

Les **attentes** des employés de demain

Ron Lloyd • *Hewitt & Associés*

même si les entreprises canadiennes sont conscientes de la pénurie imminente de main-d'œuvre, peu de mesures concrètes ont été prises pour atténuer le problème. Les employeurs doivent pallier ce manque d'initiative, et vite, s'ils veulent attirer et fidéliser le personnel dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs opérationnels.

Un grand nombre d'employeurs reconnaissent que le départ massif des baby-boomers aura des répercussions sur leur organisation (peut-être même des répercussions importantes), mais peu d'entre eux ont pris des mesures visant à contrer ce problème à ce jour¹. Pourtant, il ne s'agit que d'un des facteurs ayant un effet radical sur la main-d'œuvre au Canada et dans les autres pays industrialisés. En effet, d'autres changements majeurs sur le plan démographique, économique, sociopolitique et technologique convergeront en ce sens. Il en résultera une lutte acharnée et peut-être longue pour combler les postes disponibles.

Pour réduire au minimum les répercussions de ces changements sur leur capacité d'attirer et de maintenir en poste leurs employés, les entreprises doivent anticiper les caractéristiques des travailleurs de demain, comprendre leurs attentes et déterminer les moyens à prendre pour y parvenir².

CARACTÉRISTIQUES DES NOUVEAUX TRAVAILLEURS

La population active sera moins nombreuse et moins qualifiée. La population canadienne devrait croître plus lentement au cours des

20 prochaines années. En effet, le Conference Board du Canada estime que le nombre de décès et le nombre de naissances au Canada s'égaliseront d'ici à 2025, résultant ainsi en une croissance nulle de la population³.

La tranche d'âge de la population canadienne en plus forte croissance est celle des 55 à 59 ans, qui a progressé de 4,7 % l'an dernier seulement. Depuis 1998, le nombre des 55 ans et plus a augmenté de 19 %, avec une hausse de 28 % du nombre des 55 à 64 ans. Parallèlement, le nombre des 25 à 44 ans a diminué de 2,3 %, tandis que la tranche d'âge des 15 à 24 ans progressait de 7 % environ⁴.

Alors que le nombre de travailleurs canadiens dans la force de l'âge diminue, on remarque le départ massif des travailleurs plus âgés vers la retraite. Ces derniers choisissent de quitter le monde du travail plus tôt qu'auparavant, certains même avant l'âge de 65 ans. Résultat : une grande pénurie de travailleurs qualifiés.

Un marché du travail mondial verra le jour. Les changements apportés aux lois et aux politiques en matière d'immigration ainsi que les progrès technologiques mènent à la création d'un marché du travail mondial. Cette tendance devrait s'accroître avec le départ à la retraite d'un grand nombre de baby-boomers, poussant ainsi les entreprises à se tourner vers les pays limitrophes afin de combler les postes disponibles. Dans certains cas, les travailleurs se déplaceront pour obtenir ces postes, mais certains d'entre eux devront aussi être transférés à l'extérieur du pays.

Nous travaillerons de façon virtuelle. Les nouvelles technologies de communication ont redéfini les notions de lieu de travail et de collègue. Grâce à l'utilisation des téléphones cellulaires, à l'accès haute vitesse à large bande et aux assistants numériques personnels, il est maintenant possible de travailler peu importe l'heure ou l'endroit où l'on se trouve. Ayant grandi dans un monde virtuel, la nouvelle génération de travailleurs, soit ceux âgés de 15 à 24 ans, considère que cette façon de travailler est naturelle. De plus, les employés ne dépendent plus d'un lieu physique commun pour communiquer. Ils peuvent recueillir de l'information et collaborer facilement avec leurs collègues, partout dans le monde.

La diversité sera la norme. Les nouveaux travailleurs seront les plus diversifiés de l'histoire sur le plan de l'âge, du sexe, de l'origine ethnique et du mode de vie. Un nombre sans précédent de générations seront sur le marché du travail en même temps. De plus, le nombre de femmes accédant au marché du travail continuera d'augmenter.

De nos jours, dans les pays développés, une personne sur dix est un migrant. Près de 175 millions de gens vivent dans un pays différent de celui où ils sont nés⁵. Avec le départ à la retraite des baby-boomers et la réduction de la population active canadienne, un plus grand nombre de travailleurs viendront de l'étranger.

Les travailleurs sont moins nombreux à suivre les étapes traditionnelles de la vie : études, travail et famille, puis loisirs. Au contraire, ils combinent les modèles et changent d'étapes plus souvent au cours de leur vie. Cette tendance semble vouloir se poursuivre, voire s'accroître⁶.

