

LE MILIEU DE TRAVAIL DE L'AVENIR, AUJOURD'HUI

Le changement s'instille dans tous les aspects de la vie, y compris dans notre milieu de travail et l'univers des médias, auquel nous nous apportons tous notre contribution. L'intégration de gens et des talents dans ce nouveau contexte requiert un nouveau regard et une nouvelle façon de voir le travail. Les efforts déployés par les RH auprès des effectifs produiront des résultats limités, car le succès en affaires est maintenant intimement lié au milieu de travail, et non seulement aux effectifs. De plus, la mobilisation des employés est devenue l'étalon clé qui conditionne le succès de l'interaction de votre milieu de travail avec vos effectifs, mais le taux de désengagement, globalement, continue d'être de l'ordre de 67 %.

Il y a beaucoup à faire pour créer des organisations agiles fortes d'une main-d'œuvre résiliente, prête à se mettre à l'heure de l'avenir, aujourd'hui.

Avoir un regard rétrospectif pour mieux avancer

La discussion des tendances de l'avenir en matière de ressources humaines (RH) ne saurait être menée sans préalablement jeter un regard sur le passé. Les tout premiers balbutiements du concept de RH remontent au 19e siècle, avec l'évolution des rôles des agents de bien-être ou des secrétariats du bien-être. Ces rôles, tenus par des femmes, étaient de protéger les femmes et les jeunes filles dans le rude contexte de l'industrialisation, afin de promouvoir « l'amélioration des conditions en milieu industriel » et l'influence des organisations syndicales et des mouvements de travailleurs.

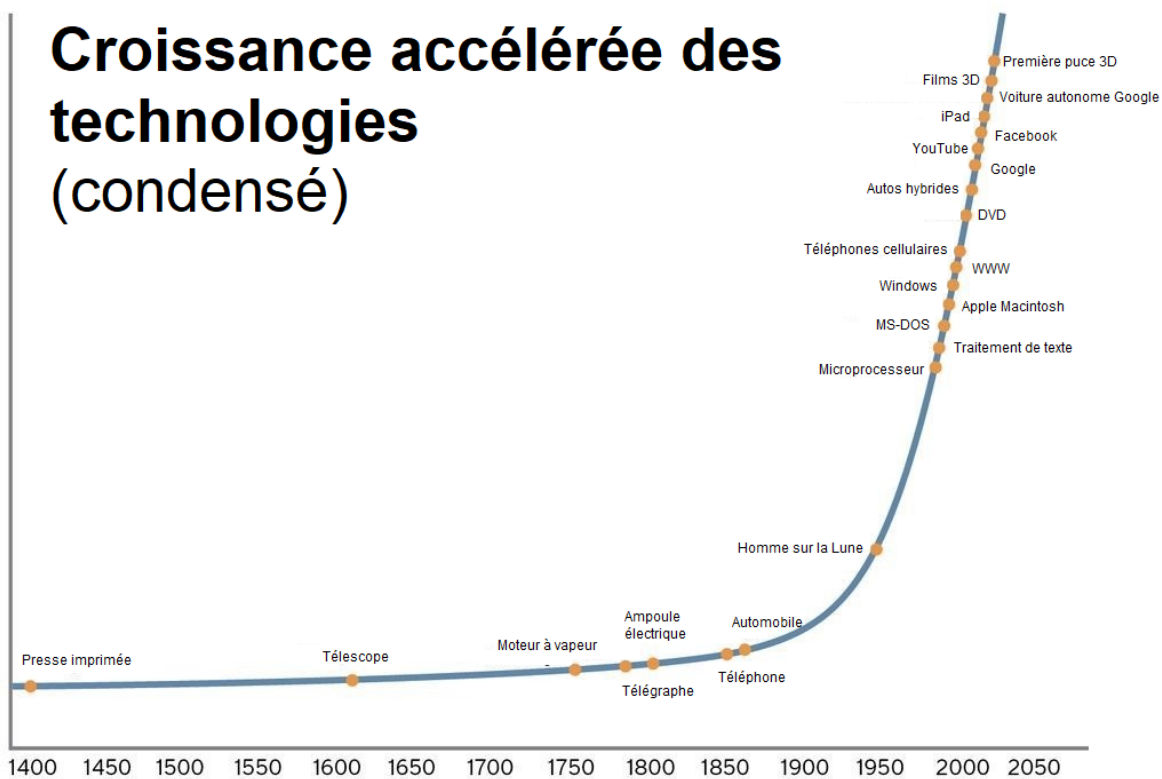
Au cours du 20e siècle, après les deux grandes guerres, la grande dépression et plusieurs cycles d'essors et de ralentissements économiques, ces rôles ont évolué pour devenir ce qui était alors un service du personnel, qui utilisait des techniques et des théories tirées des sciences sociales portant sur la motivation et l'organisation du travail. Le travail des services du personnel a traditionnellement porté sur le talent - comment recruter les meilleurs talents, comment réussir à les attirer dans une entreprise, les gérer dans le cadre de leur travail (ce qui sous-tendait l'administration des avantages et des autres besoins de la vie) et, ultimement, les soustraire de l'organisation, par attrition, par la retraite ou par des mises à pied.

