

INTRODUCTION

Cette édition de décembre 2008 de l'infoIME vous présente différents points de vue liés à l'impact qu'ont les technologies de l'information sur les entreprises, le travail et la mobilisation. On y traite de télétravail, du e-Learning et de la gestion des personnes et des carrières dans les entreprises « nomades ».

ARTICLE

Qu'est-ce qu'une entreprise nomade?

RÉSUMÉ ET POINT DE VUE

Le travail nomade n'est pas nouveau. On entend parler de télétravail et d'entreprise nomade depuis déjà plusieurs années. En fait, ce sont les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) qui ont considérablement contribué à faire évoluer le concept. Les blackberry, l'accès aux réseaux corporatifs à distance, les Intranets partagés, les courriels sont tous des outils et systèmes ayant facilité le développement du travail nomade.

Une entreprise peut être nomade sans être mobile. Une entreprise mobile se définit comme une entreprise où la souplesse et la rapidité d'adaptation l'emportent sur la hiérarchie et le respect des règles et procédures. Or, une entreprise nomade peut utiliser intensivement les technologies de l'information, sans pour autant que la culture et les comportements changent.

L'introduction des technologies de l'information et plus particulièrement des outils nomades a entraîné deux ruptures fondamentales dans les organisations :

- une rupture dans l'unité de lieu, les équipes peuvent devenir éclatées et virtuelles (au sens où les gens peuvent travailler ensemble sans jamais se voir ou se réunir),
- une rupture dans l'unité de temps : temps de travail et temps personnel se chevauchent dorénavant (qui n'a pas reçu un courriel un dimanche soir vers 23 heures?)

Les outils mobiles actuels sont :

- le téléphone mobile,
- l'ordinateur portable,
- les terminaux portables (y compris les clés USB),
- les P.D.A.

Les outils en voie de développement sont :

- le GPS,
- la monétique intégrée (pour règlement des factures),
- le téléphone multifonctions (caméra, etc.).

Avantages pour l'entreprise	Avantages pour le salarié
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une grande flexibilité offerte dans l'organisation du travail ▪ Des gains de productivité (voyages, frais de postes et messagerie, etc.) ▪ Réduction des délais de traitement ▪ Rationalisation des processus de traitement des informations ▪ Image de marque moderne et positive de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande souplesse offerte dans son organisation ▪ Plus grande autonomie ▪ Suppression des tâches répétitives ▪ Efficacité personnelle ▪ « Joignabilité » ▪ Réactivité ▪ Valorisation face au client

Mais il existe des risques aussi, comme le résume le tableau ci-dessous :

Risques pour l'entreprise	Risques pour le salarié
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La transformation de la culture (perte de l'esprit d'équipe de travail) ▪ La perte du sentiment d'appartenance ▪ La perte ou le vol des informations/données ▪ Baisse de la qualité des processus de décisions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perte des frontières travail/vie personnelle ▪ Développement excessif du polysynchronisme (faire plusieurs choses en même temps) ▪ Culture de l'instantané (plus de prise de recul) ▪ Surcharge des informations

Du télétravailleur au travailleur nomade : les multiples facettes du travail mobile

Source : CEFRIO et Léger Marketing, NETendances, 2007

Au Québec, en 2007, un peu plus du quart des adultes accèdent à Internet à des fins professionnelles à l'extérieur de leur lieu de travail (CEFRIO, NETendances, 2007).

Dans sa forme la plus traditionnelle, le télétravail se définit comme une « activité professionnelle qui s'exerce en dehors des bureaux de l'employeur, le plus souvent à domicile, et pour laquelle on fait appel aux nouvelles TI pour communiquer à distance (OQLF, 2005) ». Bref, le télétravailleur n'est pas présent en permanence dans les bureaux officiels de son entreprise ou de son organisme et exerce une partie ou l'ensemble de ses activités à l'extérieur des murs de son employeur. Il se sert généralement d'outils informatiques et de communication, tels que le téléphone, l'ordinateur, le télécopieur, le courrier électronique et des outils de collaboration en ligne.

Pour la firme Gartner (2006), il existe trois types de télétravailleurs :

- les télétravailleurs à distance [remote teleworkers], qui passent plus de 80 % de leur temps à la maison;
- les télétravailleurs ad hoc [ad hoc teleworkers], qui travaillent de leur foyer 2 à 3 fois par mois au besoin; et
- les télétravailleurs réguliers [regular teleworkers], qui opèrent de la maison 2 à 3 fois par semaine.

Au début de 2007, la CIO Government Review présentait les 10 tendances de l'heure pour tous les paliers du gouvernement canadien. Parmi ces tendances, on trouvait le développement du travail mobile dans le secteur public. Qui plus est, selon la firme américaine Gartner (2006), avant 2009, 70 % du travail lié au savoir nécessitera des outils mobiles et sans fil.

