la collectivité. Démontrez-leur que votre entreprise offre des occasions de s'impliquer dans la communauté. Exposez aussi vos **pratiques en matière d'éthique et votre contribution sociale**. Les membres de la génération du millénaire veulent être fiers de l'entreprise pour laquelle ils travaillent et désirent que leur employeur partage leurs valeurs.



Rétroaction constante. Les milléniaux ont été désignés comme la « génération de l'instantané » – cette notion s'applique aussi à la rétroaction. Ils veulent savoir quelles sont vos attentes, comment vous jugez leur rendement dans l'exécution d'une tâche et ce qu'ils peuvent faire pour s'améliorer. N'attendez pas l'évaluation annuelle du rendement ou des réunions prédéterminées pour leur en parler. Soyez constamment prêts à commenter leur rendement, soulignez leurs bons coups et offrez-leur des pistes de perfectionnement. Rappelez-vous que les milléniaux apprécient **les récompenses et les marques de reconnaissance originales**. Et donnez-leur la chance de manifester leur propre rétroaction : prévoyez des contacts quotidiens ou une rencontre individuelle avec leur superviseur, et planifiez des évaluations tous azimuts (360°).



Avantages familiaux. Le stéréotype selon lequel les milléniaux vivent dans le sous-sol de leurs parents est un mythe; bon nombre d'entre eux sont eux-mêmes des parents! Parlez de votre régime d'assurance collective, de vos programmes d'aide aux employés, des REÉR avec cotisation de l'employeur et des services de garderie en milieu de travail.



Rémunération concurrentielle. Les milléniaux ont fait de hautes études et s'attendent à être payés en conséquence. Néanmoins, les employeurs peuvent attirer les travailleurs de cette génération en offrant des avantages indirects qui bonifient les salaires. Songez à proposer des options d'achat d'actions de l'entreprise, un programme de participation aux bénéfices ou le remboursement de la dette d'étudiant pour les employés permanents. D'autres avantages tels qu'une journée de congé payée le jour de l'anniversaire de l'employé, des collations gratuites, un abonnement à un centre de conditionnement physique ou la permission d'emmener son chien au bureau constituent autant d'incitatifs non monétaires qui sauront plaire à la jeune génération. ■

*Ne ratez pas la chance de participer à notre webinar en direct « **Les milléniaux dans des rôles de leaders*** », animé par Marla Goddard, directrice du talent et des relations avec les employés d'Adecco Canada. Dans cette présentation d'une heure, Marla traitera du sujet avec toute son expertise et répondra à toutes vos questions sur le recrutement, le coaching et le perfectionnement des milléniaux vers des rôles de gestionnaire.*

*Inscrivez-vous à l'aide du lien ci-dessous *(en anglais seulement).*

**adecco.ca/
webinars**



Au-delà de la diversité

*l'appui à offrir aux employés LGBT
de toutes les générations*

Alison Grenier, responsable de la culture
d'entreprise, Great Place to Work^{MD}



avec la participation de :



La diversité est profondément inscrite dans les gènes de la génération du millénaire. Selon une récente étude, près du quart des milléniaux canadiens font partie d'une minorité visible¹ et 10 % d'entre eux se disent gais, lesbiennes, bisexuels ou transgenres (LGBT), comparativement à seulement 5 % pour l'ensemble de la population².

Qu'ils appartiennent ou non à un groupe minoritaire, les enfants du millénaire ont grandi en étant exposés à divers points de vue et opinions, et cherchent des employeurs qui respectent — voire encouragent — les différences individuelles. La génération du millénaire tend à considérer la diversité, sous toutes ses formes, comme un avantage concurrentiel qui favorise la créativité et l'innovation; et ce principe influence les choix qu'elle fait en matière d'emploi. L'étude Deloitte « The Millennial Survey » de 2016 révèle que les milléniaux optent en majorité pour des employeurs qui partagent leurs valeurs personnelles. En fait, 56 % des répondants ont affirmé qu'ils n'envisageaient aucune collaboration avec certains employeurs en raison de leurs valeurs ou de leur éthique³.

Par conséquent, une entreprise qui fait preuve d'inclusion attirera les jeunes du millénaire, mais un tel engagement suscitera également leur fidélité à long terme : plus de 36 % des milléniaux qui envisagent de continuer à travailler pour leur employeur actuel pour les cinq prochaines années déclarent que ce dernier démontre un fort engagement envers l'égalité et l'inclusivité, comparativement à seulement 22 % de ceux qui songent à quitter leur employeur au cours des deux prochaines années⁴. Si les gestionnaires souhaitent maximiser le plein potentiel, la productivité et la fidélité de la génération du millénaire, ils doivent s'assurer d'adapter leur milieu de travail aux besoins et aux attentes de cette génération, ce qui inclut de mettre l'accent sur la diversité et l'inclusion de tous types (race, culture, orientation sexuelle ou identité sexuelle).

« Les milléniaux optent en majorité pour des employeurs qui partagent leurs valeurs personnelles. »

La plupart des gestionnaires sont bien intentionnés et veulent soutenir adéquatement les employés LGBT de toutes les générations, mais il est possible qu'ils ne comprennent pas pleinement les défis auxquels ces personnes font face ni leurs obligations éthiques et juridiques. Selon notre étude, de nombreuses entreprises ont fait des pas de géant en matière de diversité liée à l'orientation sexuelle, mais un soutien supplémentaire doit être offert aux employés affichant une identité ou une expression sexuelle différente. Great Place to Work s'est associé à Fierté au travail Canada pour aider les employeurs à mieux comprendre les communautés LGBT et à concevoir des milieux de travail qui mettent à profit le plein potentiel de leurs employés. Les milieux de travail canadiens ont grandement évolué au cours des dernières décennies. Pourtant, davantage de mesures doivent être prises afin d'élargir le cercle d'inclusion et englober d'autres groupes vulnérables. Les conseils ci-dessous (sous forme de réponses aux questions que les employeurs nous posent le plus fréquemment sur le sujet) nous aideront à y parvenir ensemble.