En cette deuxième décennie du 21e siècle, le service du personnel a évolué pour devenir celui des RH. Alors qu'on focalisait sur la personne dans le milieu de travail - ce qu'elle fait, sa façon de travailler, ce qu'elle pense - le rôle des RH s'est étendu au-delà de la personne pour se centrer sur les besoins de l'organisation. Il s'agit là d'un tournant important, car les RH ont alors commencé à focaliser sur le milieu de travail, comme il le faisait antérieurement sur la main-d'œuvre, sur les processus autant que

sur les personnes, et sur les capacités organisationnelles autant que sur les compétences individuelles. Cette focalisation combinée est devenue la nouvelle façon de résoudre les problèmes organisationnels.

Les forces qui régissent le changement

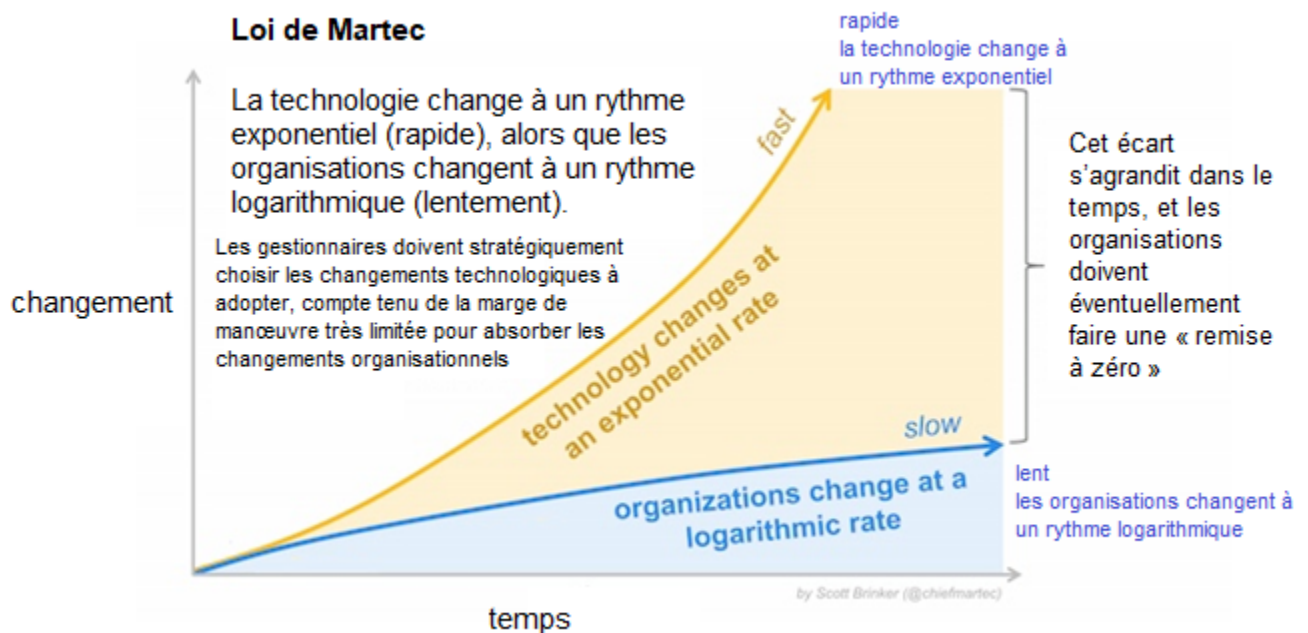
Quels sont les facteurs de changement dans le milieu de travail? Le 20e siècle et le début du siècle actuel ont été la scène de changements technologiques et perturbateurs jamais connus au cours des 500 précédentes années. Voyez le tableau intitulé « Croissance accélérée des technologies ». Le tracé de la croissance des technologies a peu varié des années 1400 jusqu'à l'époque de l'adoption par l'Occident de la presse imprimée, au milieu du 20e siècle. Alors que l'humanité explorait l'espace infini, de retour sur Terre, nous suivions une trajectoire ascendante de changements technologiques jalonnée par l'avènement des ordinateurs personnels, des logiciels, des moteurs de recherche et, de plus en plus aujourd'hui, de l'intelligence artificielle.



