

Deloitte.

L'avenir.
du travail

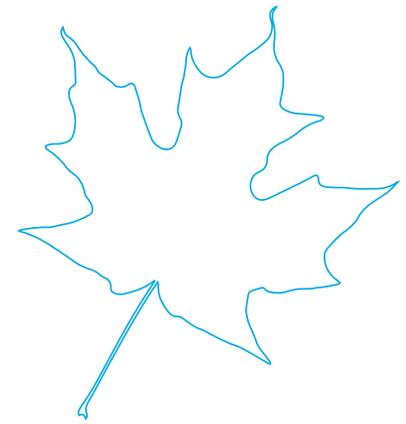
L'avenir du travail
– guide de *réorientation*





La génération Y

Pas si différente

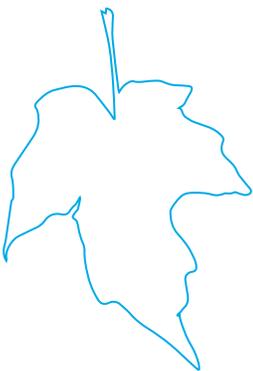


Oubliez tout ce que vous avez entendu sur le comportement des Y au travail. Séparées par des années, voire des décennies, la génération Y et les autres générations ont des attitudes à l'égard du travail qui, aux yeux de certains, sont étonnamment semblables. Les Y et les autres générations ont des manières différentes de travailler et de faire les choses, et cette dynamique pourrait transformer en profondeur le milieu de travail et le rendre à l'avenir plus social, plus souple, plus technologique et moins hiérarchisé.

Telles sont les constatations de notre étude comparative de 502¹ professionnels canadiens et de leurs perceptions de la vie active. Tous les humains se ressemblent, conclut cette étude, et tout ce qui « distinguerait » les Y des autres générations tient en fait à des conceptions différentes du travail et à l'adoption de plus en plus rapide de nouvelles technologies et de nouveaux médias.

Fait important, cependant, la *valeur accordée au travail* est largement similaire d'une génération à l'autre. Les deux groupes se trouvent simplement à des étapes différentes de leur vie et de leur carrière respectives.

Voici les questions fondamentales que nous devons dès lors commencer à nous poser : comment ces différences s'expriment-elles dans les domaines de la culture du milieu de travail et du recrutement? Pouvons-nous être plus souples et permettre aux gens de travailler d'une manière qui favorise leur productivité et leur engagement, même si cela déroge des méthodes conventionnelles? Sommes-nous déterminés à créer des milieux de travail innovateurs dans lesquels les leaders d'aujourd'hui s'épanouiront et prépareront les leaders de demain?



¹ 167 répondants de la génération Y et 335 des autres générations

Où nous en étions

Qui nous sommes

Les résultats de notre enquête montrent que les membres de la génération Y sont – on s’y attendait – moins attachés aux conventions que les autres générations. Ils sont aussi plus enclins à repousser les frontières de leur vie professionnelle, à interagir avec leurs collègues en dehors du bureau ou sur les réseaux sociaux, à se lier d’amitié avec eux, et à échanger avec eux des renseignements personnels. Ils ont davantage tendance à consulter des sites Web non associés à leur travail et à participer à des activités non professionnelles lorsqu’ils sont au bureau.

Les limites dans lesquelles cela s’inscrit sont cependant claires. Les Y sont fort conscients, souvent plus même que les autres générations, de leur « persona professionnelle » et de leur rôle au travail. Les répondants de la génération Y sont également plus sensibles à l’âge et plus enclins à adopter un comportement différent au travail de celui qu’ils ont avec leurs amis et aussi selon qu’ils sont avec leur supérieur immédiat ou avec leurs collègues.

Toutefois, les Y *prennent leur travail au sérieux*, et cela signifie que les particularités qu’on leur attribue ne sont pas immuables. Il s’agit simplement d’adopter des approches les plus efficaces.

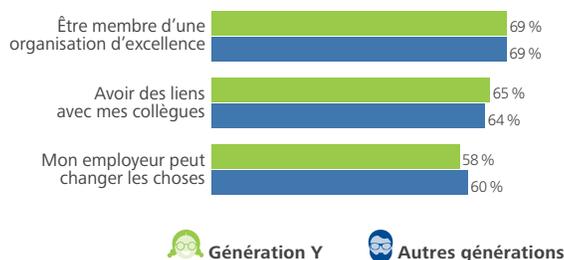
Voyons les résultats.

