

génération

Volume 1, N°2

Février 2011

LES « C » EN TANT QUE TRAVAILLEURS



Les jeunes qui ont grandi avec les technologies ont de nouvelles attentes sur le plan professionnel

10 conseils pour les recruter, les retenir et en tirer le meilleur

Un fascicule du

cefrio
Innover par les TIC





PHOTO: ©ISTOCKPHOTO.COM/ PAU RAO

Table des matières

3 Mot de la présidente-directrice générale du CEFRIO

4 La Génération C et l'impact des TIC

5 Les résultats de l'enquête Génération C en cinq points

7 Dix conseils pour recruter le jeunes, les retenir et en tirer le meilleur

12 Bonnes pratiques : deux organisations à imiter

Équipe de réalisation

Responsables du projet

Vincent Tanguay, vice-président, Innovation et transfert, CEFRIO
vincent.tanguay@cefrio.qc.ca

Julia Gaudreault-Perron, chargée de projet, CEFRIO
julia.gaudreault-perron@cefrio.qc.ca

Rédacteur en chef

Réjean Roy, conseiller principal, CEFRIO
rejean.roy@cefrio.qc.ca

Experte consultée

Anne Bourhis, professeure titulaire et directrice du Service d'enseignement de la gestion des ressources humaines de HEC Montréal, et directrice scientifique du CEFRIO

Coordination de l'édition

Anne-Marie Jolicoeur, conseillère en communication, CEFRIO
anne-marie.jolicoeur@cefrio.qc.ca

Révision linguistique

Le groupe-conseil Éditia inc.
editia@qc.aira.com

Conceptrice graphique et infographie

Brigitte Ayotte
ayograph@videotron.ca

Ce fascicule est une initiative du CEFRIO.

888, rue Saint-Jean
Bureau 575
Québec (Québec) G1R 5H6
Téléphone : 418 523-3746
Télécopieur : 418 523-2329

550, rue Sherbrooke Ouest
Bureau 471
Tour Ouest
Montréal (Québec) H3A 1B9
Téléphone : 514 840-1245
Télécopieur : 514 840-1275
Courriel : info@cefrio.qc.ca
www.cefrio.qc.ca

Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2011
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISSN : 978-2-923852-05-8

PHOTOS DE LA PAGE COUVERTURE : ©ISTOCKPHOTO.COM/ JAKUB JURSAK ET AMANDA RICHIE

Mot de la présidente-directrice générale du CEFRIO

C'est en 2008 que le CEFRIO a démarré le projet Génération C pour évaluer la validité d'une hypothèse stimulante : celle selon laquelle l'utilisation que les jeunes font des technologies de l'information et de la communication (TIC) a un impact marqué sur leur manière de percevoir le monde et de se comporter.

Ce projet a pris la forme d'un sondage dans le cadre duquel 2 000 Québécois de 12 à 24 ans ont été questionnés sur leur utilisation des TIC et sur les effets de celles-ci sur leurs pratiques et leurs comportements. Des séances de discussion regroupant une cinquantaine de jeunes de 16 à 24 ans ont ensuite permis d'explorer davantage certaines des questions soulevées lors de cette grande enquête.

Ce projet a pris fin en octobre 2009 avec le colloque Génération C, organisé par le CEFRIO. Cet événement, qui a permis à plus de 500 personnes d'écouter une cinquantaine de conférenciers (dont un grand nombre de jeunes) et d'échanger avec eux, a connu un retentissement exceptionnel. En fait, jamais un thème de recherche du CEFRIO n'a autant suscité l'attention des médias.

L'intérêt à l'égard des résultats du projet Génération C ne s'est pas démenti au cours de la dernière année. Ainsi, les représentants du CEFRIO ont donné au Québec plus de 50 conférences sur ce sujet dans des entreprises, des organismes publics et des établissements d'enseignement.

Cet exercice a montré que plusieurs grandes questions se posent : « Qu'est-ce que les résultats du CEFRIO signifient pour mon organisation ? » « Quelles pratiques devrions-nous adopter pour répondre aux attentes des jeunes qui ont grandi avec Internet ? » et « Quels pièges devrions-nous chercher à éviter ? ».



PHOTO : YVES LACOMBE

« Quelles pratiques devrions-nous adopter pour répondre aux attentes des jeunes qui ont grandi avec Internet ? », C'est pour fournir une amorce de réponse à cette question que le CEFRIO a décidé de lancer une série de quatre courts fascicules sur la Génération C.

C'est précisément pour fournir une amorce de réponse à ces questions que le CEFRIO a décidé de lancer une série de quatre courts fascicules sur la Génération C. Après avoir traité des jeunes citoyens, ce deuxième numéro parle des « C » en tant que travailleurs. Les prochains fascicules porteront sur les « C » en tant que consommateurs et étudiants.

En publiant ces fascicules, le CEFRIO veut faire un pas de plus. Après avoir rencontré des milliers de participants lors de confé-

rences et d'ateliers tenus au cours de la dernière année, il nous a semblé important de refaire le point et de présenter quelques pistes de réflexion à ceux qui, dans la société québécoise, s'interrogent sur leur comportement face à cette nouvelle génération de jeunes qui sont nés avec sous les doigts un clavier qui met le monde entier à leur portée.

Comme l'a souligné Liliane Laverdière, première vice-présidente, Région de l'Est, du Mouvement Desjardins, Québec, « si nous voulons savoir comment évolueront nos institutions [...] dans les années et les décennies à venir, il faut et il faudra observer de très près comment se transforme le Web. Comme celui-ci évolue principalement sous l'influence des jeunes, et comme ce sont des jeunes qui créent et qui utilisent la plupart des nouveaux services qu'on y trouve, mieux vaut garder ces jeunes à l'œil¹ ».

Voilà ce que le CEFRIO entend continuer de faire en 2011-2012, notamment en menant des projets de recherche-expérimentation auxquels participeront certains des chercheurs les plus réputés du Québec et aussi, du moins nous l'espérons, des représentants de votre organisation.

Jacqueline Dubé
Présidente-directrice générale

¹ Extrait d'un discours de Liliane Laverdière prononcé lors du colloque Génération C du CEFRIO, en octobre 2009.

La Génération C et l'impact des TIC

Les TIC sont omniprésentes dans l'entourage des Québécois qui ont grandi avec les technologies de l'information et de la communication.

