

SOMMAIRE

6

Édito

8

4 bonnes raisons de parcourir ces 28 contenus

9

Ça bouge ! Les grandes évolutions qui guident le Future of Work

10

ÉVOLUTIONS SOCIÉTALES

11

LA TRANSFORMATION SOCIÉTALE, la révolution douce

15

RUPTURES

DOCU



LES JEUNES & L'ENTREPRISE
Les choix radicaux de jeunes super diplômés

16

"LA GRANDE DÉMISSION"

19

NOUVEAU RAPPORT AU TRAVAIL

20

10 TENDANCES RH

à suivre en 2022

28

LES NOUVELLES PRIORITÉS des collaborateurs



29

LA FLASH ORGANIZATION, l'avenir des entreprises ?

33 (SENS & PLAISIR AU TRAVAIL)

34 LA QUÊTE DE SENS, **GRAAL** OU NON GRAAL ?

35 LA SEMAINE DE **4 JOURS**

38 (NOUVELLES CONDITIONS DE TRAVAIL)

39 Travail **HYBRIDE** COMMENT FAIRE ?

44



ENTRETENIR UNE CULTURE D'ENTREPRISE À DISTANCE
Possible ou pas ?

48 | Et le management dans tout ça ?

49 (UN MANAGEMENT PLUS AUTHENTIQUE)

50 **MIROIR, MON BEAU MIROIR,** COMMENT SERA LE LEADER DE DEMAIN ?

54 **MANAGEMENT & SOFT SKILLS**

57

ÉQUIPE DE CHOC
La média qui révolutionne le management !



4 OUTILS ESSENTIELS POUR UN MANAGER AUX SUPERS POUVOIRS

COMMENT PRATIQUER L'ART DU **FEEDBACK** ?

58

61 (UN MANAGEMENT FACILITATEUR)

69 (UN MANAGEMENT HYBRIDE)

75 (UN MANAGEMENT PAR LA CONFIANCE)

83 (UN MANAGEMENT CONNECTÉ)

63 LES 5 FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT

66



LE SERVANT LEADER,
nouveau chevalier de l'entreprise du XXIème siècle

70 **MANAGEMENT HYBRIDE,**
une révolution majeure mais délicate

76 **COMMENT MIEUX FAIRE CONFIANCE** à ses collaborateurs ?

79



UNE SOIF DE LIBERTÉ
bouscule les entreprises

84 **MANAGEMENT & IA**
ce que l'IA va changer pour les managers

87 **LES PRATIQUES MANAGÉRIALES DES E-LEADERS PERFORMANTS**

91

Regardons ailleurs. Ces entreprises qui bougent les lignes

92

DÉCATHLON

Une co-gouvernance et des connexions locales

ALAN

Soutenir et faire grandir les collaborateurs, une affaire de tous

JOIE DE VIVRE HÔTELS RESORTS

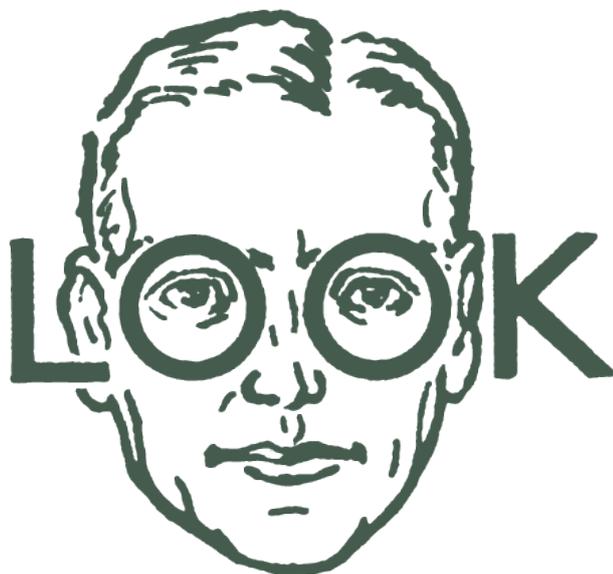
Se réunir et partager autrement

PIXAR

La sincérité au service d'une culture créative

DROPBOX

Une organisation "Virtual First"



93

Remerciements



PAR LAETITIA TEREYGEOL
DIRECTRICE MARKETING ET COMMUNICATION

Le monde du travail connaît actuellement une vraie révolution, et certains disent que ce n'est que le début ! A nous de nous adapter, de nous inspirer, et de **réinventer notre organisation de demain**, peut-être **plus humaine et toujours plus performante**.

Puisque l'avenir du travail nous appartient, l'Equipe Cinaps vous propose cet e-book d'une grande richesse au format particulier, telle une revue de presse. Sous forme d'articles, de podcasts, de livres blancs, de cas d'entreprises... Il rassemble des points de vue, des tendances fortes et des conseils pour vous inspirer.

Ensemble, dirigeants, managers et collaborateurs, et si nous décidions de **co-construire un futur du travail qui nous corresponde** ? Quel sens donner à ce que nous faisons ? Quel management imaginer pour mieux répondre aux nouveaux enjeux ? Quels nouveaux équilibres ou ruptures envisager ? Quels espaces de travail et quels nouveaux rythmes définir ? Flexibilité, efficacité, et nouvelles pratiques managériales, que faire ?... autant d'interrogations qu'il y a de nouveaux challenges à relever ! Alors oui, l'avenir nous appartient, à nous d'imaginer les changements que nous voulons porter, d'engager les collaborateurs, de proposer de nouvelles initiatives, etc. N'est-ce pas motivant ?

**"ARTICLES,
PODCASTS,
LIVRES BLANCS,
CAS CLIENTS...
UN E-BOOK POUR
VOUS INSPIRER."**

C

I

Cabinet de conseil en innovation managériale, Cinaps intervient **depuis plus de 30 ans dans le cadre de dynamiques de transformation.** Le futur du travail nous passionne, puisqu'en tant qu'accélérateur d'évolutions culturelles, nous imaginons, à vos côtés, de nouvelles façons de travailler ensemble. Pour en savoir plus, allez faire un tour sur notre site cinaps.com

N

P

S

A

4 bonnes raisons de parcourir ces 28 contenus

1 **Vous inspirer**, prendre connaissance des grandes tendances du futur du travail et voir leur impact sur le profil des managers et les manières de manager.

2 **Pourquoi pas aller plus loin**, et imaginer que cet e-book soit le point de départ d'une vraie réflexion sur vos ambitions en matière de culture managériale.

3 **Vous accompagner**. Nous pouvons vous aider à mener une réflexion collective et à définir l'organisation et les nouvelles postures managériales que vous souhaitez mettre en place à l'horizon 2030. Le format ? Pourquoi pas un séminaire d'intelligence collective d'une journée, regroupant l'ensemble des représentants de la ligne managériale.

4 **Au final, construire votre ambition managériale de demain.** Après avoir produit, sélectionné et catégorisé les idées, vous repartez avec une note d'inspiration, une ressource vertueuse pour construire votre propre modèle.



ÇA BOUGE !

Les grandes évolutions qui guident le Future of Work

On l'a lu et entendu partout, nous devons faire preuve d'une grande adaptabilité pour continuer à nous épanouir, grandir, et travailler ensemble dans ce nouveau monde du travail. Oui, ça bouge, les collaborateurs veulent du sens, le travail est hybride, la culture se pense à distance, les organisations deviennent "flashes", le télétravail perdure, et les bureaux seront demain virtuels. Bienvenu(e)s dans notre nouvel environnement de travail.

Il faut avouer que le mot « travail » a perdu son sens initial et c'est une bonne chose : s'il désignait une activité laborieuse, voire étymologiquement un instrument de torture, ou encore un lieu fixe avec une vraie dimension sociale, il est aujourd'hui davantage corroboré à la notion de valeur, de plaisir, d'esprit d'équipe, de croyance en un projet commun et se réalise dans une multiplicité de lieux, de temps et d'outils. Le temps d'une crise sanitaire mondiale et le futur du travail se retrouve au cœur de toutes les organisations : nouveaux modes de fonctionnement à imaginer ; plus de flexibilité ; temps de transport économisé ; meilleur équilibre vie prof/perso ; etc. Voici notre sélection de contenus sur cette nouvelle normalité.

