

## GÉNÉRATION C ET TRAVAIL

# Après le Web 2.0, la gestion 2.0

Par Réjean Roy

**L**es technologies de l'information (TI) permettent aux organisations de revoir en profondeur leurs pratiques de gestion, une transformation rendue nécessaire, entre autres, par l'arrivée prochaine sur le marché du travail d'une génération formée au Web dès l'enfance. Si bien que le neuf à cinq et le « cubicule » semblent en voie de déclin. « Êtes-vous prêt à en faire votre deuil ? » demande Tamara Erickson.

**CEFRIO :** D'après vous, l'ère de la rémunération en fonction du temps passé au travail est sur le point de prendre fin. Par exemple, vous notez que 60% des employés du siège social de Best Buy n'ont plus à travailler un nombre d'heures précis et sont évalués uniquement en fonction de leurs résultats.

**Tamara Erickson :** Tout à fait. Cette idée peut paraître nouvelle, radicale, mais dans le fond, elle est plutôt ancienne. En fait, il y a seulement trois quarts de siècle que l'on rémunère la majorité des travailleurs en fonction de leur présence sur place à une période fixe. Auparavant, la plupart étaient payés à la pièce, selon leur capacité à atteindre certains objectifs, comme de nombreux vendeurs aujourd'hui.

Bien sûr, certains travailleurs devront toujours se présenter au travail à un endroit et à un moment donnés. Par exemple, il faudra toujours que des infirmières pointent la nuit pour prendre soin des malades. Et l'horaire de certains employés du siège social de Best Buy sera toujours moins flexible que celui d'autres travailleurs, en raison de leurs tâches.

Cela dit, même lorsqu'un poste semble exiger que le travailleur se présente à son emploi à une heure précise, il est possible que certaines tâches, elles, puissent être réalisées par l'employé au moment de son choix. Par exemple, une bonne partie du travail des infirmières consiste à réaliser des tâches administratives plutôt qu'à donner des soins. La gestion de ce volet de leur travail pourrait donc être fondée sur la tâche.

**Le neuf à cinq serait donc sur le point de disparaître...**

**T. E. :** Oui, tout comme l'idée que la présence au bureau est absolument requise. À une certaine époque, il était nécessaire que tout le personnel se présente au même endroit, en même temps, pour travailler. Après tout, il est difficile de faire fonctionner une chaîne de montage si la personne responsable



Photo : Yves Lacombe

**L'une des spécialistes américaines les plus influentes en gestion des ressources humaines, Tamara Erickson, a publié plusieurs ouvrages aux presses de la Harvard Business School, dont *Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work* (2008). En 2004, cette consultante a reçu le McKinsey Award, un prix remis à l'auteur du meilleur article paru dans la *Harvard Business Review*, pour « It's Time to Retire Retirement ».**

de serrer les boulons décide de travailler de chez elle.

De nos jours, le nombre de travailleurs qui réalisent un travail intellectuel et jonglent avec de l'information constitue une partie croissante de la main-d'œuvre, et il est rarement nécessaire que Pierre, Jean et Jacques se retrouvent ensemble au bureau. Il est certain que je peux avoir besoin de consulter un collègue pour résoudre un problème, mais il arrive rarement que, pour ce faire, ce collègue et moi devions absolument être dans nos «cubicules» à la même heure. Nous sommes revenus à l'ère du travail individuel, dans la mesure où votre décision de ne pas rentrer au travail a peu d'effet direct sur ma productivité.

Certaines entreprises, comme IBM, en sont conscientes. Ainsi, 40% des employés de cette multinationale n'ont plus de bureau attiré. Ces personnes travaillent à distance à l'aide des TI et viennent au bureau seulement quand il le faut.

Je viens d'évoquer deux tendances majeures. Laissez-moi en aborder une troisième: la montée du travail cyclique. On se rend de plus en plus compte, aux États-Unis du moins, que les travailleurs, particulièrement les jeunes, n'ont pas envie de travailler tout le temps. Ils préfèrent, par exemple, travailler très fort pendant trois mois, puis en prendre deux de congé.

Cette tendance est très répandue dans le secteur hospitalier. Je parlais récemment à une infirmière qui travaille comme intérimaire pour une agence de placement. «Vous aimez changer d'établissement?» lui ai-je demandé. «Oh non! m'a-t-elle répondu, je travaille toujours dans le même hôpital, pour mon ancien employeur.» «Mais quel avantage retirez-vous de cette situation?» «Eh bien, de cette façon, je démissionne et je reprends quand je veux!» Évidemment, une telle pratique coûte cher à l'hôpital, qui paie une prime pour faire affaire avec des agences. Malheureusement, ses dirigeants n'ont jamais eu l'idée d'offrir à cette infirmière des conditions de travail plus souples.