Il n'y aura plus de montre en or. La technologie et la pénurie de main-d'œuvre donneront la chance aux travailleurs d'être maîtres de leur vie professionnelle. Ils auront la possibilité de changer d'employeur aisément et sans faire beaucoup de sacrifices. Pour obtenir des promotions et des augmentations de salaire, ils ne seront pas limités à un employeur ni à un plan de carrière. Le temps de la retraite après 40 années de service et une montre en or est bel et bien révolu.

Le défi des employeurs sera d'encourager leurs employés à demeurer au sein de l'organisation, et ce, malgré les nombreuses

offres, parfois plus intéressantes, faites par d'autres employeurs. Pour ce faire, ils devront redéfinir leur image de marque en tant qu'employeur de choix et fidéliser leurs employés.

LA GESTION DES TALENTS DE DEMAIN

La nouvelle main-d'œuvre sera fondamentalement différente de celle que les employeurs ont connue par le passé. Les entreprises doivent donc repenser leur mode de gestion des talents. En raison du pouvoir qu'auront les employés dû à la rareté de la main-d'œuvre et autres facteurs, les entreprises doivent absolument prévoir le type de main-d'œuvre dont elles auront besoin et déterminer les éléments qui sauront l'attirer et la fidéliser.

Afin d'anticiper les besoins des travailleurs, il est essentiel d'adopter une méthode proactive de gestion des talents et une volonté de prendre des mesures pour s'assurer de la disponibilité des employés au moment où les postes seront à combler. Pour ce faire, nul besoin d'une boule de cristal : les nouvelles technologies fournissent ces réponses avec beaucoup d'aisance.

Premièrement, il faut toujours avoir accès aux données en temps réel. Un suivi continu de l'effectif actuel est nécessaire. Évidemment, il est important de recueillir des données sur les caractéristiques démographiques et les compétences particulières du personnel. De plus, il est utile de sonder régulièrement les employés sur leur attitude à l'égard de leur emploi, du marché du travail, de la direction et de l'entreprise en général. Pour obtenir une idée complète de la situation, il faut suivre les tendances, tant à l'externe qu'à l'interne, à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise, ainsi qu'au sein des différents services et/ou établissements.

Grâce à ces données et à leur suivi continu, les entreprises peuvent planifier l'avenir et régler les problèmes futurs avant qu'ils ne s'aggravent. À cet effet, il est essentiel que les données à jour sur le personnel soient centralisées à un seul endroit, à l'interne ou à l'externe, et qu'il soit possible d'obtenir des analyses pointues et des rapports sur mesure, au besoin. Les entreprises qui décideront d'impartir leurs services de ressources humaines auront la possibilité d'accéder à des données d'ensemble provenant de l'information dont dispose leur fournisseur et portant sur l'ensemble de sa clientèle.

Deuxièmement, l'entreprise doit définir les mesures critiques en matière de talents qui influenceront le succès de l'entreprise. Pour

cela, elle doit repérer les employés clés qui risquent de partir, tels ceux qui approchent de l'âge de la retraite, et prendre des mesures pour les inciter à travailler plus longtemps et/ou s'assurer de la mise en place d'un bon plan de relève. De plus, l'entreprise doit identifier les groupes d'employés indispensables au succès de l'entreprise et voir s'il y a des moyens d'accroître leur productivité.

La collecte, l'analyse et l'harmonisation de l'information amèneront les ressources humaines à se concentrer sur la prévision des besoins du personnel et à se préparer à y répondre. Cette stratégie procure sans doute un avantage concurrentiel aux entreprises, mais celles-ci doivent aussi mettre au point des tactiques pour attirer les talents extérieurs et mobiliser les employés à l'interne.

LA FLEXIBILITÉ EST INDISPENSABLE

Compte tenu de la nouvelle diversité de la main-d'œuvre, les entreprises devront changer leurs pratiques en matière de recrutement du personnel et envisager de recourir à des ressources sous-utilisées jusqu'à présent. Les employeurs recruteront activement des femmes, des personnes handicapées et des étrangers qui continueront à travailler à partir de leur pays.

De plus, les entreprises pourront largement compter sur les travailleurs âgés ou retraités, incluant les anciens employés. Les provinces canadiennes se dirigeant progressivement vers l'abolition de la retraite obligatoire (la dernière en date étant l'Ontario, qui a légiféré cette année), il n'y aura plus d'obstacle au travail après 65 ans.

Il pourrait ne pas être aussi difficile qu'on le croit de persuader les travailleurs plus âgés, surtout les 55 à 69 ans, de rester sur le marché du travail. Des statistiques récentes montrent que ces travailleurs souhaitent rester en activité plus longtemps⁷. Ce revirement de situation est attribuable à plusieurs raisons, dont la nécessité d'accroître l'épargne-retraite en raison de l'allongement de la durée de vie.