Notre entreprise dispose déjà d'une politique contre la discrimination qui assure un traitement équitable à tous les employés, sans égard à leurs caractéristiques personnelles. Devons-nous vraiment instaurer une politique spéciale pour les employés LGBT?

Bien que des progrès aient été réalisés au cours de la dernière décennie, les personnes LGBT font encore l'objet de harcèlement et de discrimination au travail. Cela peut avoir différentes conséquences, dont un roulement de personnel élevé, une perte de temps, un mauvais rendement et des problèmes de santé. Selon l'Association canadienne pour la santé mentale (Ontario), les taux de dépression, d'anxiété, de trouble de la personnalité obsessionnelle-compulsive, d'automutilation, de trouble phobique, de suicide, d'alcoolisme et de toxicomanie sont plus élevés chez les personnes LGBT⁵.

Les obstacles auxquels se heurtent constamment les personnes LGBT sont réels et façonnent le marché de l'emploi canadien. Les membres de la communauté LGBT ont besoin d'un soutien particulier pour surmonter ces obstacles.

Bien que certaines entreprises aient réussi à instaurer une culture où les employés LGBT et leurs pairs se sentent à l'aise de participer à des groupes d'aide aux employés, d'autres projets de formation et d'éducation à l'intention de tous les employés doivent être mis sur pied pour aller au-delà de la diversité et instaurer une culture d'inclusion.

Pourquoi est-il important d'ajouter un libellé précis pour inclure les employés LGBT?

Bien que l'« orientation sexuelle » ait été admise comme un motif interdit de discrimination dans la Loi canadienne sur les droits de la personne en 1992, la même protection fédérale n'est pas offerte aux personnes transgenres et transsexuelles. L'ajout d'un libellé précis aux politiques contre le harcèlement et la discrimination envoie un message clair affirmant que l'entreprise ne tolérera pas les comportements discriminatoires et qu'elle souhaite protéger tous ses employés, y compris les personnes transgenres et transsexuelles.

Par ailleurs, les personnes LGBT hésitent encore à divulguer des renseignements liés à leur orientation sexuelle ou à leur identité sexuelle de crainte de perdre leur emploi ou de subir une autre forme de représailles. Les efforts déployés pour utiliser des libellés non discriminatoires dans les politiques et les autres documents importants (par exemple, l'utilisation de la formulation neutre ou de termes comme partenaire plutôt que mari ou femme) peuvent démontrer que l'entreprise est attentive aux besoins des personnes LGBT.

Un employé m'a abordé à propos de la transition de genre qu'il souhaite faire en cours d'emploi. Que dois-je faire?

Le fait qu'un employé vous approche pour obtenir votre soutien à l'égard d'un tel événement de vie peut être formidable! Cela peut signifier que cet employé a suffisamment confiance en vous et en son milieu de travail pour obtenir le soutien dont il a besoin pendant cet événement.

Tout comme les autres renseignements personnels qu'un employé peut vous divulguer, ce renseignement ne doit pas être partagé sans le consentement explicite de l'employé qui envisage la transition. Ayez une conversation ouverte avec ce dernier pour savoir quelle autre personne il souhaite avoir dans son équipe de soutien. Aimerais-il y intégrer une personne des ressources humaines? Une de son syndicat? Un collègue ou un pair? Le Web regorge de ressources pour guider chaque personne impliquée pendant le processus.

Il est toutefois primordial de se rappeler que les approches possibles sont multiples; la transition de genre est une expérience très personnelle et unique. Lors des rencontres avec l'employé, assurez-vous de consigner (à la mine) toutes les décisions prises et conservez votre gomme à effacer à portée de main pour apporter les changements nécessaires, le cas échéant. Avant tout, faites preuve d'un réel professionnalisme, d'une sincère empathie et d'un véritable souci de l'autre.

Quelles autres mesures mon entreprise peut-elle prendre pour s'assurer que les employés LGBT se sentent bienvenus et acceptés?

Les entreprises peuvent montrer leur appui notamment en offrant aux employés de former un groupe d'aide pour le personnel LGBT et un local où le groupe pourra se rencontrer. Les groupes d'aide aux employés sont des groupes dirigés par des membres du personnel et commandités par l'entreprise, qui invitent les employés à se réunir en fonction des expériences similaires qu'ils vivent.

Si vous songez à appuyer un tel groupe, considérez la possibilité de lui octroyer un budget et assurez-vous de faire la promotion de tous les projets de diversité et d'inclusion et d'obtenir l'appui actif de la direction. L'appui d'un cadre supérieur (non membre du groupe ou un allié) indique également que les plus hauts échelons de l'entreprise valorisent l'inclusion.

Les jeunes du millénaire ont grandi avec nombre des valeurs culturelles et des droits de la personne pour lesquels les générations précédentes ont dû se battre, mais ils prennent maintenant la relève pour les faire progresser davantage. Cependant, il importe de se rappeler que l'inclusion est un concept qui va au-delà des générations et des lieux géographiques et requiert l'engagement de tous. Les employeurs ont à la fois l'occasion et la responsabilité de s'assurer qu'un engagement ferme soit pris en matière d'inclusion au travail et que chaque employé — sans égard à sa race, à sa culture, à sa religion, à son orientation sexuelle ou à son identité sexuelle — se sente bienvenu et accepté. ■

1. <http://www.environicsanalytics.ca/blog-details/ea-blog/2016/01/22/Millennials-the-generation-du-jour>
2. <http://hupmedia.news.nationalpost.com/2012/07/lgbt2.jpg?quality=65&strip=all>
3. <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/gx-Millennials-values-do-not-change-progress-professionally.html#report>
4. <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/gx-Millennials-how-to-earn-Millennials-loyalty.html#perfect>
5. <http://ontario.cmha.ca/mental-health/lesbian-gay-bisexual-trans-people-and-mental-health/>

POUR EN SAVOIR PLUS :
*Great Place to Work et Fierté au travail Canada se sont associés pour produire le rapport **Au-delà de la diversité : guide de saines pratiques d'inclusion LGBT pour l'employeur canadien** qui sortira en novembre 2016.*

Visitez le site Web greatplacetowork.ca ou prideatwork.ca/fr pour télécharger le rapport **GRATUITEMENT**.





