

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. ■

ATTIRER ET FIDÉLISER LA RELÈVE

Une question de stratégie

Par Réjean Roy

Lyne Bouchard est vice-rectrice au Campus de Longueuil et vice-rectrice aux technologies de l'information de l'Université de Sherbrooke. Avant d'accéder à ce poste, elle était chef de la stratégie chez DMR, un intégrateur-conseil en affaires et en technologies de l'information. Elle passait alors une grande partie de son temps à faire en sorte que le personnel de l'entreprise, particulièrement ses jeunes employés, s'épanouisse au travail.

CEFRIO : Le moment est-il venu pour les entreprises d'abandonner les pratiques de gestion fondée sur le temps et de passer à un mode de gestion fondée sur la tâche ?

Lyne Bouchard : Je crois que oui. Pensons, par exemple, à la recrue qui se rend sur Facebook en plein milieu de l'après-midi pour clavarder avec un de ses amis. Dans une organisation traditionnelle, ce comportement serait jugé inacceptable, mais dans une organisation nouvelle, il faut l'accepter, parce qu'après avoir échangé pendant cinq minutes sur sa fin de semaine ou sur ses exploits de planchiste, ce jeune obtiendra parfois le tuyau qui lui permettra de déboguer le programme qu'il était incapable de réparer sans aide. Je veux que mes employés soient productifs, qu'ils progressent et qu'ils innovent ? Je dois accepter qu'ils réseautent avec les meilleurs, à l'interne comme à l'externe, et qu'ils ne parlent pas toujours de travail pendant les heures de bureau.

En fait, aujourd'hui, le défi des dirigeants consiste moins à dire aux jeunes comment faire leur travail qu'à leur donner l'occasion et les moyens de se démarquer, de faire une différence, d'œuvrer au sein d'un groupe qu'ils aiment, d'avoir une vie sociale au travail, et pas seulement le soir ou la fin de semaine.

Par le passé, on se demandait quel type de mandat on devait donner aux recrues pour les motiver, les fidéliser. Maintenant, il faut leur offrir un menu à partir duquel elles pourront faire du *pick and choose* : les laisser choisir leurs collègues, leurs méthodes de travail, leurs horaires, le type de vie professionnelle qu'elles souhaitent avoir. C'est à cette condition que ces employés seront heureux et performants, et qu'ils resteront dans l'entreprise !

Évidemment, ce dont je parle, c'est d'une relation de travail complètement différente de celle à laquelle les employeurs sont habitués, car ils placent généralement leurs recrues dans un environnement assez fermé.

Selon vous, les dirigeants actuels sauront-ils s'adapter à ces nouvelles règles ?

L. B. : Certains en seront incapables à court ou à moyen terme. Il est probable qu'on verra alors émerger dans leurs organisations une culture d'entreprise souterraine souvent plus dynamique que la culture officielle. À preuve, une récente étude a révélé que 15 % des travailleurs américains ont recours aux technologies du Web 2.0



Photo : Yves Lacombe

« Il est temps que les entreprises québécoises cessent de voir les membres de la relève comme un problème, note Lyne Bouchard. C'est aux dirigeants de leur procurer un environnement dans lequel ils pourront réinventer le monde des affaires. »

– wikis, blogues, Facebook –, même si leur employeur en proscriit l'utilisation.

Cette nouvelle donne s'applique-t-elle seulement aux travailleurs en TI ?

L. B. : Pas du tout. En raison de la pénurie de main-d'œuvre que connaît le secteur des TI, on s'interroge davantage sur les façons d'y attirer de jeunes recrues. Toutefois, les entreprises de tous les domaines devront aussi le faire. Les jeunes n'ont plus le goût de travailler seuls dans leur coin, dans un « cubicule » : ils veulent être en contact les uns avec les autres, avoir un cercle d'amis et de connaissances ouvert qui s'étend constamment. C'est vrai en informatique, mais aussi en médecine, en assurance et dans bien d'autres domaines.

Comment un dirigeant devrait-il s'y prendre pour bâtir une organisation comme celle que vous décrivez ?