Ainsi, selon l'enquête Génération C du CEFRIO, 84% d'entre eux possédaient un lecteur de type MP3 en 2008 (un iPod, par exemple), 64% détenaient un ordinateur de bureau; et 60%, une console de jeu vidéo; 57%, un téléphone cellulaire conventionnel et 39%, un ordinateur portable.

L'enquête du CEFRIO révélait en outre que 91% des «C» avaient accès à Internet haute vitesse à la maison. Plus précisément, 43% des 12-17 ans en étaient de «petits» utilisateurs (ils se branchaient 10 heures et moins par semaine), 32% en étaient des utilisateurs «moyens» (de 11 à 20 heures), et 25% en étaient de «grands» utilisateurs (20 heures ou plus par semaine). En comparaison, 27% des 18-24 ans se classaient dans le premier groupe, 32% dans le second et 40% dans le dernier.

Comme l'illustre le schéma 1, l'immersion des jeunes Québécois dans la culture numé-

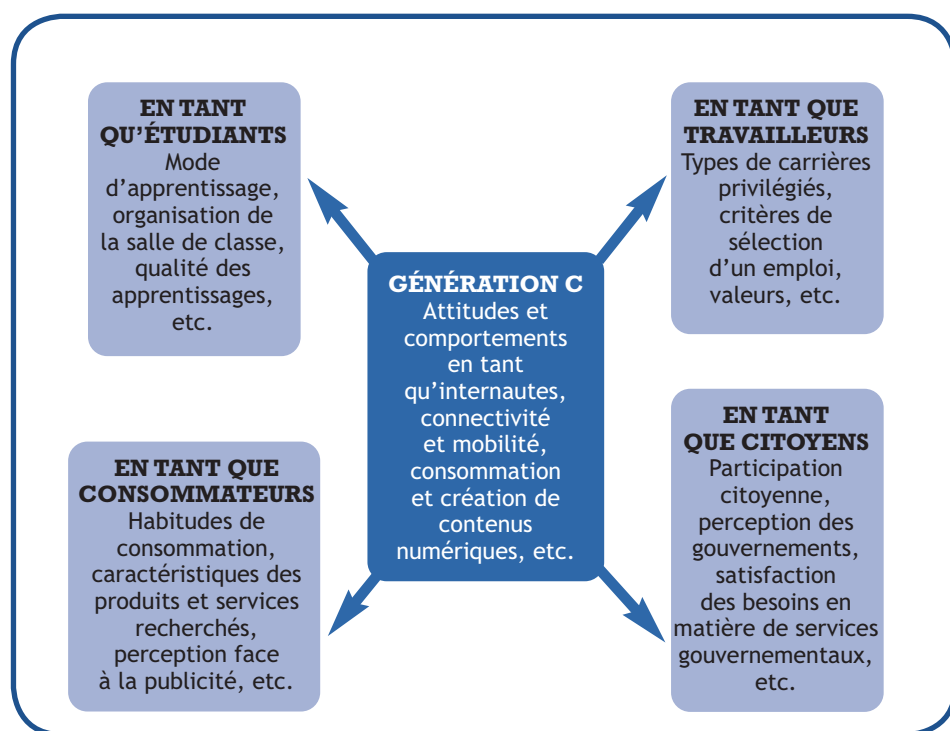
rique a des effets marqués sur leur manière de se comporter comme citoyens, étudiants, travailleurs et consommateurs. Du coup, cela influe sur la façon dont les organisations devraient s'y prendre pour les mobiliser sur le plan civique, leur transmettre des connaissances, les motiver au travail ou leur vendre de nouveaux produits.

Ainsi, on doit comprendre que les jeunes, qui sont habitués à tout trouver sur Internet, s'attendent à ce que les gouvernements et les entreprises fassent preuve d'une grande transparence. On ne peut plus leur enseigner comme on le faisait avant qu'ils découvrent la puissance du numérique comme outil de recherche d'informa-

tions et de collaboration. On ne peut pas exiger qu'ils laissent leurs outils de réseautage au placard une fois arrivés sur le marché du travail. Et on ne peut plus chercher à influencer leurs décisions d'achat comme si on ne trouvait pas sur la Toile les critiques de millions de consommateurs.

Le monde a changé avec l'avènement des TIC. Les jeunes aussi. Il est temps que les organisations québécoises en fassent autant. Les fascicules du CEFRIO amèneront les organisations à remettre en question leurs pratiques face aux jeunes de la Génération C et peut-être même à les regarder différemment lorsque ceux-ci viendront leur offrir leurs services.

Les usages TIC des jeunes et leurs effets dans différentes sphères



MÉTHODOLOGIE

Les données de l'enquête Génération C du CEFRIO proviennent d'un sondage exclusif composé de 65 questions. Au total, 2 020 jeunes Québécois de 12 à 24 ans ont été sondés par téléphone ou par Internet, par Léger Marketing, entre le 7 et le 24 novembre 2008 et entre le 3 et le 9 février 2009. Les résultats obtenus ont été pondérés en tenant compte des données les plus récentes de Statistique Canada. La marge d'erreur de ce sondage est de $\pm 2,2\%$, 19 fois sur 20.

Les **résultats** de l'enquête Génération C en **cinq points**



PHOTO : ©ISTOCKPHOTO.COM/SEAN LOCKE

L'enquête Génération C a permis de brosser un portrait intéressant et souvent surprenant des jeunes du Québec et de leur usage des TIC dans différentes sphères.

Les jeunes ne sont pas tous des pros des TIC! ①

L'enquête du CEFRIO a d'abord montré qu'on ne doit pas mettre tous les jeunes dans le même panier.

Tous n'utilisent pas les TIC aux mêmes fins. Par exemple, on dit souvent que les filles s'en servent surtout pour jaser et les garçons pour jouer. De plus, certains jeunes sont très à l'aise avec les technologies et les utilisent très intensément, alors que pour d'autres, l'usage de ces technologies est plus ardu ou modéré (parfois parce que ces outils leur sont moins accessibles).

Cette distinction est importante, car selon l'usage qu'ils font des TIC, les jeunes affichent souvent des attitudes et des comportements différents de ceux de leurs semblables. Par exemple, les jeunes qui naviguent beaucoup sur Internet ont nettement plus tendance que ceux qui y passent relativement peu de temps à se servir d'un forum électronique pour faire connaître leur opinion sur un produit.