La génération de l'instantané peut faire des plans à long terme

Peter R. Andersen, Ph.D.

Anderson Economic Research Inc.

Les milléniaux ont un avenir radieux devant eux, même s'ils ne semblent pas s'en apercevoir.

Le malaise auquel font face les jeunes d'aujourd'hui ne peut être uniquement attribuable à l'âge. La décennie dans laquelle on naît revêt une grande importance. Ainsi, le climat politique, la situation économique, les valeurs sociétales et les tendances mondiales d'une époque exercent une forte influence sur les possibilités d'emploi, l'éducation, la vie familiale et la carrière. Les personnes nées dans les années 1890 ou 1920 ont joué de malchance : elles ont vécu respectivement la dévastation des Première et Seconde Guerres mondiales. Par contre, naître au cours des décennies 1930 et 1940 s'est révélé fort avantageux. En effet, les faibles taux de natalité enregistrés durant cette période ont créé peu de concurrence pour les études universitaires et les emplois; de plus, ces nouveau-nés sont arrivés à maturité lors du boom économique des années 1950 et 1960.

La génération du millénaire est aux prises avec ses propres contraintes historiques. La sécurité du revenu et les emplois de longue durée semblent de plus en plus rares dans ce marché de l'emploi éphémère et mondialisé. Le marché de l'emploi canadien chez les jeunes travailleurs indique aujourd'hui des taux élevés de chômage en comparaison avec la période précédant la grande récession et avec les Canadiens plus âgés¹. Les milléniaux qui ont été en mesure de commencer leur carrière avant la récession de 2008-2009 sont peut-être moins touchés par ces tendances. Néanmoins l'ensemble de cette génération a été affecté par les répercussions de cette crise. Ils sont également frustrés de voir que les compétences et connaissances acquises pendant de longues années (compte tenu du poids de leur dette d'étudiant) demeurent inutilisées. Il existe un écart prononcé chez les 16-35 ans, qui possèdent un niveau de littératie moyen à élevé et qui occupent des emplois nécessitant seulement un niveau moyen ou faible². En outre, les emplois traditionnels n'offrent

plus les avantages et les conditions qui étaient octroyés dans les décennies précédentes. Le revenu annuel moyen est le plus bas par rapport aux trois dernières générations³, tandis que les coûts pour se loger — en particulier dans ces villes nord-américaines réputées comme des hauts lieux technologiques (San Francisco, Silicon Valley, New York, Seattle, Toronto et Vancouver) — ont atteint des sommets historiques. Si bien que dans ces agglomérations où le coût de la vie est prohibitif, les postes demeurent souvent vacants.

Pendant que les entreprises ont de la difficulté à trouver de jeunes candidats désireux d'occuper ces emplois et à les retenir suffisamment longtemps pour qu'ils deviennent des cadres, les milléniaux tentent désespérément de bâtir leur carrière et d'obtenir des salaires qui leur permettront de liquider leurs dettes et de fonder une famille. Les milléniaux qui vivent en milieu urbain — et c'est le cas pour la plupart d'entre eux⁴ — ne peuvent tout simplement pas accepter des postes de débutant ou à faible salaire, d'autant plus qu'ils se savent qualifiés pour obtenir de meilleures conditions.

Heureusement, les milléniaux possèdent une expertise se révélant être la clé d'une carrière fructueuse à long terme. Ils sont nés dans l'ère numérique et au seuil d'un nouveau cycle technologique, qui a débuté avec la révolution des technologies de l'information et des télécommunications au début des années 1980 lorsque IBM a lancé son premier PC. Alors que les innovations technologiques, telles que les Commodore 64 - les Macintosh - les Turbo PC de Dell, se succédaient; les milléniaux ont grandi, profitant de ces avancées technologiques tout au long de leur évolution vers la vie adulte. Les logiciels de bureautique (Microsoft), l'accès à l'information (Google), le réseautage social (Facebook) et l'informatique mobile (téléphones intelligents) qui ont vu le jour dans les années subséquentes ont fondamentalement modifié le rapport que les milléniaux entretenaient avec la technologie, et ce, d'une façon sans précédent. Leur habileté avec le numérique leur procure un net avantage sur les générations antérieures, habituées aux technologies analogiques.

Le cycle économique actuel, fondé sur les technologies, est relativement récent. L'infonuagique n'a fait son apparition qu'en 2006, et il aura fallu plusieurs années avant que d'autres fournisseurs se rendent compte des avantages des services Web conçus par Amazon (AWS). De nos jours, l'infonuagique contribue énormément à faciliter et accélérer le démarrage de nouvelles entreprises. Interrompu par la crise financière, le cycle de développement d'applications et d'infrastructures TI effectue actuellement un retour en force. Il sera amplifié en 2017 par une reprise de l'économie américaine, qui devrait se prolonger jusqu'à la fin de la présente décennie.

Les emplois bien rémunérés, qui nécessitent une expertise technique, se trouveront dans ce secteur d'activité — cadrant à merveille avec les compétences et les aspirations des milléniaux. La diminution des emplois traditionnels de qualité force les milléniaux à être davantage entreprenants. Cette tendance s'inscrit parfaitement dans le mouvement des entreprises technos naissantes qui exigent une culture organisationnelle à l'esprit novateur, libre de la pensée traditionnelle et bureaucratique. Les membres de la génération du millénaire sont prêts à prendre le flambeau. Ils se sentent frustrés par des cultures organisationnelles désuètes et par des processus décisionnels trop lents; ils ont été habitués à obtenir des réponses

rapides et des résultats instantanés. Si, en plus de miser sur leur efficacité dans l'univers numérique, leur créativité, leur passion et leur influence dans la communauté, les milléniaux peuvent peaufiner leur savoir-être afin d'influencer davantage leurs collègues et mieux vendre leurs idées, leur réussite semble assurée.