Source: Asgard Human Venture Capital for Artificial Intelligence

Les entreprises traditionnelles, qui existaient depuis des années, ont vécu des changements importants, sur une période extrêmement courte. La concurrence a augmenté et, dans certains cas, a écarté les vieux modèles économiques régissant les affaires. Si vous comparez les entreprises Fortune 500 de 1955 à aujourd'hui, seules 60

de ces firmes existent toujours. Dans le secteur du transport, des entreprises de covoiturage, telle Uber, ont bousculé l'industrie du taxi (et du transport en commun); dans celui de l'hébergement, Airbnb a changé la façon de trouver de l'hébergement; dans celui de la vente au détail, Amazon a complètement dominé les marchés; et dans celui de la distribution de films, Netflix a transformé l'expérience de l'accès au box-office. Au gré du temps, les organisations changent à un rythme « logarithmique » lent, alors que les changements technologiques évoluent à un rythme exponentiel : phénomène connu sous le nom de « loi de Martec ». Peu à peu, l'écart s'agrandit, et les organisations doivent faire une « remise à zéro » pour se mettre au diapason des percées technologiques. Les gestionnaires devront faire des choix, et décider de la marche à suivre pour matérialiser ces choix.



« Les affaires, ce n'est pas ce que nous faisons aujourd'hui, mais plutôt comment nous nous préparons pour l'avenir. Se préparer à l'avenir requiert d'avoir une bonne compréhension du **contexte, des processus, des intervenants et de l'affect personnel**. En gérant adéquatement ces éléments, les organisations deviendront concurrentielles, et le caractère concurrentiel de votre organisation sera le fruit de vos ressources humaines. »

Ces paroles sont celles du Dr Dave Ulrich, professeur qui enseigne les théories de Rensis Likert à la Ross School of Business, de l'University of Michigan, et partenaire du RBL Group, une firme-conseil qui aide les organisations et les dirigeants à produire de la valeur.

Connu comme le « père des ressources humaines », le Dr Ulrich a écrit le livre [Victory Through Organization](#), où il a cerné les quatre forces créatrices de changement qui

façonnent l'avenir du travail et, de ce fait, le milieu de travail de l'avenir. Pour les fins de cette discussion, nous nous centrerons sur deux des idées proposées par le Dr Ulrich : celle du contexte et celle de la vitesse du changement.

Contextuellement, le monde des affaires est en mutation. Si les organisations ne s'adaptent pas aux environnements d'affaires où elles font face à la concurrence, elles sont vouées à ne plus être pertinentes. Il y a six catégories de facteurs que les dirigeants peuvent utiliser pour comprendre l'incidence des changements contextuels sur leurs activités d'affaires :

1. Sociaux (attentes, valeurs, mode de vie, avoir/non-avoir)
2. Technologiques (accès à l'information et fréquence)
3. Environnementaux (action publique, responsabilité sociale, soin de la planète)
4. Politiques (changements de réglementation)
5. Économiques (évolution de l'industrie, consolidation de l'industrie)
6. Démographiques (âge, éducation et antécédents des gens)

Les dirigeants doivent tenir compte de ces facteurs qui façonnent le contexte de leurs activités d'affaires, afin de mieux prévoir les besoins de l'avenir et de créer un milieu de travail adapté à l'avenir.