Au total, 69 % des gens souhaitent travailler dans une organisation d’excellence. Seulement 56 % des Y et 49 % des autres générations disent se trouver dans cette situation.

En quoi consiste le travail

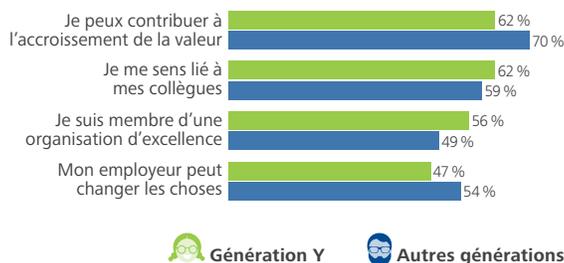
Les répondants de la génération Y et ceux des autres générations (voir Figure 1) ont indiqué qu’ils souhaitaient contribuer à l’accroissement de la valeur des organisations d’excellence, c’est-à-dire celles qui, selon eux, peuvent changer positivement les choses. Par ailleurs, ils veulent se sentir liés à leurs collègues.

Figure 1. Les idéaux du milieu de travail



C’est ce que tout le monde souhaite, mais la réalité est un peu différente. Interrogés au sujet de leur milieu de travail *actuel* (voir Figure 2), les Y ont répondu qu’ils se sentaient un peu plus de leurs collègues que les répondants des autres générations, et ils pensent en plus grand nombre qu’ils travaillent *déjà* dans une organisation remarquable. En revanche, les Y sont moins nombreux que les répondants des autres générations à penser que leur employeur actuel peut faire changer les choses.

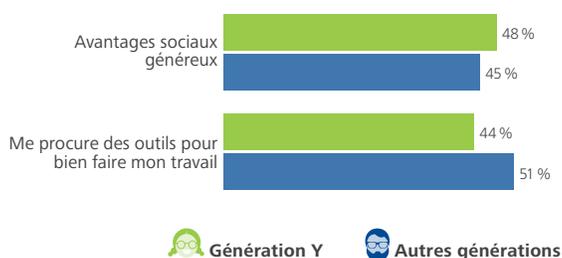
Figure 2. Taux de satisfaction actuels à l’égard du milieu de travail



Pourquoi nous travaillons

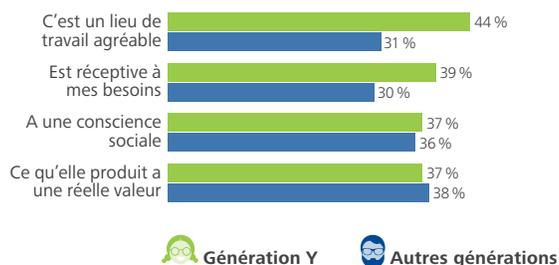
Dans le même ordre d'idées, les deux groupes se disent pour une large part satisfaits de leur situation professionnelle actuelle. Cependant, bien que la plupart des répondants des deux groupes aient répondu affirmativement aux questions à voir s'ils « aimaient » leur travail ou s'ils « aimaient vraiment travailler dans cette entreprise ou pour le compte de cet employeur », moins de la moitié (voir Figure 3) perçoivent favorablement le régime d'avantages sociaux, les programmes de formation et l'image publique de l'entreprise.

Figure 3. Perceptions actuelles concernant les avantages sociaux et la formation



Interrogées au sujet de quatre aspects de l'image publique de leur entreprise (voir Figure 4), des minorités manifestes des répondants des deux groupes ont donné des réponses positives concernant leur employeur respectif. Quoique les Y soient plus enclins à percevoir leur entreprise comme un milieu de travail plaisant et réceptif à leurs attentes, les réponses des deux groupes aux questions relatives à la conscience sociale de l'entreprise et à la véritable valeur de ses activités concordent.

Figure 4. Perceptions actuelles concernant l'image de l'entreprise



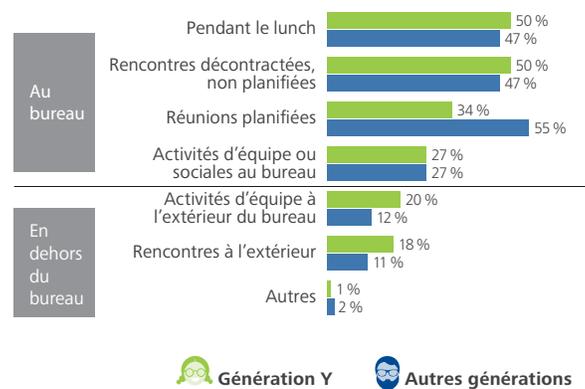
La majorité des répondants des deux groupes privilégient le fait que leur travail ait *une raison d'être*, mais leur nombre est supérieur dans les autres générations.