Quand vous vous adressez à des jeunes au nom de votre organisation, évitez de penser qu'ils sont tous radicalement différents de leurs aînés et qu'ils n'agissent pas du tout de la même manière que ces derniers.

Les jeunes s'engagent sur le plan civique... mais ils le font différemment! ②

On entend souvent dire que les jeunes sont repliés sur eux-mêmes et qu'ils s'engagent moins que leurs aînés sur le plan civique.

Par exemple, il semble que les Québécois de 18 à 24 ans se sentent moins interpellés par les élections que leurs parents et qu'ils exercent leur droit de vote moins souvent qu'eux. Et aussi, que moins d'entre eux lisent les journaux papier pour s'informer. Par contre, il ne faut pas oublier que beaucoup de «C» participent à la vie civique

de nouvelles manières. Ainsi, ils se servent de réseaux sociaux comme Facebook pour sensibiliser leurs amis à certaines causes, ils signent des pétitions en ligne ou ils se servent de l'information trouvée sur le Web pour acheter des articles qui semblent avoir été produits de manière acceptable sur le plan social ou environnemental.

Par conséquent, le défi des organisations consiste en grande partie à repenser la façon dont ils définissent l'action sociale ou politique, et à placer les TIC au cœur des stratégies qu'elles mettent en œuvre pour mobiliser les jeunes et les amener à poser certains gestes.

Les jeunes s'attendent à pouvoir utiliser les TIC au travail ③

L'Institut de la statistique affirme qu'en 2014, plus d'un million de Québécois de 20 à 29 ans seront actifs sur le marché du travail ou se prépareront à y faire leur entrée.

Ces jeunes ont actuellement entre 16 et 25 ans. Parmi eux, beaucoup ont l'habitude de se servir des TIC pour repérer l'information qui leur est utile, collaborer avec des camarades éloignés, travailler à distance de leur établissement d'enseignement ou de leur domicile, ou faire publiquement valoir leurs idées ou leurs points de vue.

Une fois leurs études terminées, ces jeunes auront tendance à se tourner vers des organisations qui les laisseront utiliser les TIC comme ils le font déjà et qui encourageront certaines des façons de faire qui sont les leurs depuis longtemps. Pourquoi se joindraient-ils à une organisation qui bloque l'accès à Facebook et, conséquemment, à leur réseau? À une entreprise qui considère que les travailleurs à distance perdent forcément leur temps? Ou à une société qui refuse que ses employés discutent sur son intranet, voire sur Internet, des lacunes qu'elle devrait corriger?

Cela pourrait expliquer en partie que les jeunes qui utilisent beaucoup Internet ont moins tendance que les autres à envisager de travailler dans la fonction publique, un milieu qu'ils perçoivent (parfois à tort) comme peu favorable à l'utilisation de TIC de pointe et à l'implantation de pratiques professionnelles 2.0.



La consommation des jeunes : en ligne de plus en plus souvent ④

De nombreux « C » se tournent vers les boutiques électroniques pour acquérir des produits ou services comme des chansons, des TIC ou des vêtements, notamment parce qu'ils croient qu'ils y feront des économies.

Même quand ils n'achètent pas en ligne, les « C » sont nombreux à recourir aux TIC pour « planifier » leurs achats. Ce travail de préparation peut prendre différentes formes. Une jeune fille pourra utiliser son cellulaire pour photographier un pantalon, envoyer le cliché à sa mère et lui demander son avis avant de passer — ou non — à la caisse. Un adolescent pourra se tourner vers un forum électronique populaire dans le milieu du jeu vidéo pour décider à l'achat de quel nouveau titre son argent de poche devrait servir.

Toutefois, certaines choses ne changent pas : en ligne comme hors ligne, les jeunes n'accordent pas leur confiance à n'importe quel commerçant ou à n'importe quel internaute qui critique un produit. Cette confiance se mérite!

Un décalage de plus en plus criant entre l'école et la société ⑤

Les TIC sont omniprésentes dans la vie des élèves et des étudiants du Québec : ceux-ci s'en servent continuellement pour se divertir, pour communiquer avec leurs amis ou pour faire leurs devoirs. En fait, les TIC sont partout... sauf dans les salles de classe!

Selon l'enquête Génération C, l'ordinateur demeure en effet un outil fortement sous-exploité par les éducateurs. Pis encore, parmi les enseignants qui encouragent l'usage de l'ordinateur en classe, peu (particulièrement au secondaire) ont instauré des approches pédagogiques qui mettent cet instrument de l'avant en tant que véritable levier à l'acquisition de nouveaux savoirs et savoir-faire plutôt que comme un « super crayon » de 1 000 dollars.

Pour mieux outiller les jeunes face à l'avenir, il faudra généraliser l'usage des TIC dans les salles de classe, mais aussi apporter des ajustements majeurs à la formation des éducateurs, à l'organisation de leur travail et au mode de fonctionnement dans le monde de l'enseignement.

Dix conseils

pour recruter les jeunes, les retenir et en tirer le meilleur



Les deux dernières sections de ce fascicule ont été préparées avec l'aide précieuse d'Anne Bourhis. Détentrice d'un doctorat en comportement organisationnel de l'Université de l'Illinois, Urbana-Champaign, Anne Bourhis dirige le Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines de HEC Montréal. Elle étudie surtout, dans ses travaux de recherche, la question de la dotation en

personnel en contexte de pénurie de main-d'œuvre, celle du transfert des savoirs et celle de la gestion intergénérationnelle. En 2009, elle a remporté le prix François-Albert-Angers pour le livre *À vos marques, prêts, gérez! La GRH pour gestionnaires* (Montréal, ERPI). Anne Bourhis est également directrice scientifique du CEFRIQ.

Les organisations québécoises ont toujours dû chercher le moyen de recruter de bons travailleurs, de les fidéliser et d'en tirer le meilleur. Mais la situation en matière de gestion des ressources humaines s'est complexifiée avec le temps. Par exemple, les « C » qui intègrent le marché de l'emploi éprouvent pour la plupart un désir de conciliation travail-famille plus fort que celui ressenti par leurs parents ou grands-parents au même âge. Ils s'attendent souvent à gravir les échelons plus rapidement que ne l'ont fait les membres d'autres générations. Et ils ne comprennent pas bien pourquoi ils devraient laisser aux portes de l'organisation qui les emploie les outils numériques qu'ils ont utilisés si efficacement dans leurs loisirs et pour leurs travaux scolaires.