De plus, les changements surviennent à une cadence tellement rapide que les entreprises ne peuvent les observer qu'en utilisant un vieux modèle militaire. Au cours de la guerre froide, les dirigeants militaires américains ont reconnu que les engagements militaires survenaient si rapidement qu'ils ont entrepris d'utiliser l'acronyme VUCA, pour **Volatilité, Incertitude** (« Uncertainty »), **Complexité** et **Ambiguïté**.

Volatilité – la nature des dynamiques du changement

Incertainité – le manque de prévisibilité du changement

Complexité – la confusion (aucune chaîne de cause à effet)

Ambiguïté – le flou entourant la réalité et le potentiel d'interprétation erronée

À propos de l'avenir du milieu de travail et de la main-d'œuvre, le Dr Ulrich nous indique que les organisations commencent à comprendre que le rythme du changement augmente et qu'elles doivent tirer parti des changements à mesure qu'ils se présentent, comme le proposait antérieurement la loi de Martec.

Qu'est-ce que cela nous indique à propos du milieu de travail, des entreprises et de l'avenir? La nature rapide et draconienne du changement est perpétuelle et les organisations humaines ne changent pas cela rapidement. Les changements de comportement et de culture exigent du temps. Il n'y a qu'un certain nombre de changements chez les gens, dans les processus et technologiques qu'une organisation peut absorber de manière productive à la fois - du moins, sans perturbation importante

de ses activités. Il est probable que les entreprises ne pourront jamais suivre la cadence d'évolution des technologies, mais elles doivent veiller à la gérer, à en tirer parti et reconnaître que les changements feront toujours partie du parcours de l'organisation, sans en être le but ultime.

Industrie 4.0

Le milieu de travail et les RH ont évolué dans le temps. Au cours des 300 dernières années environ, le parcours s'est décliné dans trois secteurs.

Industrie 1.0 – Production mécanique, chemins de fer, utilisation de la vapeur comme force motrice

Industrie 2.0 – Production de masse, électricité, chaînes de montage et usines

Industrie 3.0 – Électronique et ordinateurs

Depuis le début de la dernière décennie, nous entrons dans l'ère de l'Industrie 4.0, qui comprend l'intelligence artificielle, les données, Internet des objets (IdO), les nanotechnologies et l'informatique cognitive. On assiste à une intégration importante de la physique et du numérique, facteurs de changement exponentiel. Tout s'accélère et la transformation numérique est la pierre angulaire de l'ensemble du processus.

Avec ces changements, les RH ont également évolué et continuent d'évoluer en accordant priorité aux gens et en comprenant comment un milieu de travail de l'avenir devra inscrire les gens dans l'organisation de l'Industrie 4.0.

La main-d'œuvre, dans l'Industrie 4.0, est très différente de ce qu'elle était dans le passé. Elle est fluide, mondialisée, libre, mobile, souple, est en quête de sens et de raison d'être, numérique, et elle requiert l'immédiateté. Qu'est-ce que cela signifie de façon pratique?

Un siège social revêtait un caractère particulier. C'était le lieu où toutes les décisions étaient prises, et où étaient réunis tous les dirigeants. Mais il en est autrement aujourd'hui. Les dirigeants travaillent de la maison, en avion et outre frontières. Comme les barrières commerciales et les barrières aux communications sont tombées, des gens de partout dans le monde ont la tâche de prendre des décisions et de se réunir par voie électronique pour discuter et mettre leurs buts à exécution.

Avec cela vient s'ajouter la flexibilité. Les travailleurs, aujourd'hui, s'attendent à pouvoir travailler à divers endroits et à avoir la possibilité de faire leur travail comme ils le veulent et là où ils le souhaitent. Le partage de l'information est également de mise. Ce qui était une information spécialisée détenue par des spécialistes ou un groupe restreint choisi est maintenant accessible et disponible, souvent gratuitement et sur

demande. Les gens s'attendent à obtenir cette information à l'instant même et peuvent l'obtenir avec l'immédiateté rendue possible par la technologie.