Même s'ils ne sont pas prêts à rester au travail d'eux-mêmes, il se pourrait que ce ne soit pas aussi difficile que le pensent certains employeurs de persuader les employés plus âgés de ne pas prendre leur retraite. Lorsqu'on leur a demandé pourquoi ils avaient pris leur retraite, les retraités ont le plus souvent répondu que ce n'était pas parce qu'ils pouvaient se le permettre, comme l'avaient prédit les employeurs. Ils ont plutôt répondu qu'ils avaient quitté leur emploi car ils ne l'aimaient plus⁸.

Dans une autre étude, des nouveaux retraités ont indiqué qu'ils auraient continué à travailler si on leur avait offert des conditions de travail flexibles⁹. Il semble donc que les employeurs augmenteraient leurs chances d'attirer des travailleurs plus âgés s'ils leur confiaient un travail intéressant et des conditions de travail souples.

Bien sûr, comme ces mesures incitatives s'adresseront à tous, les employeurs les établiront dans leurs relations avec le personnel. Pour perfectionner les compétences de leurs employés, leur donner des tâches variées et vérifier qu'ils possèdent les qualités requises pour occuper d'autres postes, les entreprises leur offriront des projets internes à court et à long terme. De plus, diverses conditions de travail seront offertes : temps partiel, horaire variable, travail occasionnel, télétravail, partage d'emploi, périodes de travail atypiques, postes saisonniers, travail sur demande, stages peu importe l'âge, travail à forfait. La retraite progressive sera également offerte de façon plus régulière aux employés plus âgés.

Pour s'assurer les talents de la prochaine génération, certaines entreprises seront proactives et feront des réserves : sachant bien le type de talents qu'elles recherchent, elles passeront des annonces et établiront des relations suivies avec les recruteurs, les associations professionnelles et les universités. Elles seront prêtes à ouvrir des postes pour les candidats prometteurs.

DES PROGRAMMES DE RÉMUNÉRATION SUR MESURE

Ces programmes seront adaptés aux besoins des travailleurs de demain. Ils s'adresseront en général à l'ensemble des employés, mais parfois, les besoins individuels pourront entrer en jeu. Pour attirer et fidéliser un plus grand nombre d'employés, on élargira les programmes d'avantages sociaux personnalisés : choix de l'attribution des tâches et du lieu de travail, formation et horaire de travail flexible. Certains employeurs à l'avant-garde ont déjà modifié leurs programmes d'avantages sociaux dans ce sens, en offrant, par exemple, des congés sabbatiques plus souvent¹⁰.

La prochaine génération de travailleurs recevra aussi des communications sur mesure s'adaptant davantage à leurs besoins. Par exemple, les employés approchant de l'âge de la retraite pourront recevoir de l'information portant sur la retraite progressive ou d'autres options pour prolonger leur activité professionnelle de sorte qu'ils connaîtront les choix qui leur seront offerts.

Les messages envoyés aux employés seront personnalisés et insisteront sur l'importance des employés aux yeux de l'entreprise et la valorisation du travail de chacun.

LES ENTREPRISES DEVRONT TRAVAILLER FORT

Puisque la demande sera supérieure à l'offre, les entreprises devront multiplier leurs efforts pour lutter contre toute menace à la mobilisation des employés, notamment les conflits organisationnels. Pour cela, elles devront entretenir une culture de l'intégration sans discrimination. La culture unifiera les employés de sorte qu'ils se sentiront tous membres d'une même équipe, quelle que soit la diversité géographique, démographique ou le poste qu'ils occupent. Les employés seront ralliés autour d'une cause commune : faire face à la concurrence. La bonne collaboration sera reconnue et récompensée.

Les autres menaces à la mobilisation des employés, comme le stress lié au travail et l'insécurité d'emploi, seront aussi étudiées et réduites au minimum. Les employés auront la responsabilité d'organiser leur horaire de travail selon leurs exigences professionnelles et personnelles. Ils seront aussi rémunérés en fonction des résultats plutôt que des heures travaillées. Pour obtenir de l'avancement, ils n'auront plus besoin de faire passer le travail avant la vie personnelle et on les encouragera à trouver leur propre équilibre entre les deux.

En ce qui concerne la sécurité d'emploi, les employés dont le poste est assuré en seront avisés. Il en sera de même pour ceux dont le poste n'est pas garanti. Les employeurs aideront ces employés à faire valoir

leurs compétences sur le marché du travail en perfectionnant leurs habiletés et en les impliquant au sein de projets à court terme.

Que l'on soit prêt ou non, la population active est à l'aube de grands changements, et ce, en raison de multiples facteurs. La gestion des talents devra également s'adapter à cette nouvelle réalité. Si les entreprises décident de ne pas adapter leur stratégie en matière de ressources humaines aux besoins et aux attentes de la prochaine génération (autrement dit, à leurs exigences), elles devront presque à coup sûr faire face à une grave crise des talents.