L. B. : Il devrait d'abord s'asseoir avec des jeunes pour les regarder aller, et discuter avec eux de la manière dont ils communiquent, font de la recherche et s'amuse au travail. Les jeunes ont l'habitude de donner leur opinion et seront heureux de répondre aux questions qui leur seront posées.

Ce dirigeant devrait ensuite s'interroger sur la signification du mot « leader ». Quand on me dit que les jeunes trouvent moins leur place dans le monde du travail qu'on le souhaiterait, cela m'interpelle sur notre capacité, en tant que gestionnaires, à nous placer véritablement à l'écoute des besoins de nos employés. Les jeunes ne font pas les choses de la même façon que leurs aînés. Au lieu de proscrire leurs façons de faire ou de chercher à les changer, il faudrait plutôt se demander comment en tirer le meilleur parti.

Finalement, ce dirigeant devrait tenir compte du fait que le renouveau des pratiques en matière de gestion ne concerne pas seulement les plus jeunes. En 2009, même s'ils ne le disent pas aussi fort et aussi clairement, les travailleurs plus expérimentés ont souvent le goût de faire les choses différemment. Pour ma part, je ne pourrais pas travailler seule dans ma bulle. J'ai besoin d'accéder à des wikis et de

clavarder avec mes collègues, que ce soit sur le plan professionnel ou pas.

Enfin, le dirigeant qui veut être un véritable leader devrait se rappeler que

ses employés, jeunes et moins jeunes, ne travaillent pas pour lui, mais qu'en fait, c'est *lui* qui travaille pour eux! ■

L'enquête Génération C: les jeunes et le travail

Lorsqu'on demande aux jeunes Québécois de 16 à 24 ans quels sont les trois principaux critères qui les guident dans la recherche d'un emploi, **51 %** parlent du niveau de stabilité du poste qui leur est offert, **42 %** du salaire, et **40 %** de la flexibilité permise en ce qui a trait notamment aux horaires et au choix du lieu de travail.

Seulement un jeune sur trois (**33 %**) considère l'ampleur des défis qu'il aurait à relever au travail comme l'une des variables les plus susceptibles d'orienter sa décision, tandis que moins d'un sur quatre (**24 %**) est fortement à la recherche d'une ambiance de travail « cool et jeune ». Pour ce qui est de la place que le futur employeur accorde au travail d'équipe ou aux technologies de pointe, seulement

21 et 11 % respectivement des membres de la génération C semblent s'en préoccuper beaucoup.

Par contre, les grands utilisateurs d'Internet – ceux qui utilisent cette technologie plus de 20 heures en moyenne par semaine – sont moins susceptibles que les autres jeunes d'être attirés par des organisations dont les valeurs ressemblent aux leurs et par des emplois stables et permanents. Ils sont toutefois plus enclins à accepter un emploi dans le cadre duquel le travail s'effectuera avec des outils technologiques avancés. C'est peut-être ce qui explique que les grands internautes soient moins tentés que les autres membres de cette génération de travailler dans le secteur public ?

Les principaux critères de sélection d'un emploi: ce qui distingue les grands utilisateurs d'Internet de leurs camarades

	Petits utilisateurs d'Internet (10 heures et moins par semaine)	Moyens utilisateurs d'Internet (entre 10 et 20 heures par semaine)	Grands utilisateurs d'Internet (20 heures et plus par semaine)
Le poste offert est stable et permanent	56 %	52 %	47 %
Le travail s'effectue avec des outils à la fine pointe de la technologie	8 %	8 %	15 %
Les valeurs de l'organisation correspondent aux leurs	33 %	34 %	27 %

Quel type de carrière attire les jeunes Québécois ?

	Petits utilisateurs d'Internet	Moyens utilisateurs d'Internet	Grands utilisateurs d'Internet
Une carrière dans la fonction publique ou dans le secteur parapublic	44 %	38 %	32 %
Une carrière dans le secteur privé	22 %	24 %	30 %
Une carrière comme travailleur autonome	15 %	16 %	14 %
Une carrière d'entrepreneur	12 %	12 %	15 %
Une carrière dans un organisme sans but lucratif	3 %	6 %	5 %