Enfin, et peut-être surtout, au-delà des exigences quotidiennes du travail (et des outils pour l'accomplir), se trouvent la quête de sens et d'utilité. Les millénariaux et les jeunes travailleurs veulent obtenir davantage qu'un chèque de paie. Ils sont en quête d'un sentiment d'appartenance à leur travail et seront souvent prêts à faire des compromis salariaux pour éprouver ce sentiment si le travail (et le milieu de travail qui le rend possible) leur convient.

Tout comme les RH et le milieu de travail changent, la main-d'œuvre doit faire de même. Le Dr Ulrich parle du besoin que la main-d'œuvre acquière de nouvelles compétences qui leur permettront non seulement de prévoir, mais aussi de réagir aux forces du changement. Les travailleurs devront faire preuve d'agilité, continuer d'apprendre, être résilients, collaborer entre eux et trouver un sens à leur travail.

Le Dr Ulrich dit que cela doit se faire de pair avec la façon dont évolue le milieu de travail. Pourquoi? Le fait que tous les changements technologiques et autres se produisent à une cadence si rapide a une incidence quatre fois plus grande sur les activités que le seul talent individuel. Si les RH et les autres gestionnaires gèrent bien leurs organisations et s'adaptent aux changements, ils auront une incidence importante sur les employés de leurs organisations. Autrement dit, la gestion de la culture des employés et de l'organisation aura des incidences positives sur votre organisation.

Qu'en est-il de la culture?

Premièrement, définissons ce qu'est la culture en milieu de travail (au sens général). La culture est le caractère et la personnalité d'une organisation. C'est ce qui façonne le caractère unique des entreprises et c'est la somme de leurs valeurs, de leurs traditions, de leurs croyances, de leurs interactions, de leurs comportements et de leurs attitudes.

Une culture de milieu de travail positive attire les talents, suscite la mobilisation, a une incidence sur le bonheur et la satisfaction, et influence la performance. La personnalité d'une entreprise est influencée par tout : le leadership, la direction, les pratiques en milieu de travail, les politiques, les gens, notamment, ont une incidence importante sur la culture.

L'étude Mission & Culture de Glassdoor de 2019 le démontre :

- **77 %** des adultes de France, d'Allemagne, du Royaume-Uni et des États-Unis ont affirmé tenir compte de la culture d'une entreprise avant de briguer un poste.

- **56 %** des répondants ont évoqué la culture de l'entreprise comme étant plus importante en matière de satisfaction au travail.
- **65 %** des répondants ayant un emploi ont indiqué que la culture de l'entreprise est une des principales raisons pour lesquelles ils conservent leur poste.
- **71 %** des répondants ayant un emploi ont affirmé qu'ils se mettraient à la recherche d'autres occasions d'emploi si la culture actuelle de leur entreprise se détériorait.

Parce que la culture est si importante pour les travailleurs, il est crucial que les milieux de travail communiquent leur culture et leur identité. Pensez aux commerces et entreprises fréquentés par des clients quotidiennement : Apple, Walmart ou même un parc thématique Disney. On ne saurait confondre les cultures de ces entreprises. Le même principe vaut pour leur culture interne, qui est à l'image de la culture externe que vivent les clients. Dans le cas d'Apple, par exemple, on pense à l'expérimentation des employés; dans le cas de Walmart, il s'agirait plutôt d'une culture axée sur la conscience des coûts; et dans le cas de Disney, il s'agira d'une culture interne de l'expérience de l'employé. La plus grande erreur des organisations est de laisser leur culture de milieu de travail se forger naturellement, sans avoir préalablement défini ce qu'elles souhaitent qu'elle soit.

Le milieu de travail en evolution

À ce jour, dans notre discussion sur la culture, la main-d'œuvre ou le milieu de travail, nous avons beaucoup tenu pour acquis que le milieu de travail était un espace physique - un lieu où nous nous rendons pour interagir, accomplir des tâches et créer notre identité au travail (et nos carrières).

Mais les forces du changement étant ce qu'elles sont technologiquement, et les attitudes des jeunes travailleurs changeant, les milieux de travail ne sont plus limités au seul espace physique. Le travail se fait à la maison, chez Starbucks ou dans le train de banlieue. Nous ne faisons pas que nous rendre au travail; le travail nous accompagne et vient à nous.