LES ÉVOLUTIONS (SOCIÉTALES)

PAR CHRISTOPHE RODET - CONSULTANT CINAPS

DE NOUVEAUX ENJEUX SOCIÉTAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

La société bouscule le monde du travail, comme l'évolution de la vie au travail bouscule la société. **Plus que jamais notre mode de vie au travail et dans la société sont connectés et interdépendants.** Dans ces deux sphères, nous vivons aujourd'hui des révolutions qui questionnent nos choix de vie personnelle et nos choix de vie professionnelle.

La transformation sociétale, marquée par des événements majeurs tels que la préservation de nos ressources naturelles, l'évolution du vivre ensemble (questions identitaires, de genre ou de philosophie), l'évolution même de nos modes de vie (face aux urgences sanitaires) et de nos modes d'échanges et d'habitudes de consommation (face à l'hyper connexion), tous ces

phénomènes **impactent significativement les organisations** et la manière de travailler ensemble au sein des entreprises.

Poussées par les attentes des nouvelles générations, de nouvelles tendances émergent dans les entreprises : l'envie de **vivre une expérience collaborateur plus connectée aux nouveaux enjeux sociétaux et environnementaux** (responsabilité sociale, organisations inclusives, mixité, prise en compte des impacts environnementaux...).

Cette évolution **pousse aujourd'hui les organisations et le management à se réinventer** pour être plus inclusive, plus responsable et donner un sens nouveau, ainsi que des objectifs d'organisation plus en cohérence avec les préoccupations sociétales.

TRANSFORMATION SOCIÉTALE DES ENTREPRISES LA RÉVOLUTION DOUCE

La tâche n'est pas aisée et souvent critiquée : pourtant, l'enjeu est de taille pour les entreprises de s'engager dans une dimension sociétale. Une meilleure attractivité des talents, davantage d'engagement de la part des équipes, et des clients plus fidèles et nombreux pour ne citer que quelques exemples. Car les entreprises engagées dans la RSE font preuve d'une plus grande résilience et délivrent une performance supérieure à celles qui ne le sont pas. Quelques conseils pour engager positivement les équipes et créer une dynamique irréversible autour de la responsabilité sociétale des organisations.

Didier Sensey, Valérie Baschet
Harvard Business Review France

Véritable levier de performance, la responsabilité sociétale attire de plus en plus d'entreprises. Mais comment réussir à coup sûr sa transformation ?

Ce à quoi nous assistons dans les entreprises ne constitue ni plus ni moins que le début d'une nouvelle révolution. La vision de l'économiste américain Milton Friedman, selon laquelle la seule responsabilité sociale des entreprises est de faire du profit pour les actionnaires, a vécu. Ce modèle, dont le point d'orgue aura été la crise de 2008, apparaît aujourd'hui comme socialement inacceptable : dans un monde où les ressources sont finies, comment peut-on encore demander aux entreprises une croissance toujours plus forte, et des profits sans limite ?

Poussées par la génération Z qui, dans une grande majorité, souhaite s'investir dans des organisations qui mettent le sens au centre de leur action, par des consommateurs qui orientent massivement leurs achats vers des marques responsables et par des investisseurs qui ont compris que la responsabilité sociétale tire la performance économique, les entreprises sont chaque jour plus nombreuses à vouloir s'engager dans cette voie. Beaucoup d'entre elles ont, en effet, compris que

la RSE constitue aujourd'hui un enjeu de performance globale et un avantage compétitif, avant que cela ne se transforme, à moyen terme, en condition de survie. La crise du Covid-19 le démontre : **les entreprises engagées dans la RSE font preuve d'une plus grande résilience et délivrent une performance supérieure à celles qui ne le sont pas.** Selon Accenture, elles délivrent une marge opérationnelle plus élevée de 3,2% et un rendement supérieur de 9,3% en moyenne. Une course de vitesse a donc commencé : les premières en feront un véritable avantage concurrentiel. Celles qui tarderont éprouveront rapidement davantage de difficultés à attirer de nouveaux talents, à fidéliser les équipes en place, à convaincre les clients d'acheter leurs produits et leurs services, à se financer et, à terme, à disparaîtront. Sur ce dernier point, les banques et leurs fonds d'investissement sont à conditionner leur engagement extra-financiers. Les banques et les fonds d'investissement de plus en plus nombreux créés en 2020 bénéficient du label ISR (pour « investissement socialement responsable ») ; 83% des investisseurs reconnaissent que les programmes ESG rentrent désormais dans la valorisation de l'entreprise et une banque comme Arkéa a décidé de franchir le pas en devenant la première banque à mission de France.

*les entreprises
engagées dans la RSE
font preuve d'une plus
grande résilience et
délivrent une perfor-
mance supérieure à
celles qui ne le sont pas.*

Le fait est assez rare pour être souligné : les intérêts de toutes les parties prenantes convergent, la dynamique est là.

Devant ces attentes de plus en plus fortes, tout doit être mis en œuvre pour aider les entreprises à s'approprier ces sujets, tout en s'assurant qu'elles continuent de délivrer un bon niveau de performance, gage indispensable de leur pérennité. Il s'agit donc bien de concilier sens, impact et performance.

Mais comment faire, par où commencer et à quel rythme ?

Des écueils à contourner

Force est de constater que l'apparition ces dernières années de multiples normes (ISO 26000, SD 21000) et référentiels (RSE 26001, B-Corp, ODD), voire de modèles d'entreprises en rupture (holacratie, entreprise opale), crée une confusion pouvant freiner l'engagement et donne à penser que le changement ne peut être envisagé sans une remise en cause globale et immédiate, ce qui n'est évidemment pas réaliste. Autre effet repoussoir à l'engagement, certaines obligations récentes, comme la déclaration de performance extra-financière ou l'article 173 (qui définit les obligations d'information des investisseurs institutionnels concernant la prise en compte des paramètres environnementaux et sociaux) de la loi sur la transition énergétique, imposent des reporting lourds aux entreprises et aux investisseurs, sans aucune contrepartie. Elles peuvent conduire à penser que l'engagement sociétal est synonyme de nouvelles contraintes venant s'ajouter à celles déjà existantes dans un contexte rendu exceptionnellement complexe avec la crise du Covid-19.

Enfin, des prises de position culpabilisantes de la part de certains politiques, think tanks ou conseils en transition environnementale pointent la responsabilité des dirigeants, dont on oublie trop souvent la complexité de la tâche : diriger une entreprise en temps normal n'est pas simple, la diriger dans la période actuelle est très difficile. Exiger d'eux, dans ce contexte, de se mobiliser sans délai pour sauver la planète, ne peut que les démobiliser.

Cela est d'autant plus regrettable qu'ils ont, la plupart du temps, les moyens de lancer, grâce à des actions simples, une dynamique positive et irréversible pouvant déboucher sur une transformation réellement systémique de leur entreprise, et donc de contribuer activement à changer positivement le monde.

Il ne s'agit donc pas de répondre à une liste de critères, à des injonctions contradictoires et culpabilisantes, ou de rajouter des contraintes et de la charge de travail à des collaborateurs en perte de sens.

Ce qui se joue ici relève avant toute chose d'une **prise de conscience par le dirigeant de la nécessité d'engager son entreprise dans cette voie**. Il s'agit d'un processus de transformation personnelle, le conduisant à se forger une conviction intime et sincère du bien-fondé d'initier une transformation sociétale.