Certaines organisations résistent aux demandes des « C » et ratent ainsi des occasions de développement intéressantes. D'autres, de crainte de s'aliéner cette relève indispensable, font des concessions et effectuent des changements qu'elles ont vite fait, parfois, de regretter. Quel est le juste milieu? Comment assurer à la fois la productivité et le bonheur au travail des jeunes? Les dix conseils qui suivent vous aideront à y voir plus clair.

CONSEIL N° 1

En matière de recrutement, segmentez le marché!

Les entreprises ont compris depuis longtemps qu'en matière de marketing et de vente elles gagnent à connaître leur clientèle

et à la segmenter. Autrement dit, elles savent que tel produit plaira à telle tranche d'acheteurs plutôt que telle autre ou que différentes approches publicitaires seront nécessaires pour appâter différents types de consommateurs.

Les organisations doivent apprendre à faire de même en matière de recrutement, pense Anne Bourhis, chercheuse à HEC Montréal. D'une part, elles devraient définir avec précision le type de jeunes qu'elles souhaitent réellement attirer vers elles. D'autre part, elles devraient mettre au point un discours d'embauche qui pourra attirer et fidéliser les « C » qu'elles visent.

Certaines organisations ont bien compris qu'une approche uniforme ne marche plus en matière de recrutement. Par exemple, relève Anne Bourhis, la Banque Nationale a conclu il y a quelques années que, pour diminuer le taux de roulement de ses caissiers et caissières, elle gagnait dans certains quartiers à cibler particulièrement les jeunes parents désireux de travailler très près de la maison, selon un horaire qui leur permet d'amener les enfants à l'école ou de les en ramener. « Pour certaines succursales, note la chercheuse, il pouvait par contre être préférable de cibler d'autres types de candidats, comme les membres des communautés culturelles ».

Wal-Mart, une chaîne de grands magasins qui se place souvent au sommet du classement des meilleurs employeurs américains, évite aussi de traiter les travailleurs comme une masse indifférenciée. « Cette multinationale, note Anne Bourhis, ne cherche pas à recruter n'importe quel type d'employés. Elle vise principalement les candidats, jeunes ou moins jeunes, qui s'adapteront bien à un type bien particulier de gestion. »

Tous les jeunes ne sont pas pareils. Beaucoup adorent utiliser les TIC et ne pourraient vivre sans elles. D'autres n'en font qu'un usage très faible. Certains rêvent de défis formidables et de voyages professionnels à l'étranger. Plusieurs se contenteront d'un boulot relativement routinier, mais stable. À vous de définir si vous avez besoin de ceux-ci ou bien de ceux-là.

CONSEIL N° 2

Assurez-vous que le message lancé aux jeunes soit attrayant.

Pour inciter les jeunes à rallier votre organisation, vous devez évidemment faire en sorte qu'ils se reconnaissent dans le message que vous leur lancez, par le truchement d'Internet ou d'autres canaux promotionnels.

Par exemple, la Sûreté du Québec devait embaucher 200 policiers en 2009-2010, mais un problème d'image limitait sa capacité à séduire les jeunes diplômés en techniques policières. « Le «C» qui sort de l'école et qui a grandi en regardant des émissions comme CSI [Les experts] ne se voit pas nécessairement faire du radar sur le bord de l'autoroute ou patrouiller dans un territoire éloigné », avance Anne Bourhis.

Pour corriger cette perception, la SQ a lancé la campagne en ligne et hors ligne « Recherchés sur 92 % du territoire québécois », qui mettait en vedette trois jeunes policiers, dont l'un portait même une barbichette¹ ! « L'idée — qui a rencontré de la résistance au début —, c'était de montrer la Sûreté sous un jour différent, plus cool note la professeure Bourhis. D'envoyer le message que travailler à l'autre bout du Québec représente une expérience extraordinaire pour un «C», une réalité qu'on ne peut pas vivre quand on est basé en ville. »

La campagne « Recherchés » de la Sûreté du Québec²



CONSEIL N° 3

Servez-vous des réseaux sociaux pour repérer les candidats de valeur.

Au Québec comme ailleurs dans le monde, les «C» fréquentent assidûment les réseaux sociaux. Selon le sondage NETendances du CEFRIQ, 84 % des internautes québécois âgés de 18 à 24 ans se sont ainsi servi d'outils comme Facebook en 2010. Parmi les adeptes de ce moyen de communication, 62 % y ont même recours quotidiennement³.

Certaines organisations ont entrepris de tirer profit de cette tendance lourde en ajoutant les réseaux sociaux à la liste de leurs outils de recrutement. Par exemple, Frima Studio, un développeur de jeux vidéo, s'en sert depuis deux ans pour repérer des recrues talentueuses. L'entreprise de Québec aurait recruté une bonne dizaine de candidats de cette manière, notamment des Français et des Américains. « Je comprends que [cette approche] peut en effrayer plusieurs. Ça demande du temps, mais ça peut être très payant », souligne Mélanie Rancourt, conseillère en RH chez Frima.

Recourir aux médias sociaux offre différents avantages aux organisations. Pour François Dion, directeur de l'acquisition de talents à l'Industrielle Alliance, ces instruments peuvent notamment aider les organisations à « accrocher les chercheurs d'emploi [...] semi-passifs, c'est-à-dire des individus qui ne cherchent pas activement un nouveau boulot, qui ne fréquentent pas les sites d'offres d'emploi comme Workopolis ou Jobboom, mais qui pourraient être éventuellement intéressés à recevoir des offres⁴ ».

Mais n'utilisez pas les réseaux sociaux n'importe comment ! Selon une étude américaine, leurs membres n'aiment pas nécessairement que les employeurs s'y adressent à eux directement⁵. Il sera peut-être plus fructueux, dans bien des cas, d'encourager votre personnel actuel à se servir de son réseau virtuel pour présenter avantageusement votre organisation. Après tout, les amis de vos employés comptent certainement parmi les personnes les plus susceptibles d'avoir les qualités que vous recherchez chez un travailleur⁶.

