



Photo : Yves Lacombe

Détentrice d'un doctorat de l'Université de Toulouse, Sylvie Guerrero enseigne au Département d'organisation et de ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. À titre de cotitulaire de la Chaire en gestion des compétences, elle s'intéresse plus spécifiquement aux attentes de la génération Net et aux stratégies qui permettent de mobiliser les jeunes travailleurs.

RESSOURCES HUMAINES ET TI

Les jeunes recrues : si différentes à gérer ?

Les entreprises éprouvent de plus en plus de difficulté à recruter le personnel dont elles ont besoin ; la société québécoise a beaucoup évolué depuis les années 1970 et les jeunes, qui ont grandi avec les technologies, expriment sur le plan professionnel des attentes différentes de celles des baby-boomers. Votre organisation voudra-t-elle, ou plutôt, *saura-t-elle*, les combler ?

PAR RÉJEAN ROY

« Les statistiques montrent que d'ici dix ans, le départ à la retraite des baby-boomers fera en sorte que la génération Net représentera 45 % de la main-d'œuvre canadienne, note Sylvie Guerrero, professeure de gestion des ressources humaines à l'UQAM. En contrepartie, tout indique que beaucoup d'organisations ne sont pas prêtes à faire face à leur arrivée massive sur le marché du travail. »

En effet, « les modes de gestion des ressources humaines actuellement en place dans les organisations québécoises ont été créés pendant la Révolution tranquille, souligne la scientifique. Ils fonctionnaient bien dans la société de l'époque, avec les jeunes de l'époque, mais ils sont mal adaptés à la réalité d'aujourd'hui. Tout est maintenant à revoir, à repenser.

« Le problème, poursuit-elle, n'est pas que les valeurs des jeunes Québécois sont complètement différentes de celles de leurs aînés. Contraire-

ment à ce que l'on pense parfois, les études montrent que la génération Net et les autres générations ont des attentes similaires face au travail. Tout comme leurs aînés, les jeunes veulent maintenant concilier le travail et la famille ; ils recherchent plus d'autonomie, de bonnes possibilités d'apprentissage et plus de mobilité, etc. »

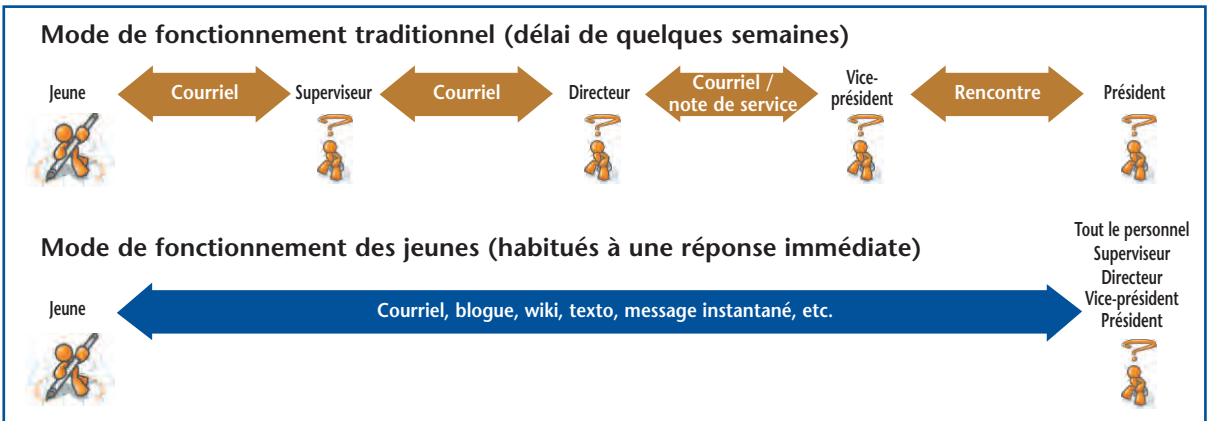
Par contre, ces attentes semblent plus fortes chez les jeunes qui n'ont jamais vécu dans des milieux différents de celui dans lequel ils ont grandi. « Un membre de la génération X qui a aujourd'hui autour de 40 ans peut s'adapter à une culture de travail autoritaire même s'il aimerait avoir davantage d'autonomie, parce qu'il a été élevé de manière plus stricte, avance Sylvie Guerrero. Mais la recrue de 20 ans qui arrive dans un système à l'ancienne, un milieu dans lequel un patron directif lui dirait "Travaille fort et t'auras ta chance un jour", ne pourra s'en satisfaire. »