Si rien n'est possible sans cette prise de conscience initiale, il ne s'agit pas pour autant d'une garantie de succès. La tentation est forte pour le dirigeant de se lancer dans des initiatives pouvant s'avérer contre-productives : un changement de posture soudaine et une communication inhabituelle, quand bien même seraient-elles sincères, peuvent soulever des doutes. Or si le message n'est pas relayé par des actions concrètes visibles par l'ensemble de l'organisation, c'est l'authenticité de la démarche, et donc la crédibilité du dirigeant, qui peuvent être remises en cause.

Autre écueil à éviter : la mise en place d'un département RSE qui va permettre de relayer la communication par des initiatives concrètes, certes, mais qui se limitent souvent à des actions simples, dont le but est de faire évoluer favorablement tel ou tel indicateur environnemental ou social, et qui sont, là encore, trop souvent éloignées du quotidien des salariés. On voit ainsi des entreprises prendre l'initiative de planter des arbres pour compenser leur bilan carbone ou d'autres qui abondent des associations à l'objet lointain du métier de l'entreprise. Le risque de voir ces belles intentions taxées de « **purpose washing** » est réel et c'est bien dommage.

Comme une étoile polaire

Au-delà de la prise de conscience sincère du dirigeant, le point de départ de toute transition réussie consiste en **un alignement fort de l'équipe de direction**, de sa gouvernance et d'une volonté d'intégration d'initiatives à impact plus positif au sein des opérations de l'entreprise. Le deuxième élément fondateur est **l'alignement des équipes autour de la raison d'être**. Là encore, le risque est que celle-ci soit prise à tort comme un élément de communication externe et qu'elle soit ainsi dénaturée de son intention : **retrouver les racines, l'héritage des fondateurs, l'idée première qui répond à un besoin de la société**. Bien formulée, bien ancrée, en associant le plus largement possible les collaborateurs dans sa définition, la raison d'être devient un élément fédérateur et l'étoile polaire discrète de l'entreprise qui va guider les équipes dans toutes leurs initiatives. La transformation sociétale devient ainsi l'affaire de tous.

Ces fondations posées, il devient possible d'engager les équipes vers des objectifs simples et concrets. N'oublions pas que l'entreprise doit continuer de produire, de vendre et d'assurer son développement. La démarche vers l'impact positif ne doit pas donner lieu à une surenchère de plans d'actions venant s'ajouter à un quotidien déjà très chargé, **mais à quelques initiatives discrètes qui créeront une dynamique irréversible** : une raison d'être bien choisie et des actions pour favoriser la diversité développeront la marque employeur et créeront les conditions d'une meilleure attractivité et d'une meilleure fidélisation des talents ; une intégration des clients dans la définition de la proposition de valeur en lien avec la raison d'être assurera leur fidélité et en attirera de nouveaux ; une implication des fournisseurs locaux dans la définition des produits aura une incidence sur le bilan carbone et bénéficiera à la communauté en termes d'emploi.

Les résultats seront rapidement visibles : davantage d'engagement de la part des équipes, une meilleure attractivité des talents, des clients fidèles et plus nombreux, des fournisseurs plus impliqués et soucieux d'une meilleure qualité.

L'entreprise sera prête pour s'engager dans l'obtention de labels ou adopter des normes plus exigeantes, voire prétendre au statut d'entreprise à mission. Mais, au même titre que les meilleures performances financières qui ne tarderont pas à suivre, elles deviendront la conséquence naturelle de l'engagement positif, et non plus une fin en soi. Et cela va tout changer.

Didier Sensey, Valérie Baschet - Harvard Business Review France

DOCU RUPTURES

"Un film que tous les DRH devraient voir" Rfi.

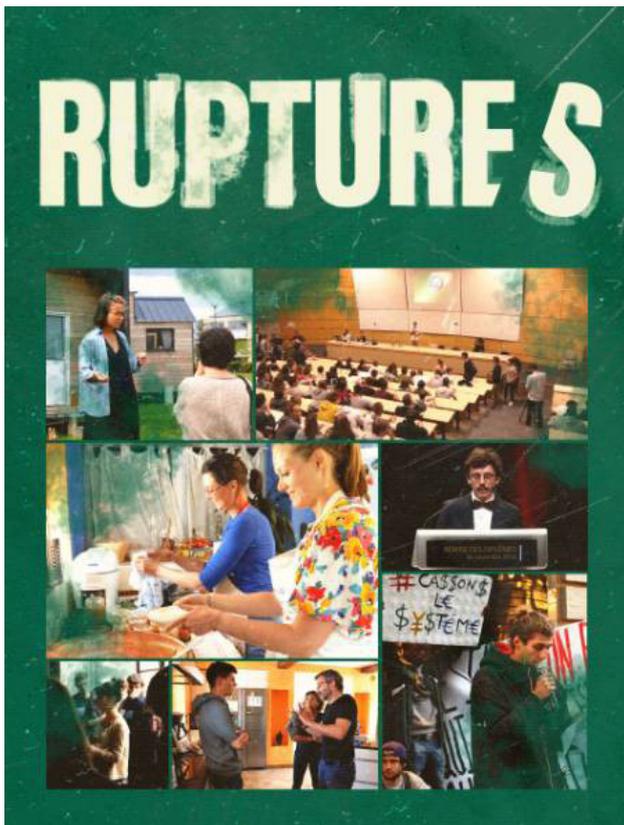
On parle de rupture générationnelle, de jeunes qui veulent vivre en adéquation avec leurs convictions, travailler pour des entreprises soucieuses des enjeux environnementaux et sociétaux, se sentir utiles, en finir avec les Bullshits jobs bien rémunérateurs...

Etudiant à Central Nantes, Arthur Gosset est le réalisateur

du documentaire "Ruptures". Il a suivi le parcours de 6 jeunes pendant un an, diplômés de Polytechnique, Centrale, Science Po, ou en école de commerce. Il nous raconte leur remise en question d'un système dans lequel ils ne se reconnaissent pas.

Documentaire réalisé par
Arthur Gosset

LA BANDE
ANNONCE **ICI**



LA GRANDE DÉMISSION

Comment expliquer les difficultés actuelles de recrutement en France ?

Et oui, les temps changent, "avant, on nous demandait des voitures de fonction diesel, maintenant on nous demande si l'entreprise pollue et ce qu'elle fait pour limiter ses émissions carbone ». La question du sens dans l'activité professionnelle apparaît déterminante pour éviter les comportements consuméristes au travail.

The conversation - Vincent Meyer,
Jean-Denis Culié, Jean-François Garcia,
Thomas Sorreda

Ça y est, la « Grande démission » (« Big Quit ») arrive en France. La vague de départs volontaires enregistrée aux États-Unis l'été dernier, plus de 4,3 millions de salariés au seul mois d'août, du jamais vu depuis que les statistiques américaines sur les démissions existent, atteint aujourd'hui l'Hexagone. Elle semble toucher tous les salariés, les moins comme les plus qualifiés, dans les PME et les grands groupes.

Les chiffres et les exemples sont sans appel. D'après la Banque de France, 300 000 emplois restent actuellement à pourvoir. Selon Numeum, l'association représentative du secteur du numérique, il manquerait environ 10 000 ingénieurs informatiques en France. La dernière étude de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) **évalue à 80 % la proportion de ses membres confrontés à des difficultés de recrutement liées à une pénurie de main-d'œuvre.**

Or, si la crise sanitaire vient mettre l'accent sur ce phénomène, il n'est pas nouveau et c'est précisément ce qui inquiète les entreprises. En 2018, d'après l'Insee, 45 % des entreprises, tous secteurs confondus, déclaraient faire face à des difficultés de recrutement, contre seulement 21 % en 2015.

Cette tendance concernait déjà tous les secteurs. Selon une étude du ministère du Travail, **6 métiers sur 10 étaient ainsi en forte tension de recrutement en 2019**, contre 1 sur 4 en 2015, en particulier dans les secteurs de l'aide à domicile, du transport routier, de la production industrielle, de l'hôtellerie et de la restauration. Un des premiers défis des agences d'intérim est désormais de trouver des candidats qui se présentent au premier jour d'embauche.