CONSEIL N° 4

Vous avez fait des promesses aux «C». Il faut maintenant tenir parole.

Dans la section « Avantages de travailler [ici] » de son site Web, l'usine de Bromont d'IBM, qui fabrique des composants microélectroniques de pointe et emploie quelque 3 500 techniciens et professionnels de toutes sortes, met l'accent sur le fait que « le travail d'équipe s'[y] impose comme un facteur humain essentiel. La synergie intellectuelle qu'on y trouve fait de cet établissement un endroit exceptionnel pour apprendre, évoluer et réussir. C'est grâce à l'expertise et au talent de tous ses membres que l'équipe de Bromont fabrique les excellents produits qui contribuent à sa renommée⁷ ».

Les études montrent qu'IBM Bromont tient promesse. Dans cette usine, notent Laurent Simon et Patrick Cohendet, deux chercheurs de HEC Montréal, « le patron est là pour orchestrer, mais les idées

viennent du plancher de l'usine. [...] Nous sommes dans un domaine très industriel, avec des gens qui ont une formation technique, qui sont plus que des ouvriers, mais qui travaillent quand même sur des chaînes, l'équivalent des chaînes de montage d'il y a 50 ans, mais capables de modifier les produits, les processus, etc. C'est un modèle industriel créatif⁸.

Votre organisation fait des efforts considérables pour donner d'elle-même une image d'employeur de choix? Peu importe les promesses que vous faites aux jeunes au moment du recrutement, vous devez être certains d'être en mesure de les concrétiser!

CONSEIL N° 5

Rémunérez les jeunes en fonction de leur capacité à atteindre leurs objectifs, pas en fonction du temps qu'ils passent assis à leur bureau.

Pour les travailleurs des générations précédentes un employé sérieux se doit d'être ponctuel et présent au bureau de neuf à cinq (voire plus longtemps encore). À leurs yeux, la rémunération d'un employé est d'abord et avant tout fixée en fonction du temps qu'il passe au travail. Les jeunes sont nombreux à penser qu'ils devraient être gérés autrement, ce qui ne signifie pas qu'ils soient moins voués à l'organisation qui les emploie, ou qu'ils soient plus paresseux ou immatures que leurs aînés.

C'est que les «C» ont appris, lors de leurs études notamment, qu'il leur est possible d'être très performants en travaillant depuis un café plutôt qu'à la bibliothèque, ou en collaborant virtuellement avec leurs collègues plutôt qu'en multipliant les (interminables) réunions de travail traditionnelles. Les TIC leur ont donné une flexibilité dont ils veulent se prévaloir.

«Les jeunes sont capables de se mobiliser autour d'un projet, mais ils veulent le faire selon des conditions qu'ils fixent eux-mêmes, pense Anne Bourhis. Par exemple, ils sont prêts à bosser 70 heures par semaine quand le travail l'exige mais, en retour, ils veulent être capables de prendre leur vendredi quand ça leur chante. Ils sont prêts à donner d'un côté, mais ils veulent certainement recevoir de l'autre.»

Certaines organisations l'ont bien compris. Par exemple, 60% des employés du siège social de Best Buy, une chaîne américaine de magasins d'électronique, n'ont plus à pointer; ils travaillent tout simplement autant d'heures que nécessaire pour faire le travail qui leur est attribué. Chez IBM, 40% des employés travaillent généralement à distance; ils ne viennent plus au bureau que quand il le faut⁹.

Évidemment, note Tammy Erickson, une spécialiste de la gestion des RH aux États-Unis, «certains travailleurs devront toujours se présenter au travail à un endroit et à un moment [bien précis]». Mais dites-vous bien que, «même lorsqu'un poste semble exiger [cela], il se peut que certaines tâches, elles, puissent être réalisées par l'employé au moment de son choix¹⁰».

Les jeunes : présents en tout temps ?

Dans une entrevue accordée au CEFRIO, Tammy Erickson, spécialiste de la gestion des RH, soulignait que les travailleurs à qui l'on donne plus de flexibilité quant au choix de leur horaire et lieu de travail ont souvent tendance «à faire plus d'heures qu'ils ne le devraient, pour montrer qu'ils sont présents au poste et travaillent tout autant». Dans une veine similaire, les organisations bénéficient du fait que les jeunes ne sont plus seulement disponibles 35 heures par semaine. Ils ont tendance à être de veille 70 heures par semaine, c'est-à-dire à être joignables partout, en tout temps ou presque, grâce aux outils numériques qu'ils utilisent, notamment les téléphones intelligents¹¹.

CONSEIL N° 6

Les jeunes veulent des défis. Faites en sorte qu'ils en aient !

Dans un entretien accordé à *La Presse*, Christine Marchildon, première vice-présidente, région du Québec, chez TD Canada Trust, notait «qu'on ne gère pas les [jeunes] comme les générations précédentes». Parce qu'ils «se lassent vite de la routine [...], il faut constamment les stimuler et leur donner de nouveaux défis¹²».

Pour satisfaire ce besoin, vous devriez chercher à offrir aux jeunes la possibilité de trouver au sein même de votre organisation les occasions de changement qu'ils recherchent. Faites en sorte de favoriser leur participation aux formations qui les intéressent. Facilitez leur mutation dans un poste bien différent de celui qu'ils occupent actuellement. Confiez aux «C» prometteurs des mandats spéciaux stimulants!

Une telle stratégie pourra vous aider à freiner le départ des jeunes vers d'autres cieux. Il semble en effet que, contrairement à ce que l'on entend souvent, les «C» ont davantage tendance que d'autres générations à demeurer «chez leur employeur si celui-ci continue à leur donner des défis intéressants et à bien les traiter¹³».

Au revoir Mylène. Bienvenue Mylène !

Même l'organisation pleinement en mesure de répondre aux attentes des «C» devrait se faire à l'idée que beaucoup de ses jeunes employés décideront à un moment ou un autre d'aller voir ailleurs si l'herbe y est plus verte ou de prendre un congé prolongé pour faire le tour du monde. «Ça ne sert pas à grand'chose de s'autoflageller chaque fois qu'un «C» choisit de partir, prévient Anne Bourhis. Il faut surtout s'assurer de dire aux éléments prometteurs que la porte leur sera ouverte le jour où ils décideront de revenir.»