Plus de la moitié des travailleurs disent aimer leur travail. Moins de la moitié des gens apprécient le régime d'avantages sociaux, les programmes de formation et l'image publique de leur employeur.

Comment nous travaillons ensemble

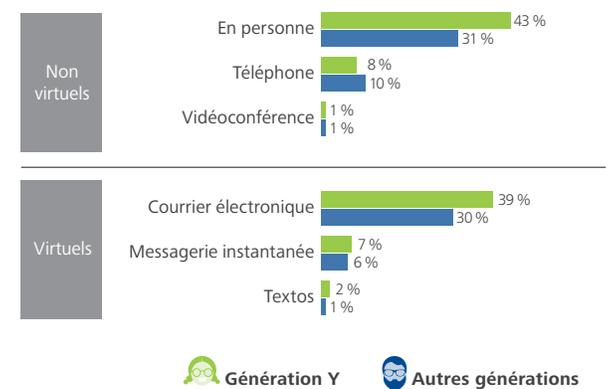
Les groupes font également état de peu de problèmes dans leurs communications les uns avec les autres, abstraction faite de quelques écarts dans les données concernant le mode et le cadre de communication qu'ils *préfèrent* (voir Figure 5). La génération Y a une légère préférence pour les réunions décontractées par rapport aux autres générations, tandis que ces dernières préfèrent sans équivoque les réunions planifiées. Les deux groupes sont enclins à penser que les communications devraient avoir un caractère formel (y compris observer les règles de grammaire), mais tiennent moins au respect de méthodes strictes et de la hiérarchie.

Figure 5. Moyens privilégiés pour dialoguer avec des collègues



En définitive, mis à part les vidéos poétiques émouvantes et pétries de bons sentiments diffusées sur YouTube², le contact direct reste important pour toutes les générations, mais – ce n'est pas une surprise – il l'est davantage pour les répondants des autres générations (voir Figure 6), dont une faible majorité estime que le contact direct est le moyen de communication par excellence entre collègues. Bref, nous sommes encore et toujours des animaux sociaux et, comme nous le verrons, les rumeurs voulant que le bureau soit en voie de disparition sont très exagérées.

Figure 6. Modes de communication préférés



La majorité des répondants des deux groupes préfèrent encore le contact direct comme moyen d'interaction entre collègues.

De nombreux répondants préfèrent évidemment utiliser des outils virtuels pour communiquer.

Une proportion importante des répondants de la génération Y affirme que le courrier électronique est leur mode de communication de prédilection, contre moins du tiers des répondants des autres générations. La seule exception concerne la planification des réunions : les répondants des deux groupes préfèrent en majorité envoyer des courriels pour planifier des réunions, quoique les répondants des autres générations soient plus enclins à planifier de vive voix leurs rencontres, en particulier avec leur supérieur immédiat. Ainsi, même si les Y semblent en permanence avoir les yeux rivés à un écran, ils se rendent compte que différents canaux de communication permettent d'atteindre des objectifs différents.

² Turk, Gary. "Look Up." YouTube. Consulté le 30 octobre 2014. <https://www.youtube.com/watch?v=Z7dLU6fk9QY>

L'avenir du travail

Guide de réorientation

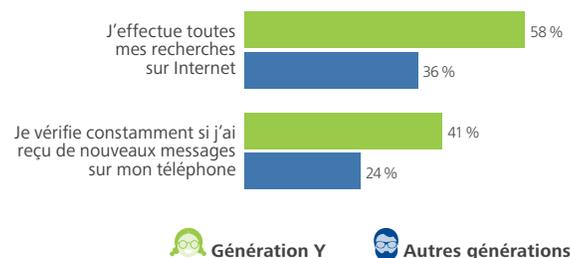
Nous voyons se dégager trois principales tendances dont tous les employeurs et employés canadiens devraient suivre l'évolution alors que nous nous engageons collectivement dans l'avenir du travail.

1. Immersion technologique

L'omniprésence de l'écran

Une majorité des répondants de la génération Y « effectuent toutes leurs recherches sur Internet » et deux cinquièmes d'entre eux vérifient « constamment » s'ils ont reçu de nouveaux messages sur leur téléphone (voir Figure 7). Les Y sont nettement plus enclins à compter sur la technologie et à en dépendre que les autres générations, ce qui était prévisible. Cela ne signifie cependant pas que les autres générations évitent la technologie, puisque plus du tiers des répondants de ce groupe ont déclaré qu'ils effectuaient toutes leurs recherches en ligne et près du quart d'entre eux sont collés à leur téléphone.