« Les milléniaux possèdent une expertise se révélant être la clé d'une carrière fructueuse à long terme. »

Leur dette élevée, contractée pendant leurs années d'études, finira aussi par rapporter. Un sondage national fait en 2013 auprès de diplômés révèle que la rémunération médiane estimée augmente à chaque niveau d'études postsecondaires terminé. La plupart des diplômés des établissements d'enseignement postsecondaire réussissent à dénicher un emploi que le contexte économique soit favorable ou défavorable, et près de 80 % de ces employés diplômés affirment que, trois ans après la fin de leurs études, leurs emplois correspondent « de près » ou « d'assez près » à leur éducation⁵. Donc, pour cette génération, l'éducation représente toujours un investissement rentable.

Heureusement, il n'y a pas d'autre récession en vue. Le cycle économique actuel n'en est pas encore à ses dernières heures. Aux États-Unis, les craintes d'une période prolongée de stagnation économique se révèlent non fondées. En fait, les éléments fondamentaux d'une saine économie — le bilan positif des ménages, la bonne santé financière des entreprises, des banques bénéficiant d'une réserve élevée de capitaux et de liquidités, une forte demande pour les biens de consommation et l'achat de maisons — tendent tous vers une période de croissance économique soutenue et prolongée aux États-Unis. Avec le temps, cette conjoncture devrait inévitablement se répercuter au Canada. Les milléniaux possèdent déjà les compétences et l'éducation nécessaires pour réussir. Avec le climat économique favorable qui pointe à l'horizon, nul doute qu'ils trouveront les débouchés professionnels dont ils ont besoin pour réaliser leurs rêves. ■

1. <https://www.td.com/document/PDF/economics/special/YoungAndRestless.pdf>

2. *Ibid.*

3. <http://www.environmentanalytics.ca/docs/default-source/eauc2015-presentations/dougnorris-afternoonplenary.pdf?sfvrsn=6>

4. *Ibid.*

5. <https://www.td.com/document/PDF/economics/special/YoungAndRestless.pdf>

6. *Ibid.*



UN STAGE D'UN MOIS, DES COMPÉTENCES POUR LA VIE

Dans son engagement à améliorer l'emploi chez les jeunes, Adecco offre son expertise en recrutement à des diplômés et à de jeunes chercheurs d'emploi au moyen de notre programme mondial Way to Work^{MC}. Reposant sur 3 principales initiatives — « PDG d'un mois », Jour de la relève et les stages en entreprise —, ce programme éprouvé aide les jeunes à trouver des stages et des opportunités d'emplois, leur donne des conseils pour améliorer leur employabilité et, enfin, leur permet d'accéder à des postes valorisants. Bob Crouch, président et chef de la direction du Groupe Adecco Amérique du Nord, nous parle ici de sa contribution au programme en tant que mentor et des idées impressionnantes qu'il a vues naître de ses protégés.

WAY TO WORK

by Adecco Group



Robert P. Crouch
Président et chef de la
direction, Groupe Adecco
Amérique du Nord

Qu'est-ce qui a inspiré la mise sur pied du programme « Way to Work » d'Adecco? Et pourquoi cette préoccupation envers l'employabilité des jeunes?

L'employabilité des jeunes est une question cruciale pour l'avenir de notre main-d'œuvre.

Notre siège social mondial a lancé Way to Work en 2013 dans un élan visant à offrir aux jeunes du monde entier un tremplin pour lancer leur carrière. Nous avons constaté qu'il y avait dans de nombreux pays un écart grandissant entre l'offre et la demande sur le plan des compétences. Nous avons réagi en créant l'initiative Way to Work — un moyen par lequel Adecco aide les jeunes travailleurs à acquérir les compétences nécessaires pour réussir sur le marché du travail.

Est-ce que d'autres entreprises devraient encourager l'emploi chez les jeunes? Pourquoi est-ce important pour la réussite des entreprises? Qu'est-ce que les milléniaux peuvent apporter au marché du travail?

Les employeurs savent qu'un écart de compétences existe. C'est pourquoi nous les encourageons à investir dans la formation des jeunes le plus tôt possible. Grâce à des initiatives d'apprentissage telles que des formations d'apprenti, des stages et des programmes coopératifs travail-études, les employeurs peuvent faire le plein de talents afin de répondre aux besoins actuels et futurs — surtout dans les métiers où les « baby-boomers » prennent leur retraite. Cet aspect est primordial pour la planification de la relève des entreprises. Et en retour, les jeunes obtiennent une réelle expérience de travail dont ils auront besoin pour leurs débuts professionnels.

Nous savons que les milléniaux recherchent avidement les occasions d'apprendre et de s'épanouir au travail. Ils veulent recevoir la rétroaction de leurs superviseurs sur une base régulière et, inversement, des employés plus expérimentés peuvent apprendre des jeunes travailleurs en considérant leurs points de vue sur les activités de l'entreprise. Ayant grandi dans un monde branché sur

internet, les milléniaux exécutent simultanément de multiples tâches, et ce, à un rythme effréné, tout en restant à l'affût des nouvelles tendances. Il est essentiel pour la réussite de cette génération et l'avenir de notre main-d'œuvre que les entreprises investissent dans les compétences de ces jeunes et leur développement afin de leur permettre d'accéder à des postes de direction.

On entend des opinions mitigées sur l'employabilité des jeunes. De récents diplômés ont déclaré qu'il était difficile aujourd'hui de se démarquer parmi la foule de candidats présents en ligne, de trouver des emplois valorisants et d'obtenir une rémunération juste ou de l'avancement professionnel. D'autre part, certains employeurs estiment qu'il est difficile de convaincre les milléniaux de « débiter au bas de l'échelle » ou de demeurer suffisamment longtemps dans leurs rangs pour obtenir une promotion. Comment explique-t-on ces divergences de point de vue et qu'est-ce que les deux parties peuvent faire pour réduire l'écart? Considérant ses interventions tant auprès des candidats que des employeurs, quelle est la contribution d'Adecco en cette matière?