« Ruptures »

Comment l'expliquer ? Une première raison tient au **déséquilibre entre l'offre et la demande**. En effet, le taux de chômage, attendu à 7,6 % d'ici à la fin de l'année en France, est à son plus bas niveau depuis 2008, et si c'est une bonne nouvelle pour les salariés, cela crée inévitablement des tensions sur le marché de l'emploi.

Un autre fait marquant tient dans **l'incapacité de certaines filières de formation à répondre aux besoins des employeurs**, ce qui oblige ces derniers à diversifier considérablement le profil de leurs nouvelles recrues, sur des métiers en tension, comme nous l'a confié le DRH d'un grand groupe du secteur de l'énergie :

« On a beaucoup de mal à recruter des opérateurs, alors on a mis en place des méthodes d'évaluation qui nous ont permis d'intégrer des boulangers ou des esthéticiennes qui n'ont pas les compétences techniques. Mais on les a choisis, sans tenir compte de leur CV, parce qu'ils ont les socles de compétences indispensables comme la rigueur et le respect de consignes, ensuite nous les formons et les développons à nos métiers ».

Cependant, il semble que ces explications, d'ordre macroéconomique, ne suffisent pas à comprendre les **pénuries de main-d'œuvre actuelles**. En effet, à celles-ci s'ajoute un phénomène plus diffus, plus difficile à mesurer statistiquement mais tout aussi important : **les salariés remettraient de plus en plus souvent en cause le pacte social et moral** aujourd'hui proposé par les entreprises.

Encore une fois, le phénomène n'est pas nouveau, mais la longue période de questionnement que la crise sanitaire a engendrée semble avoir joué un rôle de catalyseur pour beaucoup de salariés, en particulier les plus jeunes, qui n'hésitent plus désormais à quitter leur emploi.

Ruptures, film documentaire « coup de cœur » du nouveau Festival international du film écologique et social de Cannes, est à ce titre révélateur. Ce film d'Arthur Gosset raconte le parcours de six jeunes diplômés d'écoles de management qui remettent en cause le modèle économique contemporain et aspirent à trouver du sens à leur travail. « Au bout de quelques mois, je réalise que j'étais dans un bullshit job » ; déçue, cette jeune salariée en poste chez un leader américain du secteur de la grande distribution décide alors de démissionner.

C'est une façon pour elle de rejeter le modèle consumériste de l'époque. Les questions environnementales deviennent par exemple de plus en plus prégnantes, comme en témoigne la directrice générale d'Oracle France dans un article des Échos : « Avant, on nous demandait des voitures de

fonction diesel, maintenant on nous demande si l'entreprise pollue et ce qu'elle fait pour limiter ses émissions carbone ».

Salarié liquide

Ce phénomène de démissions massives et de remise en cause du pacte économique et social avec les entreprises peut notamment s'analyser à travers le prisme de la société liquide proposé par le sociologue Zygmunt Bauman :

« **Une société "moderne liquide" est celle où les conditions dans lesquelles ses membres agissent, changent en moins de temps qu'il n'en faut aux modes d'action pour se figer en habitudes et en routine.** »

Dans une société où les entreprises gèrent à flux tendus et font l'apologie du changement permanent, **les salariés apparaissent de plus en plus isolés les uns des autres**, comme nous l'avons montré dans un article co-écrit avec Xavier Philippe à paraître prochainement dans la Revue française de gestion. On pense évidemment au télétravail, mais également au mouvement de fond engendré par la désyndicalisation et la fin des solidarités salariales traditionnelles.

Les entreprises ont en quelque sorte renversé le pacte social qui les unissait à leurs collaborateurs en individualisant leurs parcours professionnels, en les rendant acteurs de leur développement professionnel. La notion de carrière a ainsi été vidée de son sens et remplacée par celle d'employabilité.

Enfin, les entreprises **mettent en place des stratégies de marketing RH** et cherchent à renforcer leur marque employeur en développant l'expérience collaborateurs pour attirer les meilleurs candidats. Mais ce faisant, elles ne font que renforcer le rapport consumériste des salariés, un comportement qui semble désormais se retourner contre elles.

Les entreprises sont des chemins : soit elles dans ce modèle de litravail en développant ing RH toujours plus des bonus à leurs colpour les fidéliser **cherchent à repenser pacte social et moral riés.**

Le défi des entreprises, que leurs collaborateurs soient positionnés dans un cadre qui fasse sens pour eux et qu'ils aient conscience de l'importance de leur mission.

donc désormais à la croisée continuent de s'engager quéfaction du marché du des techniques de market-sophistiquées et en offrant laborateurs, très efficaces à court terme ; **soit elles le rapport au travail et le qui les unit à leurs sala-**

Dans ce contexte et comme le montre une étude sur le départ volontaire que nous avons menée récemment, **la question du sens dans l'activité professionnelle apparaît déterminante** pour éviter les comportements consuméristes au travail. Les individus formés et informés ne peuvent se contenter d'appliquer des procédures rigides sans comprendre l'objectif de ces dernières. Le défi des entreprises est donc aujourd'hui de faire en sorte que leurs collaborateurs soient positionnés dans un cadre qui fasse sens pour eux et qu'ils aient conscience de l'importance de leur mission.

The conversation - Vincent Meyer, Jean-Denis Culié, Jean-François Garcia, Thomas Sorreda

NOUVEAU RAPPORT AU TRAVAIL

PAR FRÉDÉRIC BOTTER - CONSULTANT CINAPS

On sait la prospective hasardeuse, aussi ne nous engageons pas ici à dire ce que sera le travail demain. En revanche, il est moins hasardeux de parier sur ce que le travail ne sera plus demain. Voici **4 tendances fortes**, les plus certaines.

LA FIN DU PRÉSENTIEL À 100% ET DU TÉLÉTRAVAIL À 100%

Après un fort engouement pour le télétravail, le retour à la réalité semble avoir permis de trouver un équilibre entre télétravail et présence sur site. Demain le travail sera sans conteste **hybride** pour ceux qui le peuvent, nécessitant de repenser le management, la gestion des RH et les organisations du travail.

LA FIN DU NON-SENS

Les salariés ne veulent plus travailler dans le but unique de maximiser les profits. C'est une raison d'être qui n'est plus suffisante. La recherche d'un sens au travail, **considéré comme une contribution à l'amélioration de l'état du monde**, devient un motif d'engagement très attendu.

MANAGERS ?

Beaucoup de travailleurs optent pour l'indépendance, l'entrepreneuriat et le nomadisme pour pouvoir travailler de manière « indépendante et sans manager » (enquête d'Opinion Way). Demain, les équipes rassembleront **autant de salariés de l'entreprise que d'indépendants** travaillant de manière autonome. Ce qui donne au management une toute autre dimension.

LA FIN DES CHOIX

Pourquoi ne pas pouvoir exercer plusieurs activités professionnelles en apparence opposées et s'épanouir en faisant aussi de ses passions un travail rémunérateur, à l'instar de Tina Tobago, jeune infirmière de bloc opératoire et danseuse au Crazy Horse ?

D'autres tendances fortes se font jour : la **semaine de 4 jours** et les technologies émergentes comme **l'IA** qui vont virtualiser fortement le travail.

FUTUR DU TRAVAIL 10 TENDANCES RH À SUIVRE EN 2022

Jérémy Clédat, CEO de Welcome to the Jungle et Laetitia Vitaux, autrice et conférencière sur le futur du travail, donnent leur vision des choses sur la trajectoire du futur du travail pour 2022.

Welcome to the Jungle

L'année 2021 aura été intense pour les professionnels des RH. Entre les confinements, le télétravail à haute dose, le retour au bureau "hybride", l'incertitude généralisée, les fractures sociales, le burn-out, la perte du sentiment de collectif et les difficultés de recrutement de cette période de "Grande démission", les RH auront été au cœur de tous les cyclones. D'ailleurs, on n'aura rarement autant parlé de l'avenir du travail que cette année ! Mais il est très probable que cela ne soit que le début. L'année 2022 pourrait voir un certain nombre des tendances à l'œuvre en 2021 se cristalliser et se renforcer. Qui plus est, dans un contexte de campagne présidentielle française, ces sujets se transforment en débats politiques sur lesquels chacun-e est invité-e à prendre position. Voici 10 tendances sous forme de défis à relever qui pourraient continuer de faire l'actualité RH dans l'année à venir...