CONSEIL N° 7

Offrez de l'encadrement aux « C », beaucoup d'encadrement...

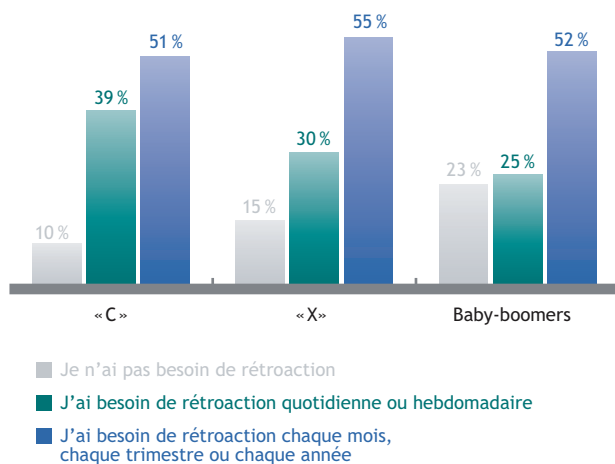
Selon un sondage nord-américain mené par la société nGenera Insight en 2008, les jeunes ont davantage besoin que leurs aînés que leurs supérieurs leur offrent du *feedback* sur leur performance. Ainsi, 39% des « C » affirment souhaiter recevoir une rétroaction hebdomadaire ou mensuelle de la part de leurs patrons, contre seulement 30% des « X » et 25% des *baby-boomers*¹⁴.

« Il est assez contradictoire, déclare Anne Bourhis, de constater que les jeunes valorisent leur autonomie, parce qu'ils ont grandi dans un environnement où celle-ci était fortement encouragée, mais qu'en même temps ils ont besoin que leurs supérieurs leur fournissent un fort encadrement. Cet encadrement ne doit cependant pas être directif. Les jeunes ne veulent pas qu'on leur dise quoi faire ; ils veulent essentiellement qu'on leur explique les tenants et les aboutissants des demandes qui leur sont faites et qu'on leur donne du renforcement positif. »

Assurez-vous, par conséquent, que vos superviseurs et dirigeants sont prêts à fournir aux jeunes le soutien dont ils ont besoin. Et, surtout, qu'ils ont le temps requis pour offrir cet appui...

« Si l'on demande à un *baby-boomer* de faire quelque chose, il ne demande pas pourquoi, dit Walid Abou-Saab, directeur adjoint opérations chez Visa TD. Il le fait. Le [jeune], il faut lui expliquer le pourquoi. Il pose beaucoup plus de questions. Il faut vraiment l'engager dans le processus¹⁵. »

Les besoins de rétroaction des jeunes



CONSEIL N° 8

Ouvrez les canaux de communication et de collaboration au sein de votre organisation.

Les jeunes qui ont grandi avec les TIC ont l'habitude de s'en servir pour communiquer avec le monde entier. Ils ont vu des garçons et des filles de leur âge produire certaines des innovations les plus marquantes des deux dernières décennies (par exemple, Mark Zuckerberg avait seulement 20 ans quand il a créé le réseau social Facebook). Et ils savent que, sur le Web, la qualité d'une vidéo, d'un commentaire ou d'une application détermine bien davantage sa popularité que l'âge de son réalisateur.

On comprend donc que les jeunes affectionnent fortement les structures de gestion souples au sein desquelles n'importe qui — même le plus novice des employés — peut prendre connaissance des intentions du président de l'organisation, communiquer avec n'importe quel supérieur ou collègue et contribuer à la réflexion et la prise de décision.

CONSEIL N° 9

Veillez à ce que les TIC qu'affectionnent les jeunes soient utilisées au travail.

Selon une étude de Webroot, 39% des organisations aux États-Unis empêchent actuellement leur personnel d'accéder à Facebook au travail, 30% font de même dans le cas de Twitter, et 27% dans celui de sites de partage de vidéos¹⁶. Un sondage mené par la société Aon Consulting révèle pour sa part qu'au Canada 71% des organisations restreignent d'une manière ou d'une autre l'utilisation que leurs employés font d'Internet durant les heures de travail¹⁷.

Ces pratiques défensives s'expliquent de différentes manières. En particulier, beaucoup d'organisations craignent que leurs employés utilisent les TIC à des fins personnelles plutôt que professionnelles, un usage qui pourrait avoir un effet négatif sur leur productivité. Nombre d'entreprises et d'organismes publics croient aussi que le recours à certaines technologies particulières, comme les médias sociaux, représente une menace pour la sécurité des informations de l'entreprise ou pour sa réputation.

« Les organisations sont frileuses et, jusqu'à un certain point, je les comprends, mais bloquer le recours aux TIC en milieu de travail n'est pas la solution », prévient Anne Bourhis.

D'une part, les jeunes s'attendent à pouvoir utiliser au boulot les TIC avec lesquelles ils ont grandi et appris à travailler. « Une organisation peut de moins en moins dire aux « C » qu'ils devront se passer de leurs TIC favorites au travail. La réponse sera : « Ça ne marche pas, ça ! » ».

D'autre part, les jeunes ont besoin des TIC pour être efficaces et, en fin de compte, c'est leur employeur qui en profite. « Lyne Bouchard, de l'Université de Sherbrooke, dit toujours : « Quand j'embauche un jeune, je paye un salaire, mais grâce à l'utilisation qu'il fait des TIC, j'ai accès à l'expertise des 200 personnes que compte son réseau ! » Les organisations n'ont pas les moyens de couper l'accès aux TIC », souligne la chercheuse Bourhis.

Ceci ne signifie pas que votre organisation devrait laisser ses jeunes employés faire usage des TIC comme bon leur semble, mais bien qu'elle devrait songer à encadrer cette utilisation plutôt qu'à la proscrire. « Dans le fond, note Anne Bourhis, les organisations possèdent déjà des politiques qui visent à empêcher que, par exemple, leur personnel les dénigre sur la place publique. Il suffira bien souvent d'adapter ces politiques pour faire en sorte qu'elles tiennent aussi compte de la réalité des TIC ».

Comme les jeunes maîtrisent généralement mieux les TIC que leurs aînés, pourquoi ne pas songer à leur confier la mission de résoudre eux-mêmes les problèmes techniques, organisationnels et juridiques qui nuisent à leur exploitation efficace et sécuritaire¹⁸ ?