Ron Lloyd est président, services conseils, de Hewitt & Associés au Canada. Il compte plus de vingt ans d'expérience en ressources humaines, aux États-Unis et au Canada.

¹ Résultats du Sondage sur les Tendances dans les programmes de retraite canadiens, Hewitt & Associés, 2004. Près des trois quarts des 174 employeurs interrogés ont indiqué que le départ à la retraite de nombreux baby-boomers aura des répercussions sur leur entreprise, et 35 % estiment que ces répercussions seront importantes. Toutefois, seuls 13 % ont mis en place des mesures pour inciter les baby-boomers à travailler plus longtemps et 57 % n'étaient pas sûrs de ce qu'ils allaient faire.

² Le présent chapitre s'inspire largement de l'étude et de l'analyse réalisées par trois associés de Hewitt, Elissa Tucker, Tina Kao et Nidhi Verma, *Next-Generation Talent Management*, Hewitt & Associés, 2005.

³ Hodgson, Glen, « Grandma and Grandpa Go to Work », *Inside Edge*, Le Conference Board du Canada, 2005.

⁴ Cross, P., « Évolution récente du marché du travail », *L'Observateur économique canadien*, Statistique Canada, mars 2005.

⁵ Karoly, Lynn A. et Constantijn W.A. Panis, *The 21st Century at Work*, Rand Corporation, 2004.

⁶ Dychtwald, Maddy, *Cycles*, The Free Press, 2003.

⁷ Le taux d'activité des 55 à 69 ans est passé d'un creux de 36 % à un record de 47 % en 2004. C'est chez les 60 à 64 ans que ce gain a été le plus marqué, passant de 33 % à 43,7 %, alors que le taux d'activité des 65 à 69 ans est passé de 11,5 % à 16,2 %. *L'Observateur économique canadien*, ouvr. cité, note 4.

⁸ Résultats du Sondage sur les Tendances dans les programmes de retraite canadiens, ouvr. cité, note 1.

⁹ Béjaoui, Ali, « Repousser l'âge de la retraite », exposé présenté dans le cadre de la *Conférence sur l'exploration de nouvelles approches en matière de politiques sociales*, Ottawa, 13-14 décembre 2004.

¹⁰ Résultats de l'étude *Flex-ibilité : Attitude des employeurs à l'égard des avantages sociaux personnalisés*, Hewitt & Associés, 2005.

Solutions globales de la Financière Sun Life

L'avenir du travail est parrainé par les Solutions globales de la Financière Sun Life.

Nous savons que grâce à des solutions personnalisées, les promoteurs de régimes peuvent maximiser le rendement des capitaux investis dans les régimes de retraite et de garanties collectives. Pour nos clients, être un employeur de choix signifie intégrer tous les volets du régime de façon à offrir la meilleure expérience possible aux participants. Voilà en quoi consiste la force des Solutions globales. Elle traduit notre souci constant de la clientèle, de même que notre volonté d'offrir des services intégrés et d'innover.

Les Solutions globales offrent accès à une gamme complète de ressources au moyen d'une passerelle à canaux multiples, qui intègre les Garanties collectives et les Régimes collectifs de retraite de la Financière Sun Life, ainsi que des fournisseurs avec lesquels les promoteurs de régimes nous demandent de nous associer. En définitive, l'accès à ces ressources – qui peuvent comprendre, entre autres, la gestion des régimes de retraite à prestations déterminées au niveau du participant ou l'adhésion à un régime de garanties à la carte –, est étroitement intégré aux services de la Financière Sun Life.

Pour le participant, les Solutions globales reflètent la marque de l'employeur et ressemblent à un prolongement du portail de ce dernier. Les principaux éléments Web de l'employeur sont mis en relief dans le site des Services aux participants, ce qui établit la jonction en ligne entre notre client et la Financière Sun Life.

Pour le promoteur, les Solutions globales bonifient sa relation professionnelle avec ses fournisseurs privilégiés. Notre stratégie consiste à travailler avec eux pour le compte de nos clients.

Tous ces services peuvent être fournis grâce à la Financière Sun Life, qui a investi dans une infrastructure technologique hautement fiable. Notre Fichier clients et notre capacité d'authentification Nexus nous permettent de repérer tous les comptes établis au nom d'un participant et de lui faciliter l'accès à tous les régimes qu'offre son employeur.

Grâce à l'intégration des fournisseurs privilégiés par le promoteur en ce qui touche le système d'information des ressources humaines, la paie, le régime de retraite, les garanties collectives et autres, les Solutions globales offrent un soutien inégalé au Canada en matière de programmes de rémunération globale.

LES SOLUTIONS GLOBALES DE LA FINANCIÈRE SUN LIFE.

Fournisseurs multiples. Programmes multiples.
Des solutions totalement branchées.

Financière 
Sun Life