**Vous parlez de «tendances». Est-il urgent que les dirigeants en tiennent compte ?**

**T. E. :** Les organisations doivent agir très rapidement, pour différentes raisons. La principale, c'est que les recrues, qui seront de plus en plus difficiles à attirer et à fidéliser, trouvent les pratiques de gestion fondées sur le temps particulièrement archaïques et inefficaces.

Expliquez à un jeune diplômé très familiarisé avec les outils Web et avec le cellulaire qu'il doit se rendre au bureau à 8 h 30 du matin pour rencontrer ses collègues, se mettre au courant des activités de chacun, partager des idées et prendre des décisions! La recrue qui a l'habitude d'utiliser un réseau social comme Facebook sait très bien qu'il est possible de faire tout cela plus efficacement, à distance, et de manière asynchrone.

De plus, il est vrai qu'en raison de ce qu'ils ont vécu, les jeunes ont des attentes différentes de celles des générations précédentes. Vous savez, les attentats du 11 septembre 2001 et d'autres événements semblables ont profondément marqué les étudiants. Ces derniers en ont retenu que la vie peut s'arrêter à tout moment. Faut-il alors se surprendre que les jeunes soient impatients, qu'ils aient le goût de s'arrêter de travailler fréquemment et de ne pas passer leur vie dans un «cubicule» ?

**Quelles mesures prioritaires un dirigeant devrait-il adopter pour prendre efficacement le virage d'une gestion fondée sur la tâche ?**

**T. E. :** D'abord, il doit offrir des horaires flexibles. Ensuite, s'interroger sérieusement sur la nature véritable de chaque poste. Encore une fois, il se peut que le travail réalisé par un employé comporte en fait une composante qui peut être gérée en fonction de la tâche plutôt que du temps passé sur les lieux de travail. Cette personne devrait alors avoir la possibilité de réaliser certaines tâches à distance, de manière virtuelle. Le risque associé à cette manœuvre n'est pas très grand pour les organisations. En effet, les travailleurs à distance sont souvent si inquiets du confort psychologique de leurs supérieurs qu'ils font plus d'heures qu'ils ne le devraient pour montrer qu'ils sont présents au poste et travaillent tout autant!

Toutefois, c'est une fois ces étapes franchies que les questions vraiment épineu-

ses surgissent. Par exemple, dans une entreprise où la direction donne une grande latitude à ses employés, est-ce qu'une hiérarchie fondée sur des titres convient encore? Pourquoi chaque employé ne porterait-il pas un titre correspondant aux tâches qu'il doit accomplir à un moment donné?

Poussons l'exercice plus loin: pourquoi ne pas envisager que le salaire d'un employé change en fonction du degré de complexité des tâches auxquelles il déciderait de s'attaquer pendant une période donnée, pour des raisons personnelles? Par exemple, pourquoi ne me serait-il pas possible, pendant six mois, de faire un travail relativement facile qui rapporte moins plutôt qu'un autre, exigeant, qui rapporte davantage?

**Est-il difficile d'implanter ce type de changement ?**

**T. E. :** Oui, c'est très difficile. Pour un gestionnaire, il est nettement plus facile de demander à tous ses employés de se présenter au même endroit en même temps, et de se promener, de les surveiller, de les contrôler.

Quand on passe à un mode de gestion fondée sur la tâche, il faut répondre à des questions ardues comme «Comment m'assurer que cet employé est vraiment en train de travailler?». Cela contraint les gestionnaires à établir une nouvelle relation avec leur personnel, à trouver des façons de les motiver plutôt qu'à les talonner.

**Les dirigeants actuels pourront-ils assurer cette transition ou aurons-nous besoin d'une nouvelle génération de gestionnaires ?**

**T. E. :** Je crois que les gestionnaires actuels pourront transformer leurs habitudes et leurs perceptions. Le baby-boomer qui occupe un poste de commande voit bien que ses propres enfants ont des attentes identiques à celles des jeunes diplômés, des attentes différentes de celles qu'il avait à leur âge. Cela dit, les dirigeants plus âgés mettent souvent un certain temps à se rendre compte que le système dans lequel ils ont grandi – ou qu'ils ont façonné – fonctionne moins bien que par le passé.

**Les entreprises désireuses de transformer leurs pratiques de gestion ont-elles d'autres exemples à suivre que ceux de Best Buy ou IBM ?**

**T. E. :** Les entreprises qui sont obligées

de recruter de jeunes travailleurs intellectuels pour prospérer – les producteurs de jeux vidéo ou les banques d'investissement, par exemple – montrent la voie. Parce qu'elles ont besoin de sang neuf en grandes quan-

tités, elles ont été parmi les premières à comprendre que le neuf à cinq est une idée qui n'a plus aucun sens pour les travailleurs et qui ne convient qu'aux gestionnaires. ■