Comment gérer les salariés nomades?

Source : Commerce et marketing BtoB www.sales-mkg.org, 2005

La demande des salariés nomades envers les gestionnaires est double et paradoxale : se sentir autonome et se sentir considéré. Ils réclament donc :

- du contrôle..... mais pas de surveillance policière ;
- de l'autonomie..... et du soutien.

5 points à prendre en considération¹ :

1. La confiance réciproque
2. Le confort de vie dans les déplacements
3. La facilité de connexion
4. Le contact direct avec l'entreprise
5. Le contrôle sans empiéter sur l'autonomie

10 verbes pour gérer les salariés nomades :

- **Trouver...** le mode de communication à distance le plus adapté.
- **Fixer...** des objectifs précis et mesurables.
- **Établir...** un bilan régulier des objectifs et du moral!
- **Faciliter...** la vie avec des outils fiables et une maintenance simple.
- **Bannir...** les contrôles incessants.
- **Respecter...** les horaires de rencontre.
- **Réunir...** physiquement et régulièrement les équipes.
- **Accompagner...** les salariés dans leur travail de temps en temps.
- **Aménager...** le contrat de travail ou la convention collective.
- **Fêter...!**

Les carrières aussi deviennent nomades...

Inspiré de l'article *Les carrières nomades et la société de connaissance*, Notes Éducation Permanente, Association pour une Fondation Travail-Université, Août 2006

Les carrières nomades se caractérisent par un lien faible avec l'entreprise et un accent fort sur la responsabilisation des personnes et leur autonomie. Elles sont marquées par des changements fréquents d'employeur, volontaires ou involontaires.

Les carrières nomades forgent des compétences qui ne sont plus construites autour du triptyque : savoir, savoir-faire, savoir-être, mais d'un savoir-faire bâti sur de multiples expériences, « savoir qui? » ou la densité de son réseau professionnel et social, « savoir pourquoi? » quel sens produit non pas mon travail en tant que tel mais mon évolution et mes changements successifs ?

Le développement de l'organisation du travail par projet, puis par projet virtuel, est un incitatif puissant à construire une carrière nomade. Ce travail par projet est intense dans les industries dites du savoir (TI, marketing, édition, design, ingénierie, conception de produits, etc.). Les ingrédients de la carrière nomade sont par essence dans la gestion par projet :

- engagement lié aux projets et non pas aux organisations,
- la connaissance est une ressource clé,
- la reconnaissance vient de l'accumulation des expériences variées,
- les réseaux jouent un grand rôle.

¹Source : commerce et marketing BtoB www.sales-mkg.org 2005

Les carrières nomades sont un avantage dans la mondialisation, car elles sont moins sensibles aux relocalisations, elles sont compatibles avec des milieux de travail variés.

Enfin, les environnements de travail intensif en TI favorisent le développement des réseaux et de l'autoformation.

Dans le modèle des carrières nomades, la reconnaissance vient plus des pairs ou de la profession que de l'entreprise en tant que telle.

Les femmes, selon les études, seraient mieux adaptées à vivre des carrières nomades. Les femmes semblent plus aptes à mélanger les compétences techniques et relationnelles, à développer la confiance dans les relations de travail et vivre (à cause des maternités) des discontinuités dans leur vie professionnelle. À l'inverse, les interruptions éloignent les femmes de leur réseau, la vie familiale favorise moins la mobilité géographique.

Pour en savoir plus sur ce qui se passe ici :

- Tremblay D.G., *Nouvelles carrières nomades et défis du marché du travail : une étude dans le secteur du multimédia*, Chaire Bell, Télé Université du Québec, 2003.

Et ailleurs :

- Cadin L., Bender A-F., De Saint-Giniez V., *Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert, Paris

7 principes à suivre si on se lance dans le « e-Learning »

Tiré du site de Crossknowledge www.crossknowledge.com

Longuement testée auprès de cadres et managers en entreprises, la pédagogie Crossknowledge repose sur 7 grands principes.