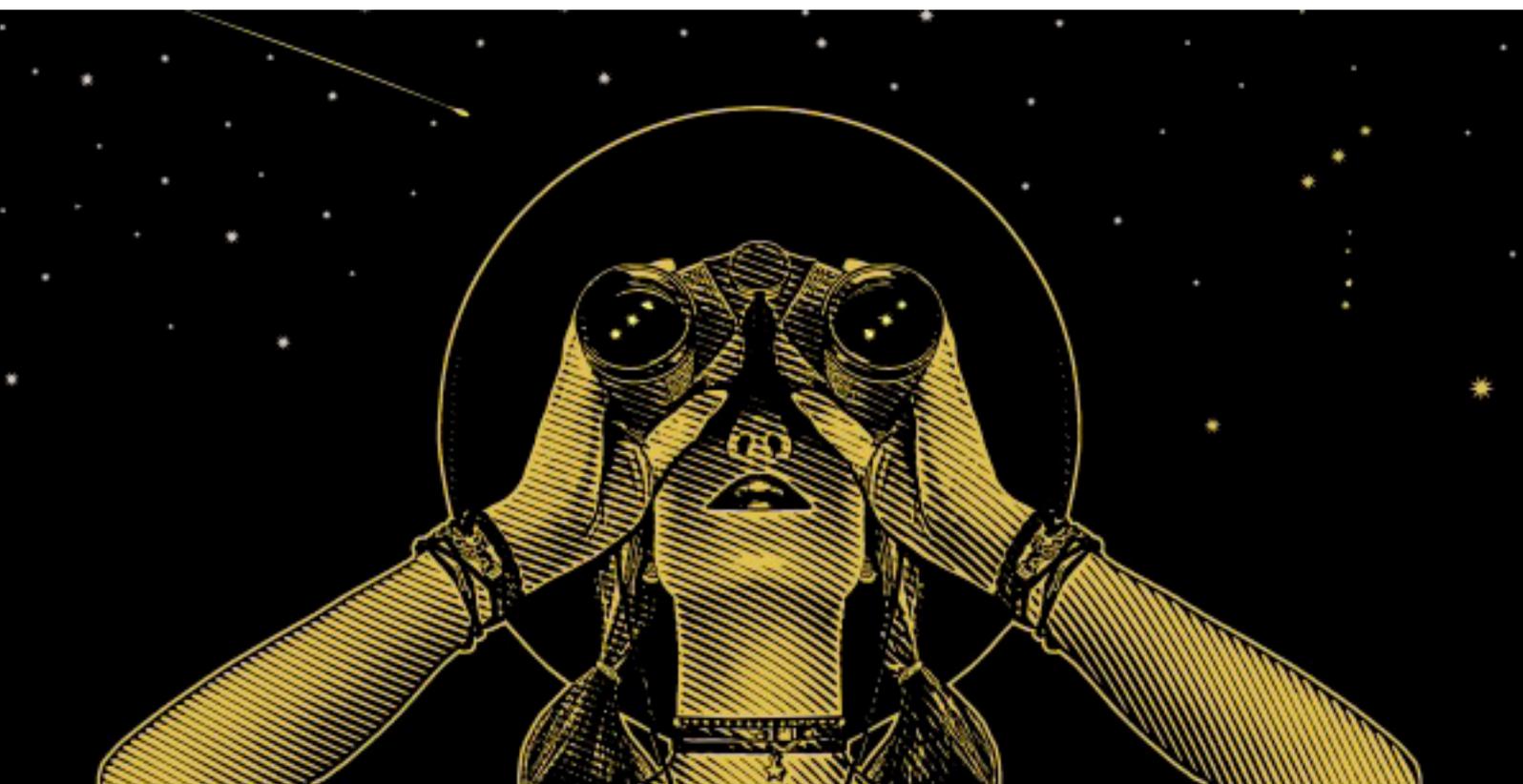
1. Mettez en place un programme de « reonboarding »

Tous/toutes celles/ceux qui ont pris leur poste pendant le confinement le savent : l'onboarding à distance est dégradé. Rien ne vaut le bureau pour faire des rencontres, s'imprégner des codes culturels et comprendre l'organisation informelle. Des cohortes entières de nouvelles recrues ont été pénalisées par un onboarding plus difficile et un développement plus faible de leurs réseaux de relations dans l'organisation.

Quelles que soient les circonstances, un soin particulier doit être mis à l'onboarding. Prendre un nouveau poste, c'est beaucoup de stress — surcharge d'informations, de nouvelles rencontres, d'attentes.... Mais si ce stress est trop important et que le/la collaborateur/collaboratrice ne se sent pas assez soutenu-e et entouré-e, alors la probabilité pour qu'il / elle jette l'éponge et quitte l'entreprise augmente dangereusement !

Pourquoi ne pas « reonboarder » toutes les nouvelles recrues qui n'ont pas profité pleinement de ce qui se fait de mieux en matière d'onboarding ? Certaines entreprises se posent la question et mettent en place des programmes qui ciblent tout particulièrement les recrues « sacrifiées » de la

période de pandémie. Si elles n'ont pas déjà quitté le navire, il n'est pas trop tard pour les remotiver ! Le « reonboarding » peut passer par la programmation de nouveaux événements, séminaires et rencontres où les échanges informels sont importants pour les aider à mieux faire connaissance avec leurs collègues. Cela passe aussi par la systématisation de programmes de mentorat, de formation et de parrainage/marrainage qui appréhendent ces recrues comme autant de « hauts potentiels » à faire grandir sur le long terme.



2. Ouvrez votre marque employeur aux freelances

Au sens strict, le concept de marque employeur ne concerne que les salarié-e-s d'une entreprise et celles/ceux que l'on voudrait recruter. Il s'agit de l'image de l'entreprise auprès des employé-e-s présent-e-s et des candidat-e-s potentiel-le-s. Mais les réseaux sociaux, l'ubiquité des outils de communication et les mutations du travail ont brouillé les choses. Les meilleur-e-s freelances ne doivent-ils/elles pas aussi être séduit-e-s par l'entreprise ?

Depuis plusieurs décennies, la part des « ressources humaines » effectives composées de travailleurs/travailleuses non salarié-e-s par l'entreprise augmente fortement : les prestataires (salarié-e-s d'une société externe), intérimaires, freelances et consultant-e-s sont toujours plus nombreux/nombreuses dans les équipes, sans que l'on soit toujours capables, à l'échelle de l'entreprise, de quantifier précisément le phénomène.

La fragmentation croissante de travailleurs/travailleuses a créé une porosité plus forte entre la communication interne et externe. Depuis le début de la pandémie, certains profils notamment dans les métiers du numérique sont toujours plus difficiles à recruter. Beaucoup plus d'entreprises se tournent vers les freelances comme un moyen de satisfaire des besoins ponctuels de talents et compléter leurs équipes.

Parmi les travailleurs/travailleuses sur les compétences les plus rares, il y en a de plus en plus qui préfèrent se mettre à leur compte pour choisir leurs clients et missions et travailler de manière plus autonome. Qu'ils/elles soient salarié-e-s ou pas, ces talents sollicités sont sensibles à ce qui fait la qualité de vie au travail dans l'entreprise cliente. Il faut donc également faire en sorte de les « séduire » et de les fidéliser, c'est-à-dire leur ouvrir sa marque employeur.

3. Rien d'obligatoire après 17h

De plus en plus de salarié-e-s valorisent tout particulièrement la flexibilité et l'équilibre des temps de vie. Pour les parents de jeunes enfants comme ceux/celles qui ont des activités et projets en dehors du travail, il est important de concentrer la partie « synchrone » du travail (en particulier, les réunions et les appels) sur une portion de la journée. Rien d'obligatoire après 17h, ça s'appelle le « Feierabend » en Allemagne.