Un rythme dicté par les TI

« L'utilisation que les jeunes font des technologies

« Qu'est-ce que t'en penses, boss? »

Transmettre une idée à la direction à l'ère d'Internet



Inspiré de Tapscott (2006).

de l'information (TI) depuis leur enfance explique en bonne partie leurs attentes et leur comportement face au travail, souligne Don Tapscott, président de la société New Paradigm et auteur de l'ouvrage *Growing Up Digital*¹. Ces travailleurs ne peuvent imaginer un monde sans Google ou sans leur cellulaire. Ils ont grandi entourés d'ordinateurs, à la maison et à l'école. Ils estiment qu'ils ont un droit inaliénable à l'utilisation de la messagerie instantanée et du iPod, contrairement à leurs aînés, qui s'y sont adaptés au fur et à mesure.

« Par conséquent, poursuit le gourou canadien-anglais, les membres de la génération Net s'attendent à ce que leur employeur leur offre des possibilités similaires à celles permises par les TI et par Internet. Ils croient que les entreprises devraient fonctionner comme le Web. Par exemple, un jeune qui a l'habitude de communiquer avec n'importe qui par courriel comprendra difficilement que dans la plupart des organisations, on ne s'adresse pas aussi directement au PDG pour lui présenter une idée et que la réponse, s'il y en a une, pourrait mettre quelques semaines

à arriver. Cette génération a toujours vu l'information circuler à la vitesse de l'éclair, et elle trouve que les longs processus mis en place par les générations précédentes sont détestables. »

« Contrairement à leurs aînés, les jeunes travaillent nettement mieux en mode multitâche qu'en mode unitâche », remarque pour sa part Larry Rosen, professeur de psychologie à l'Université California State. Habitués à naviguer sur le Web en même temps qu'ils écoutent leur iPod et clavardent avec leurs amis, ils sont mal à l'aise lorsqu'ils doivent se limiter à faire une chose à la fois. « Amenez un jeune dans une réunion, et il sortira systématiquement son portable, son cellulaire ou son BlackBerry de son sac pour y travailler. Et il s'étonnera que ses patrons se plaignent qu'il manque d'attention, car il *EST* attentif. »

Selon les recherches, les représentants de la génération Net ont aussi plus de mal que leurs aînés à se contenter de missions répétitives et ennuyantes en attendant que l'on daigne enfin leur confier des tâches plus complexes et stimulantes. Le

Comme Obélix, les jeunes sont tombés dedans...

	Génération Net (18 à 28 ans)	Génération X (29 à 40 ans)	Baby-boomers (41 à 59 ans)
Utilisent Internet	84 %	87 %	77 %
S'adonnent à des jeux en ligne	54 %	37 %	27 %
Clavardent	66 %	52 %	40 %
Envoient des textos (SMS)	60 %	44 %	22 %
Téléchargent de la musique	45 %	28 %	15 %
Lisent des blogues	41 %	30 %	21 %
Créent des blogues	20 %	9 %	6 %
Téléchargent des vidéos	27 %	22 %	11 %

Source: Pew Internet & American Life Project 2005².

baby-boomer moyen croit que « la passion des jeunes pour les jeux vidéo est un signe d'immaturité », note Don Tapscott, mais ce nouveau mode de divertissement a procuré aux jeunes un sentiment d'accomplissement, leur a donné le goût d'explorer de nouveaux univers et leur a inculqué l'idée qu'on apprend vraiment par la pratique, en relevant des défis toujours plus exigeants. Dans

« De nos jours, les jeunes s'attendent immédiatement à apporter une contribution et à changer la manière dont l'organisation fonctionne. »

— Marc Prensky, coauteur de *Digital Game-Based Learning*, Paragon

l'univers des jeux vidéo, lorsqu'un niveau a été maîtrisé, on n'y reste pas collé pendant des semaines ou des mois : on passe au suivant.

En attendant que les jeunes acceptent de faire len-

tement leurs classes, les baby-boomers négligent aussi le fait que, depuis l'avènement d'Internet, les rôles gagnent parfois à être inversés. « Dans le bon vieux temps, on traitait les recrues comme si elles ne savaient rien et devaient être formées avant de pouvoir accomplir ce que l'entreprise attendait d'elles », souligne Marc Prensky, un spécialiste des questions de formation à l'ère d'Internet. « Toutefois, de nos jours, poursuit Don Tapscott, l'entreprise qui traite les jeunes

comme des robots sous-estime leur apport potentiel » et néglige de tenir compte du fait qu'en vertu de leur grande maîtrise du monde de l'information et de ses outils, ils ont autant de choses à enseigner à leurs aînés qu'ils en ont à apprendre d'eux.