Principe n°1 : Susciter le plaisir d'apprendre	Sans plaisir, pas de motivation. Sans motivation, pas d'apprentissage.
Principe n°2 : Proposer une ergonomie simple et adaptée à l'utilisateur	Plus le e-Learning cherche à s'adapter aux styles d'apprentissage et aux différentes façons de manipuler de l'information, plus l'ergonomie peut paraître complexe à des néophytes. Mais plus les possibilités sont réduites, moins l'outil sera adapté aux besoins multiformes des utilisateurs.
Principe n°3 : Miser sur le rich media	Beaucoup d'initiatives de e-Learning ont échoué parce qu'elles demandaient à leur cible de s'adapter au média... Un cadre ou un manager consomme énormément de médias, notamment audiovisuels. Vis-à-vis d'eux, il est curieux, exigeant et zappeur.
Principe n°4 : Apprendre en faisant découvrir	Que préférez-vous lorsque vous êtes en formation? Un intervenant pérorant du haut de sa chaire ou un enseignant vous posant les bonnes questions et vous faisant comprendre naturellement ce que vous devez retenir? On connaît depuis Socrate la puissance pédagogique de la maïeutique. La plupart des stages de management reposent aujourd'hui sur des séquences de découverte progressive des apports.
Principe n°5 : Puiser le contenu aux meilleures sources	Pour proposer une formation de qualité, CrossKnowledge est allé chercher ses sources chez les auteurs les plus reconnus, professeurs de grandes écoles ou consultants. Tous ou presque ont largement publié, devenant au fil des ans des références incontestables dans leur domaine...

Principe n°6 : Proposer la bonne granularité

La durée de la plupart des cours de formation à distance oscille entre 8 minutes et 2 heures. ... Au-delà de 30 minutes, la formation devient difficile à caser dans un agenda de cadre la plupart du temps débordé. L'utilisation du multimédia demande également une concentration qu'il est dur de maintenir au-delà de 30 minutes...

Principe n°7 : Suggérer sans imposer

La pédagogie pour adulte est rarement compatible avec le dogmatisme. À plus forte raison en matière de management, domaine par excellence où aucune vérité n'est établie, aucun modèle vérifié une fois pour toutes...

CLINS D'ŒIL

Suspense autour du party de Noël

Inspiré de : *Les Québécois tiennent à leur party de bureau!* Communiqué de presse, Workopolis, nov. 2008 et *Malgré la crise économique, les partys de Noël sont maintenus dans les organisations.* Communiqué de presse, ORHRI, nov. 2008

En cette fin d'année teintée de ralentissement économique, les rumeurs de suppression du sacro saint « party » de Noël vont bon train. Dans les couloirs ou à la machine à café, on entend par ailleurs que les entreprises québécoises réduiraient substantiellement le train de leur party de Noël, voire le supprimeraient : récession oblige, les dirigeants couperaient directement dans les « dépenses superflues ».

Pourtant, à la lumière des résultats de deux sondages parus récemment, le party de Noël n'apparaît pas si superflu que cela, du moins au Québec... si on prend en compte l'impact négatif que la suppression dudit party entraînerait. Le party de Noël est une occasion en or pour remercier les employés du travail accompli pendant l'année. Les gens y voient une marque de reconnaissance. Et la reconnaissance – c'est bien connu – est un ingrédient précieux... qui contribue à garder les troupes mobilisées!

Selon un sondage Decima-Workopolis, plus du tiers (36 %) des salariés québécois seraient déçus, voire fâchés, si les festivités étaient annulées. Dans le reste du Canada, les salariés sont légèrement moins nombreux à redouter une potentielle suppression du party (30 %). Par ailleurs, 62 % comprendraient parfaitement la décision de réduire les dépenses.

Heureusement, selon un sondage CROP commandé par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, plus des trois quarts des travailleurs québécois auront un party de Noël organisé par leur employeur cette année.

En revanche, si 76 % des entreprises maintiennent le party de Noël, plus du quart a bien l'intention de réduire la facture cette année, selon le sondage Decima-Workopolis :

- une entreprise sur cinq (20 %) dit vouloir sélectionner des spectacles ou des lieux moins coûteux;
- 15 % planifient tenir leur événement dans leurs propres locaux afin de réduire les frais;
- 13 % prévoient célébrer un soir de semaine afin d'éviter les tarifs plus élevés du week-end;
- 12 % n'inviteront pas les conjoints des employés;
- 9 % opteront pour une réception de jour;
- 9 % ne serviront pas de boissons alcoolisées.

*La valse des
formulaires,
directives et
autres
procédures*

Inspiré de :
*Comment rendre
directives et
formulaires moins
rebutants?*

Franziska Tschan,
Le Temps, 24
novembre 2008

Avez-vous déjà compté le nombre de formulaires à remplir, de normes à suivre, de procédures à respecter, etc. qui régissent votre quotidien au travail?

On a souvent tendance à se plaindre de la « paperasse » superflue, arguant que ces corvées quotidiennes ne facilitent pas le travail, n'améliorent pas la collaboration entre les services et ne résolvent pas le problème pour lequel elle a été créée.

Il est vrai que remplir un formulaire ne prend guère que quelques minutes... mais la « paperasse » inutile – et c'est prouvé – rend de mauvaise humeur... et *de facto* nuit à notre bien-être. En l'occurrence, les recherches du professeur Norbert Semmer ont mis en évidence un lien positif entre ce qu'il appelle les « tâches illégitimes » et le stress, voire les comportements dysfonctionnels au travail.