CONSEIL N° 10

Le mentorat : important... dans les deux sens !

Parce que les *baby-boomers* sont de plus en plus nombreux à partir à la retraite et que le nombre de « X » (d'adultes dans la trentaine ou la quarantaine) en mesure de chausser la pointure de leurs supérieurs est relativement petit, les jeunes seront assez vite appelés à assumer des fonctions importantes dans les organisations québécoises ces prochaines années. « Il faudra donc les préparer plus rapidement que par le passé à prendre la relève », prévient Anne Bourhis.

L'adoption de pratiques de mentorat pourra aider votre organisation à relever ce défi. « Les « C » aiment le mentorat, note la chercheuse. C'est un mode de supervision non hiérarchique qu'ils apprécient grandement. Il faudrait donc veiller à ce que les jeunes employés prometteurs disposent formellement ou informellement d'un mentor, d'une personne capable de les conseiller, de les accompagner. Malheureusement, il se fait encore relativement peu de mentorat au Québec. »

Cela dit, les organisations devraient aussi veiller à ce que le mentorat fonctionne à certains égards dans l'autre direction. Les « C » peuvent en effet jouer un rôle formel ou informel clé dans l'augmentation de la maîtrise que les travailleurs plus âgés ont des TIC¹⁹ et de certaines pratiques reposant sur l'utilisation des TIC. Aux États-Unis, 40% des dirigeants sondés par le Center for Work-Life Policy se prévaudraient d'ailleurs de cette possibilité²⁰.

CONCLUSION

Pour tirer le meilleur des jeunes, soyez prêt à vous retrousser les manches.

Comme ce fascicule le montre bien, on ne gère pas tout à fait les « C » comme on gère les membres des autres générations. Pour tirer le meilleur des jeunes, les organisations québécoises devront donc faire certains changements. Certains seront relativement faciles à apporter. D'autres seront plus difficiles à réaliser.

« Les jeunes générations, quand vous les embauchez, ne supportent pas le travail répétitif, cherchent des idées à l'extérieur et reçoivent très mal tout ce qui est autorité statutaire. Pourtant, les entreprises sont encore largement construites là-dessus²¹ », relève Patrick Cohendet, de HEC Montréal.

Vous devrez donc parfois faire des efforts importants pour éliminer les « blocages institutionnels²² » qui limitent actuellement votre capacité à répondre aux besoins des jeunes. Ça ne sera pas toujours facile, mais « refuser de changer, refuser de s'adapter aux attentes des jeunes n'est pas une option », conclut Anne Bourhis.

Pour pousser plus loin votre réflexion...

Le rapport de la Défense nationale recense de nombreux écrits sur les jeunes et leur relation avec le monde du travail. Vous gagnerez à consulter ce portrait détaillé si vous désirez en savoir plus sur cette question²³.

¹ La campagne comprenait aussi une vidéo de type « lip dub ». Voir www.tagtele.com/videos/voir/54584.

² Voir www.lanouvelle.net/Actualites/Faits-divers/2009-06-19/article-1323374/La-Surete-du-Quebec-en-mode-recrutement/1.

³ Voir www.cefro.qc.ca/fileadmin/documents/Publication/NETendances-Vol1-1.pdf.

⁴ Voir www.cyberpresse.ca/le-soleil/affaires/actualite-economique/201010/26/01-4336386-recrutement-les-reseaux-sociaux-interessent-les-employeurs.php.

⁵ Voir entre autres www.webrank.org/site.php?url=www.cncb.com/id/41039590.

⁶ Pour plus de détails sur la question des TIC et du recrutement, consultez notamment Didier Dubois et Émilie Pelletier, *RH 2.0 - Guide de survie pour recruter sur le Web*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2010.

⁷ Voir www-03.ibm.com/employment/ca/fr/br_advantages.html.

⁸ Voir www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/313031/les-entrevues-hec-montreal-une-nouvelle-economie-creative.

⁹ Voir www.cefro.qc.ca/fichiers/documents/reseau_pages_6_7.pdf.

¹⁰ Voir www.cefro.qc.ca/fichiers/documents/reseau_pages_6_7.pdf.

¹¹ Voir http://www.cefro.qc.ca/fichiers/documents/reseau_pages_6_7.pdf.

¹² Voir <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/carrieresemplois/201008/20/01-4308363-si-terrible-cette-generation-y.php>.

¹³ Voir <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/emplois/201008/20/01-4308363-si-terrible-cette-generation-y.php>.

¹⁴ Voir <http://cio-nii.defense.gov/initiatives/netgenerationguide/engagement.html>.

¹⁵ Voir <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/carrieresemplois/201008/20/01-4308363-si-terrible-cette-generation-y.php>.

¹⁶ Voir <http://blog.thesocialnetworker.com/index.php/2010/11/29/thirtynine-percent-of-companies-block-facebook-at-work-yeah-right/>.

¹⁷ Voir <http://profectio.com/71-of-canadian-companies-block-internet-usage-during-business-hours>.

¹⁸ Voir <http://cio-nii.defense.gov/initiatives/netgenerationguide/engagement.html>.

¹⁹ Un sondage mené en juin 2010 rapporte que, parmi les PDG qui gouvernent l'une des 100 premières entreprises en importance aux États-Unis, aucun ne possède son propre blogue, vingt utilisent Facebook et deux se servent de Twitter. Voir www.findingdulcinea.com/news/business/2009/oct/Younger-Workers-Create-Career-Opportunities-Through-Social-Media.html.

²⁰ Voir www.findingdulcinea.com/news/business/2009/oct/Younger-Workers-Create-Career-Opportunities-Through-Social-Media.html.

²¹ Voir www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/313031/les-entrevues-hec-montreal-une-nouvelle-economie-creative.

²² Voir www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/313031/les-entrevues-hec-montreal-une-nouvelle-economie-creative.

²³ Voir http://pubs.drdc.gc.ca/inbasket/DRP_CORA.110118_0920.TM2010-284Final.pdf.

Bonnes pratiques : deux organisations à imiter

CIMA+ : une société de génie-conseil qui fait confiance aux jeunes

Fondée en 1990 à la suite de fusions successives, CIMA+, de Laval, offre une gamme complète de services en génie dans des secteurs comme la construction, les transports, les télécommunications et la géomatique.