Figure 7. Utilisation de la technologie



Selon nous, ces chiffres vont inmanquablement augmenter, ce qui signifie que la manière dont le travail est conçu, exécuté et évalué va se transformer d'une manière propre à chaque entreprise et à ses travailleurs.

2. Communications

Ne songez même pas à vous isoler

L'immersion technologique nécessite cependant que l'on fasse des concessions. Bien qu'ils soient plus conscients d'adopter avec leurs collègues un comportement différent de celui qu'ils ont avec leurs amis, les Y se soucient moins de la protection de leurs renseignements personnels. Cela s'applique en particulier à leurs activités dans les médias sociaux (voir Figure 8). Les membres de la génération Y ont aussi plus tendance que les autres générations à communiquer en ligne avec leurs collègues, particulièrement sur Facebook (voir Figure 9).

Les Y sont plus susceptibles également de « partager des informations », y compris sur des sujets personnels, pendant leur présence au bureau (voir Figure 10). Le flou entourant la ligne de démarcation entre le travail et la *vie personnelle* offre aux employeurs l'occasion de repenser leur approche en ce qui concerne le moment, le lieu et la manière appropriés de travailler.

Figure 8. Confidentialité et médias sociaux

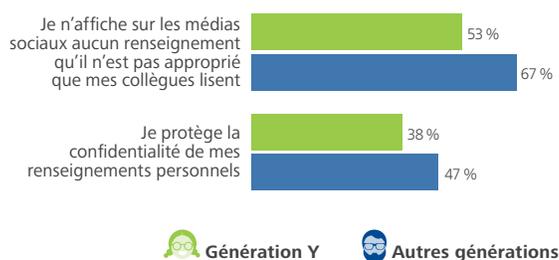


Figure 9. Les amis Facebook

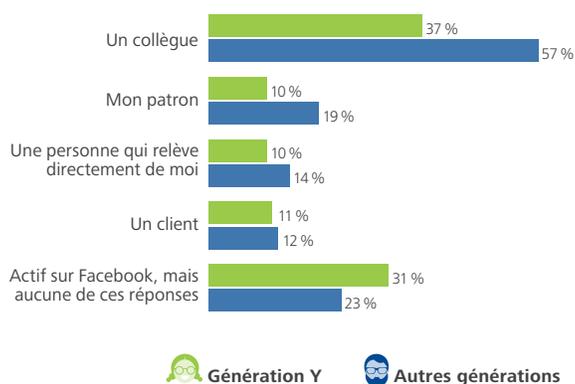
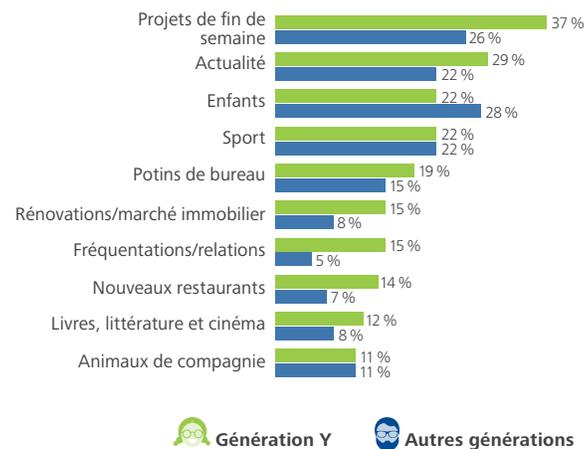


Figure 10. Sujets fréquemment abordés



Les deux groupes conviennent toutefois qu'il est plus important d'affirmer leur *personnalité* que de parler de leur vie personnelle au travail, bien que les Y estiment en nombre beaucoup plus élevé qu'il est aussi important de parler de leur vie personnelle. Finalement, on observe une tendance très nette à encourager les gens à « s'affirmer entièrement » au travail, pour favoriser l'amélioration de la productivité et de la qualité.

Les répondants des autres générations sont plus soucieux dans une proportion de 15 % à 20 % de la confidentialité particulièrement dans les médias sociaux.