Comment tirer le meilleur parti de ces jeunes ?

Dans un tel contexte, quels changements doit-on apporter à son organisation, à sa culture et à ses processus pour tirer le meilleur parti de ces jeunes employés ?

Pour Sylvie Guerrero, il faut d'abord passer à l'ère de la gestion des ressources humaines (GRH) personnalisée, comme on est passé à celle du marketing individualisé. « La GRH de masse, c'est fini, note la chercheuse. Aujourd'hui, il faut que l'entreprise s'adapte aux besoins de chaque employé plutôt que le contraire. »

Cela signifie que les entreprises ne devraient pas hésiter à confier des défis motivants aux nouvelles recrues qui, malgré leur manque d'expérience, paraissent aptes à les relever. « Donnez-leur un mandat, fixez-leur une date d'échéance et laissez-les se débrouiller avec le "comment", conseille Larry Rosen. Ils feront le travail et ils le feront bien, parce qu'ils sont brillants et très sûrs d'eux. »

Vendre l'entreprise aux candidats potentiels

Les jeunes qui font leur entrée sur le marché du travail veulent se démarquer dans leur milieu. Ils aiment aussi les entreprises branchées. Comment les attirer chez soi quand l'image projetée par l'organisation est plutôt négative, à tort ou à raison ? Une stratégie consiste à ouvrir toutes grandes les portes de l'entreprise.

« Pour les jeunes du monde entier, le visage de Microsoft, c'est Steve Ballmer ou Bill Gates, deux têtes peu invitantes », notait Chris Anderson, éditeur en chef de la revue *Wired*, lors d'un événement tenu à Montréal par *Infopresse* qui portait sur les nouveaux modèles d'affaires. En 2004, pour rompre avec cette image, cinq employés de Microsoft se sont promenés partout dans l'organisation pour interviewer le personnel à l'aide d'un caméscope. Ils ont ensuite affiché ces vidéos sur Internet, sans demander l'approbation de leurs supérieurs et sans censure !

Depuis, le projet Channel 9 remporte un énorme succès : chaque mois, 4,5 millions de visiteurs uniques fréquentent le site *channel9.msdn.com*, et le géant Microsoft, en tolérant que son personnel dise la vérité à son sujet, a gagné en « coolness », aux yeux des diplômés comme à ceux des consommateurs et des investisseurs.

Aujourd'hui, quelque 5 000 employés de Microsoft tiennent un blogue dans lequel ils sont libres de déplorer la sclérose bureaucratique dont souffre leur employeur, de critiquer ses politiques d'évaluation et de rémunération, ou de débâter sur la qualité de la nourriture dans ses cafétérias.

Pour la direction de l'entreprise, le défi ne consiste plus, comme au début, à débusquer les blogueurs et à les museler, mais bien à les soutenir et à corriger les problèmes qu'elle peut ainsi repérer³.

Dans la même veine, les organisations devraient tenir compte des attentes du jeune qui avait l'habitude de collaborer virtuellement à ses projets universitaires depuis le café du coin, en dehors des heures normales de travail, et qui trouve difficile d'être présent au bureau de neuf heures à dix-sept heures. Selon Don Tapscott, certains employeurs réagissent à cet état de fait en équipant leurs recrues d'un BlackBerry dès leur premier jour de travail. D'autres leur offrent des horaires de travail flexibles ou, comme Google, accordent à leurs employés une journée par semaine pour leur permettre de poursuivre des projets personnels susceptibles de rapporter un jour à l'entreprise.

Enfin, ouvrez les canaux de communication et permettez à vos employés d'amorcer une conversation franche et d'échanger facilement leurs idées, conseillent les experts. En particulier, laissez les recrues écrire aux membres de la haute direction, clavarder avec leurs collègues d'autres divisions ou les employés d'autres entreprises, tenir un blogue sur leurs activités et leurs intérêts personnels et professionnels, consulter celui de collègues, et ainsi de suite. En 2008, « les critiques

et les félicitations faites en public devraient être les bienvenues », pense Don Tapscott.