Il en résulte que les frontières du milieu de travail dépassent les lieux physiques pour s'étendre à un réseau de valeurs et à une vision partagées. Les employés qui travaillent à l'extérieur d'installations de travail formelles partagent de l'information entre eux par l'intermédiaire de liens technologiques, mais ils sont plus formellement liés à l'organisation par un engagement partagé. Parce que ces employés ne sont pas dans un espace commun, ils doivent être fortement liés par les mêmes valeurs. Ces engagements sont moins centrés sur les moyens d'exécution du travail, et davantage sur les résultats du travail.

Les valeurs sont un étalon intéressant. Elles diffèrent pour chacun, et sont propres à chaque milieu de travail. Les valeurs sont un sous-ensemble de croyances, un mantra, ou des idéologies reliées au travail à exécuter. Ce sont les principes centraux à l'égard desquels les travailleurs, de plus en plus, n'acceptent aucun compromis lorsqu'ils recherchent le milieu de travail qui leur conviendra.

Les valeurs peuvent se définir de différentes façons, mais sont des objectifs que les gens poursuivent. Par exemple, une entreprise de services peut porter attention à offrir des relations-clients de qualité; être positif et tenir ses promesses sont des valeurs que les gens recherchent également au travail. Même des aspects tels que la réceptivité à la rétroaction et la gestion du rendement sont des valeurs qui peuvent faire œuvre de lien entre les employés.

Les valeurs aident les organisations à déterminer un ensemble de comportements acceptables, qui permettent de définir, pour les dirigeants et les employés, les gestes à favoriser, et ceux qui sont inacceptables. Les valeurs permettent aux employés de savoir ce qui est bon pour l'organisation, et ce qui est néfaste. De plus, lorsque les organisations définissent leurs valeurs, elles permettent aux employés et aux dirigeants d'y voir clair au moment de prendre leurs décisions.

C'est pourquoi la culture est si importante. Si nous perdons la connexion au travail par l'intermédiaire de notre environnement de travail physique, c'est la culture qui nous reliera entre nous, où que nous soyons. La bonne gestion de ce nouveau milieu de travail évolué améliorera considérablement la productivité et le bien-être des employés.

Si nous sommes à l'heure de l'Industrie 4.0 et que la culture est un élément important de l'équation, comment les RH peuvent-elles jumeler la culture aux talents qu'elles recrutent et se mettre au diapason des besoins du milieu de travail en évolution? Souvent, les candidats sont en quête d'aspects tels que la flexibilité, le sens et la raison d'être, un environnement numérique, la mobilité, l'immédiateté, notamment.

Si se tenir au diapason, s'adapter et viser la perfection ont été des objectifs dans le passé, ont été remplacés et doivent l'être, pour favoriser une plus grande agilité, qui contribuera à une plus grande productivité et à une plus grande mobilisation du personnel.

Vouée à la croissance : la mobilisation des employés

Tant que vous n'aurez pas reçu de rétroaction et compris que les besoins de vos employés ont été satisfaits, toute la culture, l'agilité et la mobilisation ne seront pour vous que des mots à la mode.

Aller au-delà des mots à la mode et passer à l'action requiert que l'employeur et l'employé travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs et une volonté commune. Autrement dit, la croissance s'accomplit lorsque les employés sont mobilisés et que la main-d'œuvre et le milieu de travail sont parfaitement alignés pour optimiser la performance. Mais il est important de ne pas confondre satisfaction et engagement.

Dans le passé, la satisfaction des employés était mesurée par les RH et était à l'aune de ce que les employés recevaient, dont, par exemple, une récompense, un sentiment de contentement, un sentiment de satisfaction, notamment. Dans la main-d'œuvre d'aujourd'hui, pour mesurer l'engagement des employés, les facteurs utilisés sont leur sens du but recherché, l'urgence, l'intensité, l'enthousiasme, la persistance et l'adaptabilité. L'engagement tient davantage à ce que l'on donne, alors que la satisfaction tient à ce que l'on reçoit.

Les RH peuvent utiliser les sondages et la rétroaction des employés pour mesurer l'engagement et s'assurer que le jumelage de la culture et du talent sont adéquatement assortis.