Le parlement portugais s'en est inspiré lorsqu'il a passé une nouvelle loi sur le télétravail. Pour permettre un meilleur équilibre des temps de vie, il s'agit d'interdire aux entreprises de solliciter les salarié-e-s par email, messagerie ou téléphone en dehors des heures contractuelles de travail. Les salarié-e-s eux/elles peuvent travailler quand ils/elles veulent, mais on ne les dérangera pas avec des réunions ou appels impromptus.

En 2021, le classement Great Place to Work a salué tout particulièrement les entreprises qui font en sorte que leurs salarié-e-s puissent mieux équilibrer leurs différents temps de vie. Cela passe par plus de flexibilité, un recours possible au télétravail et une organisation qui fait plus de place au travail asynchrone. Qu'elles soient au bureau ou à la maison, les réunions programmées à 18h30 ne sont pas appréciées par les parents.

Plus de flexibilité, recours possible au télétravail et plus de place au travail asynchrone

Plus généralement, la prise en compte de la parentalité implique que la charge de travail soit compatible avec une vie de famille. Mais pour ne pas attiser les ressentiments entre les salarié-e-s parents et les autres, cette charge doit être globalement la même quelle que soit la situation familiale. Que l'on quitte le travail à 16h50 pour chercher un enfant à la crèche ou pour faire un cours de yoga, cela revient au même : une vie est possible après le travail !

4. Faites « revenir » les talents grâce aux programmes de « returnship »

Plus on monte dans la hiérarchie, moins il y a de femmes, et en particulier, de mères de famille. Souvent, celles qui ont allongé leur congé de maternité, travaillé quelques années à temps partiel et/ou refusé une ou deux promotions par crainte de ne pas pouvoir tout gérer, voient alors leur carrières freinées à jamais. Certaines sont durablement exclues du vivier « désirable » de candidat-e-s potentiel-le-s. D'autres restent coincées à temps partiel.

Mais cela n'est pas une fatalité. Certaines entreprises (dont Accenture, Intuit ou LinkedIn) ont pris le sujet à bras le corps. Aux Etats-Unis, en particulier, des millions de femmes actives ont quitté leur poste pendant la pandémie faute de pouvoir faire garder leurs enfants. De nombreux employeurs ont donc mis en place (ou renforcé) un programme de « returnship » pour soutenir les personnes qui souhaitent « revenir » à temps plein après une longue absence.

Ces programmes offrent un **accompagnement de 12 à 24 semaines** (à distance et rémunérées) aux personnes qui se sont interrompues pendant une ou plusieurs années pour cause de parentalité, d'aïdance, de maladie ou de chômage. À la clé du programme, il y a la possibilité d'être embauché-e à temps plein à la fin selon les performances. Derrière les « trous » dans le CV, il y a des compétences à valoriser. Parfois, il suffit de leur redonner confiance en eux/elles. Comme l'explique la Harvard Business Review, les programmes de « returnship » sont un outil RH essentiel : « selon une étude de ManpowerGroup, 57% des hommes et 74% des femmes millennials prévoient d'interrompre leur carrière pour s'occuper des enfants ou des personnes âgées ou pour soutenir un partenaire dans son travail – un taux plus élevé que pour les générations précédentes. » Ces programmes normalisent les carrières non linéaires.

*Derrière les « trous »
dans le CV, il y a
des compétences
à valoriser*

5. Bannissez les réunions hybrides

En 2021, on a pensé qu'on pouvait « hybrider » sans difficulté le bureau et le travail à distance. Mais après un certain nombre de réunions « hybrides » frustrantes, beaucoup s'interrogent sur leur viabilité. Même quand il n'y a pas des problèmes d'outils ou de connexion, c'est une expérience éprouvante pour celles/ceux qui sont à distance et voient leurs collègues au bureau échanger de manière informelle. **Les personnes à distance se sentent exclues.**

Certaines entreprises ont donc banni les réunions hybrides pour mettre les gens à égalité : soit chacun-e est derrière son écran, soit tout le monde est dans la même pièce ! **C'est pourquoi les petites cabines isolées pourraient devenir aussi importantes dans l'aménagement des bureaux** que les salles de réunion. On pensait que le bureau serait uniquement le lieu de la convivialité partagée, **mais il est aussi un lieu où on travaille sur Zoom.**

De manière générale, l'hybridation requiert une forme d'ingénierie. On peut facilement avoir le pire des deux mondes quand on ne fait pas attention : l'isolement du télétravail et la réunionite du bureau, par exemple. En 2021, le « retour au bureau » tant attendu en a déçu plus d'un. Où est la convivialité quand une grande partie des gens n'y sont pas et qu'il faut passer son temps sur Teams et Zoom où que l'on soit ?

On aurait tort de se reposer passivement sur la « magie » spontanée du bureau. Le plus souvent, les rencontres doivent être encouragées et organisées, qu'elles soient en « présentiel » ou à distance. Le lien social doit être soutenu délibérément grâce à de nouveaux rituels, systèmes de parrainage / marrainage et des modes de communication bien pensés. L'inclusion des salarié-e-s en mode « hybride », cela sera un gros sujet de travail en 2022 !

6. Faites la fête (en teambuilding) !

Faire la fête, cela peut paraître bien futile dans un contexte professionnel. Et pourtant, c'est essentiel. Il nous a fallu des confinements et du télétravail forcé pour nous en rendre compte. À distance, les échanges restent professionnels et transactionnels. **Les moments informels**, et en particulier les moments festifs qui nous montrent les gens sous d'autres facettes que la facette « pro », **cimentent la confiance et le sentiment d'appartenance à une équipe.**

La fête a cette particularité fondamentale qu'elle défie la hiérarchie. Chez nos ancêtres du Moyen-Âge, c'est le rôle que jouaient les carnivals. Plus qu'une manifestation folklorique, les carnivals étaient des fêtes subversives, autant d'occasions pour le peuple de renverser de façon symbolique (pendant une période limitée) la hiérarchie instituée entre les puissants et les dominés. Sans qu'on en soit forcément conscient-e-s, les fêtes d'entreprise jouent aussi ce rôle.

En d'autres termes, se priver des fêtes d'entreprise, c'est se priver de l'occasion de casser les silos dans une organisation et de provoquer des échanges plus ouverts entre personnes de niveaux hiérarchiques différents. Cela joue donc probablement aussi un rôle important dans la capacité d'une équipe à innover davantage. Après tout, qu'est-ce qu'une fête si ce n'est un précieux concentré de « sérendipité » ?

Pour beaucoup d'équipes aujourd'hui distribuées par un télétravail banalisé, ce concentré de relations informelles que représentent les moments de fête est encore plus indispensable. En 2022, les entreprises mettront de plus en plus l'accent sur les événements exceptionnels qui réunissent leurs équipes. Celles dont le budget bureau est devenu plus faible pourront même y allouer davantage de moyens. La fête, cela doit être pris au sérieux !

7. Montez un dispositif de mentorat intergénérationnel

La population vieillit, nos carrières s'allongent et il y a plus de générations différentes au travail. Autrefois, les carrières étaient bien linéaires et le mentorat se faisait exclusivement à sens unique : les seniors mentoraient les juniors. Ce mentorat-là reste essentiel mais il s'enrichit et se complète

d'autres modèles. Comme les reconversions et les transformations sont plus nombreuses, le mentorat peut se faire aussi dans l'autre sens.

Pourquoi le sujet des relations intergénérationnelles devient-il de plus en plus critique ? **Parce qu'avec la banalisation du télétravail pendant la pandémie, certains mécanismes informels de transmission ont été rompus.** Beaucoup de jeunes ont fait face à un isolement extrême et ont échoué à nouer des liens avec des personnes plus expérimentées. D'autres personnes se sont trouvées « larguées » par rapport aux nouveaux usages imposés par la période.