« Toutefois, les organisations ne devraient pas s'efforcer de plier à toutes les exigences des jeunes de la génération Net, prévient Sylvie Guerrero. Ces jeunes sont gâtés, mais ils le sont parce que les problèmes de recrutement éprouvés par les entreprises amènent plusieurs de celles-ci à faire de la surenchère. Il ne faut pas se surprendre, dans ce contexte, que les recrues s'essayent et demandent parfois la lune. Lorsque cela se produit, il ne faut pas avoir peur de dire non, poursuit la chercheuse en souriant. La plupart ne cesseront pas pour autant d'être fidèles à l'organisation. » ■

¹ Voir Tapscott, Don (2006). « The Net Generation Goes to Work », *TechCareers*, 9 mai, www.techcareers.com/content/article.asp?articleid=192501775.

² Voir http://www.pewinternet.org/pdfs/PIP_Generations_Memo.pdf.

³ Voir à ce sujet Vogelstein, Fred (2007). « Operation Channel 9 », *Wired*, avril, www.wired.com/wired/archive/15.04/wired40_microsoft.html.

Les TI à l'ÉTS

Des programmes d'études axés sur la pratique

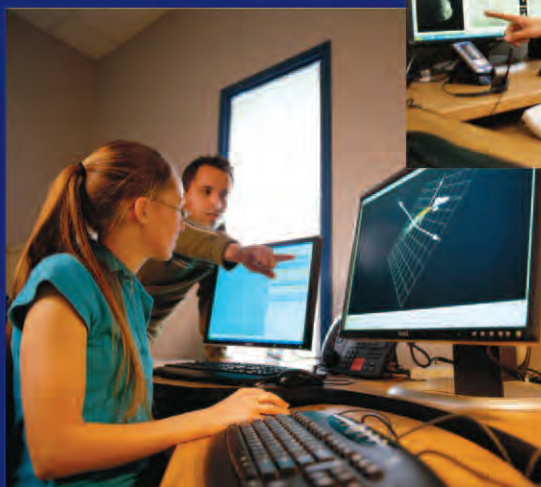
- Doctorat
- Maîtrise en génie, concentration en réseaux de télécommunications
- Maîtrise en génie logiciel
- Maîtrise en technologie de l'information
- Diplôme d'études supérieures spécialisées en génie logiciel
- Diplôme d'études supérieures spécialisées en technologie de l'information
- Baccalauréat en génie des technologies de l'information
- Baccalauréat en génie logiciel

Pour en savoir plus sur l'ÉTS et sur ses programmes, visitez le site

www.etsmtl.ca

École de technologie supérieure

1100, rue Notre-Dame Ouest
Montréal (Québec) H3C 1K3
Admission : 514 396-8888
Sans frais : 1 888 394-7888



RESSOURCES HUMAINES ET TI

L'usine d'IBM à Bromont: trop cool!

Peu d'entreprises peuvent se vanter de faire à la fois affaire avec Microsoft, Sony et Nintendo. C'est pourtant le cas de l'usine IBM de Bromont, qui assemble et teste les microprocesseurs des consoles Xbox, PlayStation 3 et Wii. «Quand trois concurrents viennent voir un même fournisseur, déclare Raymond Leduc, directeur de l'usine, c'est que celui-ci a quelque chose de très spécial à offrir.»

 PAR RÉJEAN ROY

L'usine de Bromont semble aussi avoir quelque chose de «très spécial» à offrir aux jeunes diplômés, puisqu'elle n'éprouve aucune difficulté à recruter la main-d'œuvre dont elle a besoin, au moment même où de nombreuses organisations sont confrontées à ce problème.

«Nous avons essayé de comprendre pourquoi l'usine n'est pas aux prises avec ce problème et de mieux définir ce qui, exactement, séduit les diplômés, souligne Claire Langan, directrice des ressources humaines à l'usine de Bromont. Il est clair que la région y est pour beaucoup.» «Pour les jeunes qui aiment le plein air, jouer au golf, faire du vélo et du ski, Bromont est assurément un endroit de choix», renchérit Raymond Leduc.

«Notre réputation et notre créneau sont aussi de bons arguments de vente, poursuit Claire Langan. Le nom d'IBM est renommé; notre usine a une excellente réputation, tant au Québec qu'à l'étranger; nous œuvrons dans un secteur d'avant-garde: celui des hautes technologies. Et nous travaillons sur un produit extrêmement *cool*: les consoles de jeu. Tout cela contribue à attirer les jeunes.»

«Les stratégies et les méthodes de gestion que nous avons mises en place contribuent fortement à notre réussite en matière de recrutement et de fidélisation des diplômés», affirme Raymond Leduc.