Ici, aux États-Unis, ainsi que dans de nombreuses villes et secteurs d'activité au Canada, nous vivons dans un marché de chercheurs d'emploi. Les entreprises en sont conscientes et sont plus disposées que jamais à se faire la lutte pour attirer les meilleurs candidats. Par ailleurs, l'époque où une personne restait fidèle à une ou deux entreprises durant toute sa carrière est révolue depuis longtemps. Les jeunes travailleurs continuent de chercher les employeurs qui pourront leur donner les meilleures chances de se perfectionner et d'évoluer professionnellement.

Afin de combler l'écart, les candidats devraient faire les vérifications nécessaires sur l'entreprise, avant de postuler ou d'accepter une offre d'emploi, pour s'assurer que celle-ci est le bon endroit pour leur développement et qu'ils sont prêts à y consacrer le temps et les efforts une fois embauchés. Quant à eux, les employeurs doivent peaufiner leurs plans de recrutement et de fidélisation d'employés afin de veiller à être suffisamment concurrentiels pour attirer, former et conserver leurs meilleurs éléments.

Le Groupe Adecco reconnaît son rôle de guide pour tenter de clarifier cette situation. Grâce à notre programme Way to Work, nous offrons une multitude de ressources à l'intention des employeurs et des candidats sur des sujets très pointus en vue de les aider à réussir dès maintenant et dans les années à venir. Nous visons à ce que les jeunes talents acquièrent les compétences recherchées sur le marché du travail actuel ainsi qu'à les mettre en contact avec les meilleures entreprises de leurs domaines respectifs.



Dans le cadre de son programme « PDG d'un mois », Adecco offre aussi aux étudiants et récents diplômés intéressés par les affaires un stage d'un mois auprès d'un haut dirigeant de l'entreprise dont ils pourront observer le travail. À titre de président et chef de la direction, vous faites figure de super mentor au sein de ce programme et vous prenez littéralement les participants sous votre aile — prenant même part aux épreuves du camp d'entraînement. Pourquoi cette initiative vous tient-elle tellement à cœur?

Comme parent, je veux voir mes enfants caresser de grands rêves et réussir dans ce qu'ils vont entreprendre. Je transpose cette perspective aux participants de « PDG d'un mois ». Il faut travailler très fort et montrer beaucoup de détermination pour atteindre ses objectifs professionnels. Ce programme donne aux jeunes un avant-goût de ce qui les attend s'ils veulent aller jusqu'au bout de leur passion. La quantité d'expérience que nos « PDG d'un mois » accumulent est remarquable, et j'espère que d'autres employeurs décideront d'emboîter le pas.

Que retirez-vous, année après année, de l'expérience de ces jeunes qui prennent part au programme? Quels conseils leur avez-vous prodigués et qu'ont-ils retenu à votre avis?

Chaque année, ce programme rassemble quelques-uns des jeunes les plus brillants d'Amérique du Nord. Je

crois que sa réussite est attribuable à son caractère de réciprocité. Si les participants apprennent tous les tenants et aboutissants de la gestion d'une entreprise figurant sur la liste « Fortune 500 », en revanche, leurs perspectives nouvelles sur notre entreprise et notre secteur d'activité nous gardent l'esprit ouvert. Ils me mettent au défi — ainsi que mon équipe de direction — d'innover, de procéder autrement, d'une façon que nous n'aurions pas envisagée nous-mêmes.

J'ai aussi découvert à leur contact des tas de trucs que mes enfants trouvent pas mal « cool ». Cette année, j'ai appris les pas d'une danse appelée « The Running Man »!

Nous savons que les milléniaux valorisent considérablement les horaires flexibles et sont de grands partisans du travail autonome ou à la pigne. Pourquoi les mandats temporaires ou les emplois contractuels conviennent-ils particulièrement bien à cette génération?

De nombreux milléniaux — qui étaient aux études à l'époque où les « startups » sont devenues monnaie courante — ont l'esprit d'entrepreneur. L'économie fondée sur le travail autonome qui prévaut actuellement leur permet de fonctionner comme s'ils possédaient leur propre entreprise et de miser sur les compétences qu'ils ont choisies. Concernant les récents diplômés, les mandats temporaires ou les emplois contractuels leur donnent



PDG ^{POUR} UN MOIS



Courtney Berger
« PDG d'un mois »
2016 Groupe Adecco
Amérique du Nord

Cette année, Courtney Berger est devenue « PDG d'un mois » du Groupe Adecco Amérique du Nord. Elle a été retenue parmi 6 finalistes sélectionnés à l'issue d'un concours auquel plus de 4 000 personnes ont participé. Ces finalistes ont pris part à un camp d'entraînement où on a évalué leurs mérites scolaires, leurs qualités de chef et leur expérience professionnelle. Après son stage nord-américain, Courtney a aussi eu l'occasion de voyager au Japon, tentant de décrocher le rôle de « PDG d'un mois » à l'échelle mondiale! Ci-dessous, Courtney nous raconte quels enseignements elle a tirés de cette expérience et comment elle compte les mettre à profit dans son contexte de travail.

La première fois que j'ai rencontré Bob Crouch, président et chef de la direction d'Adecco Amérique du Nord, il a donné comme conseil à tous les participants de « rester soi-même ». À l'issue de cette expérience, je comprends maintenant exactement ce qu'il voulait dire : le mentorat et le leadership devraient consister à développer le potentiel unique de chacun, et non à transformer une personne en vue d'en faire celle que vous voulez qu'elle devienne. Et c'est précisément ce que le programme « PDG d'un mois » a offert à tous les participants : une occasion incroyable de devenir des versions améliorées de nous-mêmes.