Le travail hybride n'est pas sans danger pour les liens intergénérationnels : si les jeunes vont au bureau mais que les seniors sont plus en télétravail, **la socialisation ne sera qu'horizontale** (entre gens du même âge). On a déjà tendance à se retrouver davantage avec des personnes de la même classe d'âge. Si les liens intergénérationnels du bureau deviennent plus marginaux, alors le phénomène pourrait s'aggraver.

**Prendre la mesure du défi que
représentent ces liens
« verticaux » entre personnes
d'âges et de niveaux différents**

En 2022, les entreprises pourraient être de plus en plus nombreuses à prendre la mesure du défi que représentent ces liens « verticaux » entre personnes d'âges et de niveaux différents. Il en va de la culture d'entreprise, de la transmission des valeurs, de la performance, de la qualité de vie au travail. Les futurs programmes de mentorat intergénérationnel, de « retour à l'emploi » et de formation pourraient aussi s'accompagner d'une vision moins déterministe de l'âge.

8. Louez vos bureaux « à la demande »

En 2021, de nombreuses entreprises ont maintenu leur activité sans jamais utiliser leurs bureaux. Beaucoup d'autres se sont créées sans jamais signer de baux. Si les bureaux ne disparaîtront pas de sitôt, en revanche **nos usages de l'immobilier de bureau continueront de se transformer à grande vitesse.** En 2022, cela va notamment se traduire par davantage d'entreprises qui prendront la décision de ne pas renouveler leur bail.

L'an dernier, les grandes banques américaines par exemple, affirmaient vouloir faire revenir leurs salarié-e-s au bureau. Désormais même à Wall Street on n'ose plus forcer les gens à revenir quand l'idée des trajets pendulaires réguliers agit comme un repoussoir. Le fait que les entreprises les plus conservatrices en la matière retournent leur veste après près de deux ans de pandémie est le signal le plus fort d'un changement profond.

En revanche, beaucoup de travailleurs/travailleuses souhaitent sortir de temps à autre de la sphère domestique pour rencontrer leurs collègues. Alors qu'ils semblaient condamnés pendant les confinements, **les espaces de coworking connaissent aujourd'hui une croissance spectaculaire.**

Un nouveau baromètre recense près de 2 800 espaces de coworking en France en 2021, soit une augmentation de 60% depuis 2019 » explique cet article.

En 2022, la transition des usages du bureau d'un modèle de coût fixe sur le temps long —avec un bail 3-6-9 (le preneur donne son congé tous les 3 ans avec un préavis de 6 mois pour une période de 9 ans)— à un modèle de coût variable « à la demande » va se poursuivre. Si on n'a besoin d'espaces physiques que quelques jours par mois, pourquoi s'encombrer de cette rigidité et de ces coûts alors qu'on peut « consommer » des espaces en fonction de ses besoins ?

+ 60%
*d'espaces de coworking
en France depuis 2019*

9. Implantez la semaine de 4 jours

Hier on qualifiait la semaine de 4 jours de « douce utopie ». Aujourd'hui, même les entreprises américaines qui baignent dans une culture du surtravail sont plus nombreuses à l'adopter pour rendre leurs postes plus attractifs ! « La semaine de 4 jours est-elle enfin à notre portée ? » se demande le New York Times fin novembre 2021, citant l'exemple de Primary, une chaîne de magasins de vêtements qui a augmenté son taux de rétention grâce à sa mise en place.

De l'Europe aux Etats-Unis en passant par le Japon et la Nouvelle-Zélande, le sujet de la semaine de 4 jours est devenu mainstream l'an dernier. Le succès du concept illustre l'aversion grandissante des salarié·e·s pour le présentisme de bureau. Pour beaucoup de gens, la flexibilité du travail « hybride » (2 jours en télétravail et 3 au bureau) ne suffit pas si la charge de travail reste trop importante et que l'on ne peut jamais déconnecter.

Pour 34% des employé·e·s, la semaine de 4 jours est le rythme de travail idéal, d'après une enquête du Workforce Institute menée auprès de 3000 employé·e·s de 8 pays différents. Pour beaucoup d'autres, il s'agit d'alléger davantage la charge de travail pour éviter burn-out et désengagement et augmenter sa productivité. La plupart du temps, comme cela a été le cas pour Welcome to the Jungle, l'employeur n'est pas perdant.

Avec la pandémie, la semaine de 4 jours apparaît comme une solution salubre dans un contexte où notre culture du surtravail cause beaucoup de dégâts en termes de burn-out, d'anxiété et de stress au travail. On peut parier qu'elle continuera de se démocratiser au cours de l'année 2022 dans un contexte de pénurie de candidat·e·s et de difficultés de recrutement. Elle pourrait même devenir un argument essentiel de la marque employeur.

10. Revalorisez les salaires sur les postes pénuriques

Si des centaines de milliers de postes ne trouvent pas preneurs dans tant de secteurs, c'est en partie parce que certains sont trop peu payants. Si la paye n'est évidemment pas le seul sujet, elle reste un frein important dans de nombreux cas. Alors que le coût du logement augmente plus vite que

les revenus du travail, de nombreux postes restent vacants ! L'attractivité d'un poste se traduit donc d'abord concrètement par des revalorisations salariales plus importantes.

C'est ce que l'on observe un peu partout depuis la seconde moitié de 2021. Aux Etats-Unis, où beaucoup de travailleurs/travailleuses sont peu rémunéré-e-s, les salaires moyens montent fortement à la faveur de la « Grande démission ». Dans les grandes villes, les serveurs/serveuses peuvent compter sur un salaire horaire supérieur à 15\$. Dans les secteurs où les pénuries sont sévères, les salaires horaires sont plus élevés.

En France aussi, les entreprises pourraient augmenter les salaires de manière importante au cours de l'année 2022. Même le président du Medef, Geoffroy Roux de Bézieux, le dit : « Il y a, je pense, beaucoup d'entreprises qui augmenteront les salaires, parce que, d'abord, les salaires en 2020 et 2021 ont été peu augmentés, parce qu'il y a de l'inflation, et parce qu'on a du mal à recruter » a-t-il déclaré dans une interview.

Il est probable que la tendance à la hausse sera particulièrement forte sur les métiers « télétravaillables » : puisqu'il est de plus en plus courant pour les entreprises de faire appel à des talents à distance (en 100% télétravail), alors la concurrence entre employeurs sera de plus en plus forte, à l'échelle nationale et internationale. Il faudra aligner les salaires sur ce qui est proposé par les entreprises concurrentes.

Welcome to the Jungle - Jérémy Clédât et Laetitia Vitaud

LES NOUVELLES PRIORITÉS DES COLLABORATEURS

Avant de vous lancer dans une nouvelle organisation du travail, il est intéressant de se pencher sur les attentes de vos collaborateurs. Même si chaque entreprise est unique, JLL a identifié 4 profils de salariés en fonction de leur fréquence de télétravail rêvée et de leur rapport au bureau. A voir si vos collaborateurs sont plutôt des travailleurs traditionnels, des fans de bureau, des addicts du bien-être ou des télétravailleurs libérés ?

Etude de JLL "Construire une nouvelle expérience de travail"
Télécharger l'étude ici.

Top 5 des nouvelles priorités des salariés post-crise :

1



Avoir un bon équilibre des temps de vie, moins me déplacer et travailler local

2



Être connecté(e) à ma communauté de travail, vivre des moments mémorables

3



Travailler dans une entreprise qui fait attention à ma santé physique et mentale

4



Être soutenu(e) par mon employeur dans un mode de vie sain

5



Trouver du sens dans mon travail

LA "FLASH ORGANIZATION" EST-ELLE L'AVENIR DES ENTREPRISES ?