3. Quand et où

Les résultats d'abord

À une époque où la conciliation travail-vie personnelle revêt une importance accrue, il peut être étonnant d'apprendre que dans l'avenir du travail, tout le monde *ne voudra pas* nécessairement travailler à domicile. Et si le maître mot est *souplesse*, la *productivité* a le dernier mot : le rendement sera évalué de plus en plus en fonction des résultats tangibles et de la valeur ajoutée – en somme, l'impact – plutôt qu'en fonction du lieu où l'on pointe.

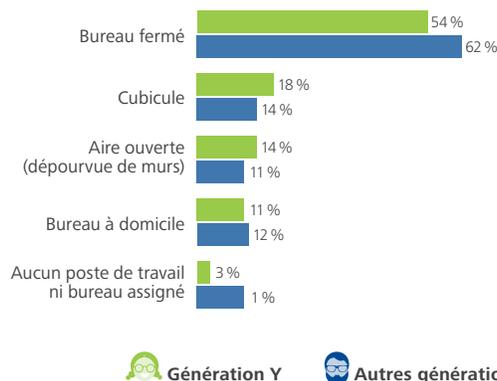
Dans l'état actuel des choses, la grande majorité des répondants de la génération Y et des autres générations passent la plupart de leurs heures de travail dans le cadre formel du bureau (voir Figure 11), et à peine une personne sur dix dans chaque groupe opterait pour le télétravail si elle en avait la possibilité (voir Figure 12).

Figure 11. Nous sommes encore présents au bureau



Le quart d'entre nous veulent avoir le **choix** de faire du télétravail. Une personne sur dix seulement **opterait** pour cette formule. Même la génération Y préfère le bureau.

Figure 12. Les lieux de travail qui nous plaisent



Le télétravail est en vérité une option viable pour certains et il se peut que la proportion de ses adeptes augmente, mais l'avenir ne donnera sans doute pas raison à la croyance selon laquelle les immeubles de bureaux se videraient littéralement au Canada si un plus grand nombre de travailleurs avaient la possibilité de faire du télétravail. Ne serait-ce que parce qu'ils apprécient les interactions sociales et le travail d'équipe, les Y veilleront, à mesure qu'ils s'élèveront dans la hiérarchie, à ce que ce scénario ne se matérialise pas.

Quoi qu'il en soit, les Y et les autres générations préfèrent majoritairement les bureaux fermés aux aires ouvertes. En sera-t-il ainsi à l'avenir? Sans l'ombre d'un doute. Mais pas universellement : cela dépendra de l'entreprise. Deloitte, par exemple, se réoriente vers un milieu de travail plus agile, plus souple et qui répond aux besoins de tous ses employés, indépendamment de leur génération, de leur échelon et de la nature de leurs fonctions, pour que le travail d'équipe et la collaboration soient encouragés et gagnent en popularité. Chaque entreprise devra évaluer la situation selon ses propres impératifs.

Quelle direction prendre

Selon nous, les tendances qui se dessinent aujourd'hui en matière de milieu de travail relèvent moins de frictions intergénérationnelles que d'une évolution qui rendra le milieu de travail plus épanouissant et plus productif, et ce, pour tous.

Comme le montre notre étude, contrairement à la sagesse populaire, la plupart d'entre nous partagent d'ores et déjà les mêmes valeurs. La loyauté et l'engagement ne sont pas démodés. La génération montante de travailleurs et de leaders n'est pas si différente des générations précédentes. Les répondants de la génération Y ont les mêmes aspirations que leurs aînés qui font partie de la population active.

Ils ont tout simplement une perception un peu différente de la manière d'agir.

Nous devons nous rappeler que l'arrivée sur le marché du travail de nouvelles générations s'accompagne de nouveaux comportements dans des milieux de travail multigénérationnels, et que ce renouveau façonne le comportement collectif. Nous devons également reconnaître que les anciennes générations s'y adaptent.

Ainsi, le défi pour les entreprises, et les responsables des RH en particulier, consiste à rendre le milieu de travail aussi accueillant et productif que possible pour tous les travailleurs. Créer un lieu où nous pourrions nous réaliser pleinement sur le plan individuel tout en contribuant à la réussite collective. Un endroit où nous pourrions être productifs et avoir une incidence, quoi que nous fassions et où que nous travaillions. Un lieu, enfin, où nous n'aurons pas besoin d'un guide de réorientation pour tracer notre chemin.

C'est comme si nous y étions déjà.

Personnes-ressources



Karen Pastakia

Associée

Consultation, Capital humain

kapastakia@deloitte.ca

416-601-5286



Stephen Harrington

Directeur principal

Consultation, Capital humain

stharrington@deloitte.ca

902-721-5550



www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 14-T2582T