Le programme a débuté avec un camp d'entraînement de 4 jours à Jacksonville, où j'ai rencontré 5 autres participants inspirants avec qui je me suis tout de suite liée d'amitié. Ensemble, nous avons pris part à diverses entrevues et présentations ainsi qu'à des défis secrets et à des excursions très plaisantes en ville. À l'issue des nombreux défis, des activités de consolidation d'équipe et des périodes de temps libre, nous avons appris à mieux nous connaître les uns les autres, à améliorer notre capacité d'écoute et à peaufiner nos qualités de chef.

Lors de mes trois premières journées à titre de « PDG d'un mois », j'ai été catapultée dans des formations intensives,

l'occasion d'évaluer les diverses options de carrière qui les intéressent avant de s'engager à fond dans l'une d'elles.

« De nombreux milléniaux — qui étaient aux études à l'époque où les « startups » sont devenues monnaie courante — ont l'esprit d'entrepreneur. »

Quels sont les préjugés négatifs sur les milléniaux que les gestionnaires devraient mettre au rancart?

Certains gestionnaires perçoivent les milléniaux comme des jeunes estimant que tout leur est dû ou encore qui sont peu disposés à consacrer du temps à leur entreprise, alors qu'en réalité, de nombreux milléniaux manifestent un fort désir de s'épanouir et d'apprendre dans le cadre de leur travail. Ils veulent savoir comment réussir et cherchent des moyens pour jouer un rôle important au sein de l'entreprise. Ce qui, en soi, est plutôt une bonne chose!

on m'a enseigné les subtilités du métier et montré comment les choses se passent au niveau des cadres supérieurs. J'ai fait le tour des activités de formation en rencontrant des présidents, des directeurs, des directeurs financiers et des directeurs marketing, puis je me suis retrouvée au bureau de Bob Crouch, avec des milliers de questions à lui poser. Il était toujours présent pour m'encadrer — sondant mon opinion au sujet de certaines innovations et répondant à mes demandes répétées d'explication — et m'a soutenue durant tout le processus. Je crois que si sa méthode de coaching a été aussi efficace, c'est parce qu'il a réellement compris et respecté les différences générationnelles qui s'imposent souvent entre le mentor et l'apprenti. Il admire les points de vue divergents que les jeunes apportent et m'a enseigné que les leaders devraient favoriser la diversité d'opinions et de façons de faire les choses.

J'ai eu toutes les occasions voulues pour visiter les agences, interroger à profusion les gestionnaires, les recruteurs et les employés ainsi que pour apprendre comment fonctionnait chacune des divisions d'Adecco. Lors de chaque réunion, visite et conversation, j'ai vu comment une attitude positive, la capacité d'être à l'écoute et un engagement à travailler dur contribuent non seulement à transformer quelqu'un en leader efficace, mais que cela a également un effet d'entraînement sur le reste de l'entreprise. J'ai donc pu constater de mes propres yeux comment une entreprise, pour être solide, doit reposer sur des gens dévoués et impliqués.

J'ai aussi découvert que la communication ne se limite pas à la parole. Cela consiste aussi à établir une connexion, à écouter, à se rappeler des détails et à échanger avec tous ceux qu'on rencontre. Quand j'ai pris part aux volets du concours qui se déroulaient à Amsterdam et à Tokyo, je me suis servie de cette formation pour collaborer avec mes coéquipiers, les appuyer et montrer aux juges mes véritables valeurs. Lorsque cette expérience et ce voyage ont pris fin, nous avons tous appris le respect mutuel et noué des amitiés sincères.

Pendant le mois où j'ai été présidente, Bob et le reste de l'équipe de direction du Groupe Adecco ont favorisé ma croissance personnelle. Je leur suis extrêmement reconnaissante pour les conseils qu'ils m'ont prodigués — et qu'ils continuent de m'offrir. Ce fut non seulement le stage d'une vie, mais une expérience hors du commun qui saura m'aider dans ma future carrière. J'ai grandement apprécié mon passage en tant que « PDG d'un mois » d'Adecco Amérique du Nord et j'ai très hâte de mettre en application dans mon domaine d'activité — et aussi, un jour, auprès des équipes que je dirigerai — tout ce que j'ai appris. ■

Nous savons que les milléniaux attachent une grande importance aux possibilités d'avancement dans leurs emplois et bon nombre d'entre eux estiment que leurs qualités de leader ne sont pas pleinement développées. Qu'est-ce que les dirigeants d'entreprise et les décideurs peuvent faire pour accentuer le leadership chez les membres de cette génération?

Une rétroaction soutenue, voilà la clé. L'évaluation annuelle du rendement ne suffit plus. Les milléniaux désirent recevoir des commentaires sur leur travail ainsi que rencontrer leur supérieur immédiat sur une base régulière afin de savoir où ils en sont dans leur progression et comment ils peuvent s'améliorer. L'absence de telles conversations entraîne des problèmes de transparence, et les jeunes de la génération du millénaire peuvent alors perdre leur motivation et entretenir des doutes quant à leur utilité au sein de l'équipe.

Il existe d'autres façons efficaces de favoriser le leadership chez les milléniaux, comme la mise en place de programmes de mentorat et de comités qui permettent aux membres de la génération du millénaire de s'impliquer et d'exercer une influence à l'extérieur de leurs responsabilités quotidiennes.

Les stages rémunérés constituent une partie très importante du programme Way to Work et, cette année seulement, Adecco Canada a placé plus de 300 stagiaires chez ses clients. Pourquoi croyez-vous à l'utilité des stages rémunérés — tant pour les stagiaires que pour les entreprises qui les accueillent?

Les stages rémunérés et autres types de programmes d'apprentissage par le travail, y compris les formations d'apprenti, représentent l'une des meilleures façons pour les jeunes d'acquérir une expérience pratique. Ils leur permettent de se concentrer sur l'apprentissage des techniques et compétences dont ils ont besoin pour démarrer dans leur carrière, plutôt que sur les factures qu'ils ont à payer.

