

profitable à long terme et constitue un avantage compétitif. Il ne s'agit pas que de faire plaisir à ses employés, les bénéfices sont bien réels. »

Les organisations qui mesurent et récompensent leurs collaborateurs en fonction de leurs résultats, plutôt que sur la durée passée au travail, bénéficieront ainsi d'une plus grande productivité, d'une force de travail motivée, d'un meilleur service pour leurs clients et de frais de fonctionnement réduits. Le but est bien de changer de culture organisationnelle et de permettre aux employés de travailler quand cela leur convient le mieux. Des entreprises comme Gap, Vodafone ou Unilever l'ont bien compris et en récoltent déjà les fruits.

« Être maître de son travail améliore la proactivité, l'autonomie et la résolution de problème », confirme-t-elle. Chez IBM, la flexibilité du travail est déjà acquise, mais tout n'est pas simple pour autant. Il revient aux managers de guider leurs collaborateurs. « Il faut réussir à se fixer des limites et ne pas travailler en permanence, témoigne Christel Verschaeren, IT and Change Management Director Europe. Les managers ont un rôle critique à jouer et doivent être plus actifs. Ils doivent apprendre comment mesurer les performances autrement et coacher leurs collègues sur la collaboration

! L'essentiel

1. Hommes et femmes doivent se retrouver dans le nouveau monde du travail. Un meilleur équilibre entre les sphères privée et professionnelle est nécessaire pour tous.
2. L'ère digitale a besoin d'un cadre de travail plus flexible et basé sur une culture du résultat, non pas sur le présentisme.
3. Adopter de nouveaux modes de travail implique d'autres modèles de management. Il s'agit de juger les résultats obtenus et non le temps de présence au travail.

à distance. On manage différemment quand on ne voit pas ses collègues. La technologie est là, c'est souvent le comportement qui fait défaut. »

S'Y PRÉPARER

Bien sûr, on n'improvise pas l'adoption de ces nouvelles manières de travailler. Il faut s'y préparer progressivement. « Les employeurs doivent commencer à réfléchir à leurs modes de fonctionnement, cela demande un certain courage, appuie encore Alison Maitland. Le travail est une activité,

non plus un lieu, l'information peut désormais se consommer de n'importe où. Cela ne sert à rien de retarder le changement, il est déjà là! C'est une lame de fond au niveau international. Il y a un sérieux risque de rater le coche pour les entreprises qui ne veulent pas s'y intéresser. Dans certains cas, il faudra revoir tout le système de management. Il faut rassurer les managers et les accompagner pour contrer les résistances, l'important est de bien expliquer les raisons des changements, être clairs sur les objectifs à atteindre et détailler les avantages business qui en découleront. »

Ce besoin accru de liberté fait écho à d'autres évolutions. Outre un changement démographique, nous allons tous travailler plus longtemps, on constate aussi un changement dans la vision de la famille. De plus en plus de pères veulent s'engager davantage dans l'éducation de leurs enfants. D'autres tendances comme l'arrivée de la célèbre Génération Y et l'importance grandissante accordée au respect de l'environnement poussent les entreprises à se réinventer. Pour les aider, Alison Maitland a défini cinq principes fondateurs pour gagner en efficacité: se fier à ses collaborateurs, récompenser les résultats, comprendre la globalité de son business, commencer par le top en formant ses managers, et traiter ses employés comme des personnes.

« Appliquer ces principes permet de mettre en place un leadership plus durable et ouvre de nombreuses possibilités, souligne-t-elle. S'il y a des résistances, c'est souvent une bonne idée de commencer avec un groupe pilote. Cela prendra le temps qu'il faut, mais on y viendra. Il y a une phase de transition naturelle, surtout pour les grandes organisations. Le télétravail n'est qu'un des aspects à envisager. Le plus important est la manière de considérer ses employés. »

FLORENCE THIBAUT

« Un homme et une femme nouveaux sont en train d'émerger »

CEO de Trendhuis et auteur de *Generatie M. Me, Myself & I*, Nathalie Bekx attire l'attention sur le fait que, pour beaucoup de jeunes employés, le travail est à présent vu comme une vie parmi d'autres. « Pour certains, la vraie vie commence après les heures de travail. Il y a les amis, le sport, etc. Le travail ne domine plus. Certaines demandes autrefois dites féminines et perçues comme négatives, sont aujourd'hui vues comme positives, par exemple le fait de se faire payer ses heures sup' en temps libre. Avoir plus de temps est devenu clé, on ne veut plus sacrifier sa vie sociale à son travail. Un homme et une femme nouveaux sont en train d'émerger. Ils ne souhaitent pas avoir la même vie que leurs parents. »

La notion de carrière est aussi en pleine mutation. On veut pouvoir ralentir ou accélérer sa charge de travail lors de certaines périodes de sa vie. On parle aussi de femmes « écureuils » qui rassemblent consciencieusement leurs heures pour avoir le plus de temps libre possible. Nathalie Bekx estime que six hommes sur dix ont aussi envie d'un horaire flottant. « Certaines femmes choisissent de ralentir leur carrière lorsqu'elles ont de jeunes enfants, pour ensuite repartir de plus belle. Leur plus grande crainte est de ne pas retrouver un poste à responsabilités ensuite. Il est vrai que certaines entreprises apprécient peu ces changements de rythmes », ajoute-t-elle. Plus d'autonomie équivaut aussi à plus de loyauté. Les employés qui sont à même de gérer les temps forts de leur carrière le rendent au centuple. « Le futur du travail est un chantier pour toute la société », termine-t-elle.