Le problème réside aujourd'hui dans ce qu'indiquent les chiffres. Selon la firme-conseil en mobilisation des employés et RH TalentMap, moins d'un employé sur trois se sent mobilisé, et la satisfaction au travail a chuté de 61 %, en 1987, à 45 % en 2010. Autrement dit, la démobilisation est de l'ordre de 67 % et s'est maintenue dans cet ordre de grandeur au cours des deux dernières décennies.

Si les employés ne se sentent pas mobilisés, les milieux de travail n'ont pas encore défini ce que cela signifie. Une autre étude de TalentMap révèle que seulement 25 % des organisations ont une définition de ce qu'est l'engagement d'un employé. Sur ce 25 %, seuls 14 % affirment que leurs employés comprennent ce que signifie l'engagement, 33 % affirment que la définition est quelque peu mal comprise, 16 % affirment qu'elle est mal comprise et 37 % affirment ne pas savoir ce qu'on entend par l'engagement dans leur milieu de travail - et ce, dans des entreprises qui en ont une définition.

Les employeurs ne le définissent pas; les employés ne savent pas de quoi il s'agit. Quelle est donc la définition de l'engagement des employés.

« Un état positif, animé d'une énergie, dérivé d'un investissement cognitif et personnel d'énergie centré sur la transformation d'une tâche, d'un objectif d'équipe ou d'un résultat organisationnel en un objectif d'affaires chargé de sens. »

Autrement dit, l'engagement prend forme lorsque la tête des employés (démarche intellectuelle) se concerte avec leur cœur (démarche affective) pour produire une action ou un engagement chargé de sens.

Mais le fait de définir l'engagement et de tenter de l'instaurer en milieu de travail ne mène pas toujours aux bons choix ou à la meilleure façon de procéder. La recherche démontre que 720 millions \$ - près de trois quarts de milliard de dollars – sont dépensés annuellement pour améliorer l'engagement, dans le cadre de programmes internes ou développés en impartition.

Améliorer la mobilisation des employés

Parce qu'il est difficile d'apporter des améliorations, les employeurs et d'autres intervenants expérimentent de nouvelles technologies et techniques pour améliorer l'engagement.

Une façon de NE PAS améliorer la mobilisation des employés est de recréer une expérience récemment menée par des artistes hollandais. Ils ont créé une installation artistique où toutes les « tables de travail » forçaient les employés à se pencher, à se tenir debout et à s'étendre à leur table de travail - bref, tout sauf s'asseoir. Ce type d'installation de bureau peut améliorer la posture et la santé du dos, mais n'améliore pas l'engagement.

D'autres ont créé une technologie portable qui envoie des décharges à l'employé qui la porte sur lui lorsqu'il n'a pas ajouté une valeur tangible à son équipe ou à l'entreprise au cours d'une période de 12 heures.

On a même créé des badges sociométriques portables pour enregistrer 40 types de données liées à l'efficacité en milieu de travail. Mais aucune de ces approches n'a produit les résultats de mobilisation attendus pour aider les employés. Pourquoi?

Beaucoup d'entreprises, sinon la plupart, ne voient qu'une partie du problème. Elles observent la main-d'œuvre, sans le mettre en corrélation avec le milieu de travail, élément qui manque à l'équation.

Depuis des années, les organisations ont créé des programmes de reconnaissance, des programmes de mentorat et une myriade d'autres programmes pour aider les employés à se sentir davantage investis dans leur emploi. Sans une connexion étroite entre les employés et la culture de l'organisation, les entreprises ne pourront améliorer la mobilisation de leurs employés.

Il est crucial que les RH établissent une culture basée sur la façon dont elles souhaitent que les clients la perçoivent aujourd'hui et dans le futur. Les résultats des études affichent des signes encourageants à cet égard. Un sondage mené en 2018 auprès des lecteurs du magazine Training indique que les employés perçoivent la valeur de la création d'un milieu de travail stimulant et souhaitent contribuer à l'établir par un

partenariat entre eux, leurs gestionnaires et leurs dirigeants. Les employeurs ne doivent pas tenter de créer une culture d'eux-mêmes, car, comme l'indiquent les résultats, les employés souhaitent participer à la démarche.