Ils constituent aussi un bon moyen pour les entreprises de contribuer à combler l'écart entre les compétences recherchées et celles actuellement offertes. Les stages rémunérés donnent ainsi l'occasion aux employeurs de former les jeunes talents selon leurs besoins actuels et futurs en matière de main-d'œuvre. Le Groupe Adecco croit énormément aux programmes d'apprentissage par le travail et nous espérons les voir se multiplier au cours des années à venir. ■

BRANCHÉE ET PROTÉGÉE

Aborder la dépendance aux technologies en milieu de travail chez les milléniaux

Titus Totan, B.Sc.Soc., (Hons.), J.D.
Associé, Rubin Thomlinson LLP

Ayant grandi dans un monde alimenté par les avancées technologiques et les médias sociaux, les milléniaux ne peuvent se passer de la technologie, y compris au travail. En fait, une étude a permis de constater que l'accès à une technologie « à la fine pointe » en milieu de travail est un facteur important pour 59 % des milléniaux lorsqu'ils considèrent rejoindre une entreprise¹.

Au fait de cette tendance émergente, les employeurs se demandent souvent comment simplifier le plus possible l'utilisation de la technologie tout en réduisant les risques associés à une « inconduite technologique ». Ce concept met en lumière des préoccupations à l'égard d'une baisse de productivité, de divulgation de renseignements sensibles ou d'activités en ligne inappropriées. Dans le présent article, nous présentons les diverses précautions et politiques que les employeurs peuvent adopter pour prévenir et gérer les répercussions d'une inconduite technologique et pour se protéger contre les dommages pouvant en découler.

Politiques sur l'utilisation des technologies et des médias sociaux

Bien que le droit commun dicte aux employés certaines obligations générales afin de les empêcher de commettre des fautes professionnelles, la portée de ces obligations a tendance à varier en l'absence de contrats ou de politiques définissant clairement les attentes des employeurs. Cette ambiguïté devient encore plus problématique lorsque les employés adoptent des comportements – y compris diverses formes d'inconduite technologique – qui n'ont pas de liens évidents avec la relation de travail (p. ex. des commentaires inappropriés sur un compte de médias sociaux personnel).

En élaborant des politiques exhaustives régissant l'utilisation du matériel électronique et des médias sociaux, les employeurs peuvent élaborer leur propre définition d'une inconduite technologique. Même si les employeurs devront néanmoins procéder à une analyse contextuelle tenant compte de la gravité de l'incident et de la situation de l'employé (c.-à-d. le poste, le dossier disciplinaire, etc.), lorsqu'ils imposeront des mesures disciplinaires à la suite de la violation des politiques, la détermination de la faute et de sa gravité sera nettement facilitée s'il existe une définition claire de l'« inconduite technologique ».

De plus, si les employés reconnaissent avoir lu ces politiques, cette confirmation donnera à l'employeur de bons arguments pour réfuter toute excuse que pourrait donner l'employé relativement à sa méconnaissance des attentes de l'employeur.



Ce qui devrait faire partie des politiques

Le contenu des politiques relatives à l'utilisation de la technologie et des médias sociaux dépendra de la nature des activités de l'employeur et des appareils utilisés en milieu de travail. Cela dit, ces politiques devraient principalement viser à protéger l'employeur contre le type d'inconduite technologique qui pourrait nuire à ses intérêts économiques ou avoir des répercussions négatives sur le milieu de travail.

Les points suivants sont des exemples courants de mauvaises utilisations de la technologie et des médias sociaux qui devraient être couvertes par des politiques :

1. Utilisation personnelle

Une importante préoccupation chez les employeurs est une baisse de la productivité causée par l'utilisation personnelle de la technologie et des médias sociaux en milieu de travail. En fait, une étude a révélé que 88 % des milléniaux apportent leur téléphone intelligent au travail, et la majorité d'entre eux reconnaissent son utilisation à des fins personnelles pendant les heures de travail².

Comme les milléniaux utilisent souvent la technologie et les médias sociaux comme principales formes de communication, il pourrait être difficile d'en interdire complètement l'utilisation personnelle pendant les heures de travail. Par contre, les employeurs pourraient permettre une utilisation appropriée et limitée, sous réserve que cette utilisation n'interfère pas avec les responsabilités des employés et leur productivité.

Les employeurs devraient aussi songer à interdire l'utilisation du matériel électronique en milieu de travail (p. ex. Internet, courrier électronique organisationnel, etc.) à des fins inappropriées ou illégales et préciser que tout contenu créé ou stocké sur ce matériel pourrait être contrôlé et vérifié.

2. Divulgarion de renseignements confidentiels

La divulgation de renseignements commerciaux confidentiels peut prendre de nombreuses formes, par exemple, un employé qui affiche certains renseignements sur les médias sociaux de façon négligente ou un employé qui égare du matériel de travail contenant des renseignements confidentiels. En ce qui concerne ce dernier exemple, environ 55 % des milléniaux apportent leur ordinateur portable professionnel à la maison, tandis que 95 % d'entre eux apportent leur téléphone intelligent professionnel à la maison³.

Les politiques de l'entreprise doivent définir clairement et en détail ce que constituent des « renseignements confidentiels » et doivent interdire aux employés de divulguer ce type de contenu à des tierces parties, y compris au moyen des médias sociaux.

Aussi, les employeurs sont encouragés à imposer des critères de sécurité stricts (p. ex. mots de passe, protection contre les programmes malveillants, etc.) pour tout appareil personnel contenant des renseignements organisationnels confidentiels.

« Il existe de trop nombreux exemples illustrant les conséquences malheureuses pouvant découler d'une utilisation inappropriée des médias sociaux. »

3. Insubordination et harcèlement

Avec l'avènement des médias sociaux et de la messagerie instantanée, les employés croient trop souvent que les communications électroniques sont différentes des interactions en personne et sont, par conséquent, à l'abri des mesures disciplinaires.

En conséquence, les employeurs devraient préciser que l'utilisation des technologies et des médias sociaux doit être conforme à toutes les autres politiques de l'entreprise, y compris celles relatives au harcèlement et à l'insubordination. Les employés doivent également être prévenus que tout contenu affiché ou transmis par des moyens de communication électronique pourrait être assujéti à une obligation de divulgation dans un cas de litige juridique ou d'enquêtes en milieu de travail.