S'ouvrir au changement

D'abord, IBM Bromont a adopté une approche qui lui permet de puiser dans un bassin de candidats plus large que celui d'autres organisations. «Au lieu de chercher à nous doter d'expertises très précises, nous nous efforçons d'embaucher des recrues dotées de solides compétences de base,

note Claire Langan. Nous savons que nos besoins varieront avec le temps. Ce n'est donc pas tant les candidats qui comptent dix ans d'expérience dans un créneau bien défini que nous recherchons, mais bien ceux qui aiment le changement et qui sont prêts à apprendre tout au long de leur carrière.»

Pour aider ses employés à acquérir de nouveaux savoirs et savoir-faire, IBM a notamment collaboré avec le Cégep de Granby à la création d'un DEC en technique de production manufacturière. «Nos employés, ceux qui ont laissé l'école à la fin du secondaire, par exemple, peuvent s'inscrire à ce programme ou à certains de ses cours pour obtenir les connaissances en chimie ou en statistique qui leur permettront de progresser chez nous¹», fait remarquer Raymond Leduc.

De plus, l'usine donne à ses employés la possibilité de migrer vers de nouveaux secteurs d'activité tout au long de leur carrière. «Les jeunes aiment le changement; ils veulent que les choses bougent. Chez nous, un ingénieur chimique peut, s'il le souhaite, se retrouver un jour en gestion des ressources humaines, ajoute Claire Langan. Les gens ne sont pas cantonnés éternellement à un domaine.»

De plus, l'usine d'IBM met beaucoup l'accent sur l'innovation et sur le travail d'équipe. «Les jeunes veulent travailler en *gang* à la résolution de problèmes nouveaux et complexes, souligne Claire Langan. Nous leur offrons aussi cette possibilité.»

«Par exemple, note Raymond Leduc, IBM a récemment fait de l'usine de Bromont le site unique d'assemblage et d'évaluation des composants nécessaires à la production de ses ordinateurs. Pour remplir ce mandat, nous avons dû dégager de nombreux employés expérimentés de leurs



Photo: Yves Lacombe

tâches habituelles et confier à notre relève la gestion de nos activités courantes. Pour nos jeunes, le message était clair : ici, vous pouvez relever de nouveaux défis. »

De la flexibilité

Par ailleurs, IBM Bromont accroît ses chances de recruter de meilleurs candidats en offrant à l'ensemble de son personnel la possibilité de travailler selon des horaires variables qui favorisent l'atteinte d'un bon équilibre famille-travail. « Cette flexibilité ne nous permet pas seulement d'attirer de nouveaux diplômés, souligne le directeur de l'usine. Elle nous aide aussi à retenir nos travailleurs expérimentés plus longtemps. »

En effet, à l'usine de Bromont, seulement une personne sur quatre prend sa retraite à la date prévue, et 50 % des retraités reprennent le collier dans les mois ou les années qui suivent leur départ. « Un de mes employés a pris sa retraite vendredi dernier. En se quittant, on s'est dit "À mercredi prochain", puisqu'il travaillera désormais 25 heures par semaine », lance Raymond Leduc en souriant. « Nos employés expérimentés veulent plus de temps pour eux, mais ils ont toujours du plaisir à être ici, renchérit Claire Langan. Ils ont certes moins d'heures à nous consacrer, mais leurs compétences ne sont pas perdues pour autant. »

« Nous n'avons pas encore été trop touchés par le vieillissement de la population et la chute des inscriptions aux formations techniques et scientifiques, conclut Raymond Leduc, mais nous sommes fortement conscients que ces phénomènes pourraient avoir un impact sur notre usine au cours des prochaines années. Pour demeurer un employeur de choix, nous devons soutenir l'intérêt de nos travailleurs, jeunes et vieux, et veiller à ce qu'ils s'engagent avec enthousiasme dans nos projets et à ce que nos valeurs soient aussi les leurs. » ■

¹ Toutes les deux semaines, les employés peuvent consacrer une journée de travail à l'apprentissage des matières du programme, comme la statistique ou la chimie.

Raymond Leduc siège au comité Éducation, formation et développement des compétences de l'initiative de planification stratégique Vision 2015, mise en œuvre en Haute-Yamaska par différents partenaires, dont le Centre local de développement (CLD) de la région. « Quand on me demande pourquoi le directeur général d'IBM Bromont ne siège pas plutôt au comité Développement économique, je réponds que je fais partie du bon comité, souligne Raymond Leduc : de plus en plus, le développement économique de notre région passera par celui des compétences des gens qu'elle aura su attirer chez nous. »