Présente aux quatre coins du Québec, dans les provinces anglophones et dans des pays en voie de développement tels l'Algérie et le Niger, CIMA+ est connue pour son excellent classement au prestigieux palmarès des meilleurs employeurs du Canada établi par Aon Hewitt et l'école de gestion de l'Université Queen.

En 2010, CIMA+ figurait au quatrième rang de cette liste. Aucune entreprise québécoise n'avait mieux fait depuis les débuts de ce concours.

La société dirigée par Kasimir Olechnowicz a atteint ce rang bien qu'elle ait dû gérer l'arrivée de... 400 nouveaux employés dans la dernière année et demie. Son secret : une stratégie de gestion des ressources humaines qui tient notamment compte des besoins et des forces particuliers des jeunes de moins de 30 ans, qui comptent pour 75 % des nouvelles embauches.

« Les [jeunes] veulent des responsabilités rapidement, mais ils ont des horaires différents; ils entrent au boulot plus tard, la conciliation travail-famille est importante pour eux. Nous respectons tout cela. Et comme ils sont avides de connaissances, nous avons mis en place un système de mentorat à l'interne. Les mentors ne sont pas là pour dicter quoi que ce soit; ils sont là pour répondre aux questions des jeunes », souligne monsieur Olechnowicz.

Morningstar : leader américain dans la gestion des « C »

Basée aux États-Unis et présente dans différents pays, dont le Canada, la société Morningstar offre différents produits aux investisseurs individuels, aux conseillers financiers et aux clients institutionnels, pour les aider à améliorer le rendement de leurs placements.

Selon un classement récent réalisé par la société BrillStreet¹, Morningstar est l'employeur qui, dans la région de Chicago, connaît le mieux les jeunes et la manière de répondre à leurs attentes professionnelles. Cette première place s'explique de diverses manières.

Tout d'abord, cette entreprise recrute des diplômés universitaires récents qui n'ont pas nécessairement d'expérience en finance, par exemple des diplômés en arts et lettres (aux yeux des dirigeants de Morningstar, il est plus facile de devenir un bon financier qu'un bon communicateur). Elle s'assure ensuite de former ces recrues grâce à un programme de formation en entreprise de 24 mois qui leur permet de découvrir ce qu'elles aiment vraiment faire : les nouveaux venus occupent un premier poste pendant un an, avant de faire l'essai d'un

deuxième emploi la deuxième année. Ce programme est une véritable bénédiction pour de nombreux jeunes qui ne savent pas exactement ce qu'ils veulent faire à leur entrée dans le marché du travail.

Les dirigeants de Morningstar fonctionnent à l'heure d'Internet. D'abord, ils préconisent l'utilisation des TIC que les jeunes connaissent : « Ils sont sur Facebook², ils sont sur Twitter, note avec enthousiasme une employée. Ils ont la même culture que nous! »³ Ensuite, Morningstar a adopté une structure organisationnelle qui ressemble à celle que l'on retrouve sur le Web : chaque employé peut aisément communiquer avec ses collègues et ses supérieurs puisque toutes les voies de communication sont grandes ouvertes. « Personne n'a de bureau chez nous, pas même le PDG », note Scott Cooley, le responsable des finances de l'organisation. Tout le monde s'assoit ensemble, dans un environnement de travail complètement ouvert qui favorise la collaboration. Les employés jouissent donc d'une grande flexibilité dans la manière dont ils planifient leur travail. Ils peuvent, par exemple, se présenter au boulot aux heures qui leur conviennent.

L'organisation est consciente également que les « C » sont pressés de gravir les échelons. Elle donne donc des responsabilités importantes aux jeunes employés qui démontrent un bon potentiel. Par exemple, un jeune dirige actuellement la division de recherche sur les fonds communs de placement de Morningstar.

Morningstar tient finalement compte du fait que les jeunes souhaitent de plus en plus travailler pour un employeur qui se comporte de manière éthique. L'entreprise s'implique donc sur le plan communautaire en offrant de l'accompagnement aux enfants et aux adolescents qui fréquentent les écoles difficiles de Chicago. « Nos employés veulent sentir qu'ils font le bien. Voilà une autre chose qu'on leur offre ici », conclut Scott Cooley.

¹ Voir <http://brillstreet.com/p/generation50/morningstar>. À moins de mention contraire, les citations de cette section du fascicule proviennent de ce site.

² La direction de Morningstar recourt notamment aux médias sociaux à des fins de recrutement.

³ Voir www.youtube.com/watch?v=tCL4b7eHyWY&feature=player_embedded.

Le CEFRIO, acteur incontournable du numérique au Québec

Le CEFRIO est un centre de liaison et de transfert qui regroupe plus de 160 membres universitaires, industriels et gouvernementaux, ainsi qu'une soixantaine de chercheurs associés et invités. Sa mission : aider les organisations à être plus productives et à contribuer au bien-être des citoyens en utilisant les technologies de l'information comme levier de transformation et d'innovation. Le CEFRIO réalise en partenariat des projets de recherche-expérimentation, d'enquête et de veille stratégique sur l'appropriation des TIC partout au Québec. Ces projets touchent l'ensemble des secteurs de l'économie québécoise, tant privé que public. Les activités du CEFRIO sont financées à près de 70 % par ses propres projets et à 30 % par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, son principal partenaire financier.

Développement
économique, Innovation
et Exportation

Québec



Principal partenaire financier du CEFRIO

Pour tout renseignement additionnel, communiquez avec le CEFRIO.

Bureau de Québec

888, rue Saint-Jean
Bureau 575
Québec (Québec)
G1R 5H6 Canada
Tél. : 418 523-3746

Bureau de Montréal

550, rue Sherbrooke Ouest
Tour Ouest, bureau 471
Montréal (Québec)
H3A 1B9 Canada
Tél. : 514 840-1245

Courriel : info@cefrio.qc.ca • Site Internet : www.cefrio.qc.ca

Les thèmes abordés dans les prochains numéros de Génération C

1. Les « C » en tant que citoyens
- 2. Les « C » en tant que travailleurs**
3. Les « C » en tant que consommateurs
4. Les « C » en tant qu'étudiants