4. Commentaires publics inappropriés

La plupart des milléniaux possèdent des comptes de médias sociaux personnels qu'ils utilisent au quotidien. Il existe de trop nombreux exemples illustrant les conséquences malheureuses pouvant découler d'une utilisation inappropriée des médias sociaux. Pensons à cette histoire d'un employé de Taco Bell qui a été congédié après avoir publiquement affiché une photo de lui léchant une pile de coquilles à tacos⁴.

Les employeurs doivent exiger des employés qu'ils fassent preuve de bon sens et de jugement lorsqu'ils utilisent leurs comptes de médias sociaux personnels; sur ce point, il pourrait être utile de présenter clairement des exemples de conduite inappropriée. De plus, les employeurs pourraient interdire aux employés d'indiquer leur situation d'emploi ou exiger des employés qu'ils indiquent avec précision lorsqu'ils expriment leurs opinions personnelles.

5. Mauvais usage des comptes de médias sociaux de l'entreprise

Les employeurs doivent prendre des précautions supplémentaires pour les employés responsables de gérer les comptes de médias sociaux de l'entreprise. Ces employés ont un accès unique à ce qui constitue peut-être le moyen de communication moderne le plus puissant pour les employeurs. Par conséquent, les employeurs auraient avantage à concevoir des politiques visant expressément ces employés afin de les aider à mieux comprendre les paramètres d'un comportement acceptable et la différence entre des activités promotionnelles approuvées et des commentaires non pertinents. L'une des meilleures façons de préciser ces paramètres est de présenter des exemples de publications inappropriées (p. ex. commentaire politique, remarque discriminatoire, diffamation, etc.). De plus, selon les circonstances, les employeurs pourraient envisager de requérir l'approbation de la direction avant que les publications d'un employé ne soient rendues publiques.

Les employeurs devraient également veiller à mettre en place des plans de départ avant de congédier ou licencier des employés qui ont accès aux comptes de médias sociaux de l'entreprise. Plus précisément, les employeurs sont encouragés à vérifier que les accès soient définitivement révoqués; autrement, ils pourraient se retrouver inopinément dans une position similaire à celle d'HMV, lorsqu'un employé a émis des commentaires sarcastiques à propos d'un congédiement de masse sur le compte Twitter de l'entreprise⁵.

Conclusion

Comme les milléniaux devraient constituer 75 % de la main-d'œuvre canadienne d'ici 2028, les employeurs ne peuvent plus fermer les yeux sur leur utilisation de la technologie en milieu de travail. Les employeurs avisés reconnaîtront la tendance et orienteront leurs efforts de manière proactive sur la façon de la gérer. Le présent article a permis de cibler certaines possibilités de permettre l'utilisation de la technologie en milieu de travail tout en protégeant les entreprises contre les risques associés à une inconduite technologique. ■

1. PwC, « *Millennials at Work: Reshaping the Workplace.* » (2011).
2. Ericsson Consumerlab, « *Young Professionals at Work.* » (avril 2013).
3. *Ibid.*
4. CBS News, « *Employee fired from Taco Bell for licking shells.* » CBS Interactive Inc. (juin 2013) <<http://www.cbsnews.com/news/employee-fired-from-taco-bell-for-licking-shells>>.
5. Sam Jones, « *HMV workers take over official Twitter feed to vent fury over sacking.* » Guardian News and Media Limited (janvier 2013) <<https://www.theguardian.com/business/2013/jan/31/hmv-workers-twitter-feed-sacking>>.



Des services de recrutement aussi uniques que nos candidats

Chez Adecco Recrutement Conseil, nos solutions en matière de recrutement sont flexibles et s'adaptent à vos besoins. Choisissez simplement le niveau de service souhaité et nous nous mettrons à l'œuvre :

Services personnalisés pour certaines étapes du processus de recrutement

Stratégies de recherche de candidats | affichage de postes | dépouillement des CV tests | entrevues | vérification des références

Processus complets pour des mandats de recrutement de dernière minute ou à long terme

Réalisation de recrutements massifs sur mesure à l'échelle du Canada

Prise en charge intégrale du processus de recrutement



THE ADECCO GROUP

En tant que chef de file mondial des solutions de ressources humaines, le Groupe Adecco offre un éventail unique de services et d'expertise aux chercheurs d'emploi et aux employeurs par l'entremise de ses divisions spécialisées.

Adecco

Adecco Canada est le leader au pays en matière de solutions de recrutement, de gestion et de planification de la main-d'œuvre et compte plus de 40 succursales d'un océan à l'autre. En plus de ses services de recrutement d'employés temporaires et permanents dans une multitude de secteurs, Adecco se spécialise en gestion du personnel temporaire, en programme de partenariat clé en main et offre un éventail de solutions à la carte avec son groupe de recrutement conseil.

adecco.ca

Adecco

Professionnels

Adecco Professionnels est un chef de file en matière de recrutement permanent et temporaire dans les domaines suivants : finance et comptabilité, administration, ventes et marketing, ressources humaines, approvisionnement et logistique. Nous nous engageons à recruter des employés d'exception pour des postes de spécialistes, de gestionnaires et de cadres supérieurs. Grâce à nos processus éprouvés et à nos approches spécialisées, nous ne vous proposons que les candidats correspondant le mieux à votre organisation.

adecco.ca/professionnels

Adecco

Ingénierie
et Technologies

Adecco Ingénierie & Technologies fournit à ses clients les spécialistes les plus talentueux en ingénierie et en technologies de l'information. Nous avons la portée géographique et les processus éprouvés nous permettant de repérer, d'attirer et de vous procurer le personnel de pointe dont vous avez besoin, et ce, partout au Canada.

Nos experts en recrutement offrent un service personnalisé et s'adaptent aux besoins de votre entreprise pour vous aider à atteindre vos objectifs d'affaires.

adecco.ca/it