À l'heure où la démographie évolue et où il en va de même des milieux de travail, comme on l'a vu, la culture doit être clairement définie.

Les incidences pour les RH, les employés, le milieu de travail et pour l'industrie du magazine sont nombreuses. Ces changements démographiques sont perceptibles à l'heure où les millénariaux et les membres de la génération Z entrent dans la main-d'œuvre. Ils sont en quête de sens et de raison d'être, de changements de valeurs et culturels. Ils se sont formés de façon autonome sur YouTube ou auprès d'autres sources, et moins auprès des établissements d'enseignement traditionnels, ce qui a une incidence sur leur façon de travailler et a défini leur perception du milieu de travail.

Vient avec cela le bon de se perfectionner constamment, les anciennes compétences devant plus rapidement désuètes que ce n'était le cas dans le passé.

L'information vit une transformation avec l'utilisation des appareils mobiles et le fait d'occuper physiquement des espaces de travail partagés. Les données sont également restructurées en analyses prédictives (prendre des décisions pour l'avenir en se fondant sur le passé) et les RH accordent de plus en plus préséance aux gens. Le travail se présente déjà très différemment aujourd'hui par rapport à ce qu'il était dans le passé. La santé et le bien-être ont gagné de l'importance, tout comme le sens et la raison d'être.

Pour l'industrie du magazine, plus particulièrement, la concurrence asymétrique force les entreprises de médias à produire du contenu ou des produits non pas nécessairement dans l'esprit de leur mission centrale, mais simplement pour se mettre au diapason des entreprises en démarrage et des concurrents. Pour une grande partie du contenu créé en ligne, il est plus difficile de distinguer ce qui est vrai de ce qui ne l'est pas.

Toute cette discussion revient à l'importance d'innover. Les employeurs et les employés doivent être prêts à explorer des territoires inconnus et de nouvelles idées. Les emplois et les carrières ont changé, et les RH devront repenser à leur façon d'attirer et de retenir les talents dans leur culture bien définie. De nouvelles relations de travail doivent être et seront formées, et ce, même entre concurrents et anciens « ennemis ». L'innovation est un pas important qui demande du courage, non seulement pour produire des idées, mais aussi pour les exécuter et pour façonner une culture du milieu de travail, aujourd'hui et dans le futur. Le fait de comprendre que le changement est la seule constante qui aidera les RH à concevoir de meilleurs milieux de travail et qui facilitera l'intégration des travailleurs d'aujourd'hui dans le type de milieu de travail auquel ils souhaitent s'inscrire. Les RH sauront que cela donne des

résultats en voyant augmenter l'attraction et la rétention des travailleurs. En accordant préséance à la personne, les RH deviennent les pionnières de l'innovation en entreprise.

Ce document a été rédigé à partir d'une documentation créée par 1425545 Ontario Inc. exploitée sous le nom Your Workplace (yourworkplace.ca) et utilisée avec l'autorisation de 1425545 Ontario Inc. Ce document est destiné à être utilisé comme source d'information utile pour mener vos activités en ressources humaines et il ne constitue d'aucune façon un avis professionnel sur lequel vous devriez vous fonder en exclusivité.

À propos de Magazines Canada

Magazines Canada est l'association professionnelle nationale qui représente les magazines d'intérêt général, culturels, spécialisés, professionnels et d'affaires, de propriété et de contenu canadiens. Les titres offerts par nos membres, en langues française et anglaise couvrent une grande diversité de sujets, de secteurs spécialisés et de communautés, partout au pays et sur une multitude de plateformes. Les sujets couverts comprennent les arts et la culture, les affaires et la vie professionnelle, l'art de vivre et l'alimentation, l'actualité et la politique, les sports et loisirs, la vie au féminin et la jeunesse. L'association centre son action sur les affaires gouvernementales, la diffusion au détail, le perfectionnement professionnel et la recherche.

CONTACTEZ-NOUS

Magazines Canada
555, rue Richmond Ouest, bureau 604
Toronto, Ontario M5V 3B1
info@magazinescanada.ca
magazinescanada.ca

Cette ressource est rendue possible grâce au soutien de Ontario Créatif.