Pourquoi se priver de talents parce qu'ils sont à l'autre bout du monde ? Face à la pénurie de talents, de nombreuses plateformes proposent des experts pouvant être intégrés dans des équipes hybrides, le temps d'un projet. Finalement, il n'est plus nécessaire d'avoir un immense réseau pour recruter ! Avec 3,6 millions d'indépendants en France, les entreprises peuvent bénéficier d'expertises pointues tout en stimulant l'innovation. Un enjeu de taille tout de même pour les managers, que de savoir gérer ce nouveau collectif.

Charles Thomas et Samuel Durand -
HBR France

Faire appel aux meilleurs experts disponibles, où qu'ils soient, en quelques minutes seulement, pour le temps d'un projet. Voilà qui était une utopie pour les entreprises et qui devient réalité.

Pourquoi les entreprises existent-elles ? C'est la question que s'est posée l'économiste Ronald Coase dans son article de 1937, « The Nature of the Firm ». Il explique que l'entreprise constitue un mode de coordination des choix individuels, une alternative au marché. Sur le marché, la coordination s'effectue par le prix, tandis que dans l'entreprise, la coordination s'effectue à travers la hiérarchie. L'entreprise est ainsi pensée comme un « nœud de contrats ».

Quelques années plus tard, l'économiste Oliver Williamson reprend les écrits de Ronald Coase et popularise la notion de coût de transaction. Cette théorie postule que, sur le marché, les agents économiques (les individus, les ménages, les entreprises...) ne disposent pas toujours de l'ensemble des informations nécessaires et ne sont pas omniscients. Ainsi, chaque transaction effectuée engendre des coûts liés à la recherche d'information, à la négociation et à la vérification de la bonne

exécution de la transaction. Or, les coûts de certaines transactions peuvent être extrêmement élevés. Pour réduire ces coûts, on peut sortir du marché et créer des entreprises régulées, elles, par la hiérarchie.

Pour résumer, l'entreprise existe donc parce que certaines tâches coûtent moins cher à internaliser qu'à externaliser.

A partir des années 1980, la révolution numérique commence, faisant drastiquement diminuer les coûts de transaction et entraînant de profondes mutations du travail. Les nouveaux outils inventés alors permettent de repenser la notion de propriété. Nous sommes entrés dans l'économie du partage, faisant naître de nouveaux usages et de nouveaux acteurs (Airbnb, Blablacar, Drivy...). Dans le même temps, ces nouveaux outils ont contribué à l'émergence d'un nouveau type d'entreprises et de travailleurs.

La « flash organization », une nouvelle forme d'entreprise

En 2017, six chercheurs de Stanford se sont penchés sur la réalisation de projets complexes grâce au crowdsourcing (une technique consistant à faire appel aux compétences de talents externes à une entreprise), à travers des « flash organizations ».

Ces « flash organizations » sont des organisations à la hiérarchie virtuelle, très rapidement créées et reconfigurées grâce à un réseau mondial d'experts.

Ces chercheurs se sont servis de la plateforme Foundry pour piloter les projets et recruter les experts sur différentes places de marché comme Upwork. Le chef de projet a commencé par définir ses besoins et les étapes clés. En fonction des compétences requises, Foundry a contacté des experts disponibles sur les plateformes collaboratives et leur a proposé la mission. Le recrutement n'a pris que quelques minutes et l'expert a commencé à travailler sur la tâche qui lui avait été assignée.



Une « flash organization » fonctionne comme une équipe qui tournerait un film : chacun est responsable d'une mission qu'il peut mener indépendamment des autres et reçoit ses tâches de la part du chef de projet, le réalisateur. Ce dernier est en charge de la centralisation des informations, de la répartition des rôles et du suivi des tâches.

Le véritable atout d'une « flash organization » est la capacité de restructuration au fil de l'avancement du projet. Au fur et à mesure que les tâches sont accomplies, certaines sont ajoutées, d'autres

retirées et l'organisation elle-même peut ainsi changer plusieurs centaines de fois. La communication, effectuée par le biais d'une messagerie instantanée comme Slack, est donc cruciale et suppose un excellent respect des processus mis en place. Chaque expert peut suggérer à son chef de projet une modification ou un ajout qui sera validé ou non par ce dernier.

Afin de tester ce mode de de Stanford ont mené dif-application permettant informations concernant l'hôpital, mais aussi un jeu dont la création – de l'idée que quelques jours et a request », ces demandes experts aux chefs de pro-

médian a été de... 12 minutes et 30 secondes. Une prouesse quand on sait que, dans le cadre d'une organisation traditionnelle, il aurait fallu 14 à 25 jours.

**Le véritable atout
d'une « flash
organization »
est la capacité de
restructuration au fil
de l'avancement du
projet.**

fonctionnement, les chercheurs férents projets. Ils ont créé une aux urgentistes d'envoyer des le patient sur le chemin de de carte baptisé « True Story », à la conception – n'a duré comptabilisé plus de 100 « pull de changements soumis par les jets. **Le temps de recrutement**

Les travaux de recherche sur les « flash organizations » nous montrent qu'il est aujourd'hui possible de créer une organisation de toute pièce en faisant appel aux experts nécessaires seulement **le temps d'une mission bien précise.** Une idée que résume parfaitement l'une des chercheuses de Stanford, Melissa Valentine : « **Avec ce système, n'importe qui disposant d'une connexion Internet, est capable de mener un projet complexe.** »

Le travail « à la demande » pour pallier la pénurie de talents

Ce type de projet faisant appel à des travailleurs « à la demande » n'est pas réservé aux chercheurs de Stanford, nombreuses sont les entreprises ayant adopté ce mode de fonctionnement.

Aujourd'hui, il existe **plusieurs centaines de plateformes** mettant en relation des entreprises avec des talents disponibles dans des domaines et des secteurs variés. Alors que de nombreuses études évoquent une **future pénurie de talents (85,2 millions de salariés qualifiés pourraient venir à manquer d'ici à 2030)** et que les entreprises expriment régulièrement leurs difficultés de recrutement (45% des chefs d'entreprise disent rencontrer des difficultés pour recruter), il n'y a jamais eu de meilleur moment pour s'intéresser aux perspectives concrètes que nous ouvrent les travaux de recherche sur les « flash organizations ».

Aux antipodes du fonctionnement de l'entreprise traditionnelle, dans cette nouvelle économie, **la propriété est partagée**, il n'est plus nécessaire d'avoir un immense réseau ou de disposer d'une forte influence locale. Ce bouleversement, porté par la révolution numérique, nécessite l'adaptation des entreprises et des changements dans leur gestion des ressources humaines. Les entreprises qui se plaignent de la pénurie de main d'œuvre peinent en réalité à gagner en flexibilité.

Aujourd'hui, plus de 1000 entreprises, dont 80% du CAC 40, ont chargé la plateforme **Comet** (dont l'un des auteurs de cette chronique, Charles Thomas, est le cofondateur, ndr) de recruter de nouveaux travailleurs, à la demande, pour les intégrer dans des équipes hybrides, souvent pour une durée de quelques mois. Selon l'étude menée par **Malt**, une autre plateforme, des centaines de freelances travaillent au quotidien dans des entreprises comme Orange, BNP Paribas ou encore Publicis. De son côté, la plateforme **Upwork** compte parmi ses clients 30% des entreprises du Fortune 500. En seulement une année, Microsoft a fait appel à la plateforme pour plus de 1800 projets.

Ce bouleversement nécessite l'adaptation des entreprises et des changements dans leur gestion des ressources humaines.

Et pour cause. **Les talents sont disponibles presque immédiatement et très facilement.** A partir du besoin du client, les plateformes se chargent d'identifier le bon profil et de vérifier ses compétences. Toptal, par exemple, a mis en place un processus de sélection rigoureux : en moyenne, seuls 3% des candidats sont retenus. Ces plateformes gèrent également la contractualisation et le paiement. Ce faisant, elles diminuent drastiquement les coûts de transaction et permettent aux entreprises d'externaliser de nombreuses tâches.

Ainsi, **les entreprises n'ont pas à limiter leur recrutement à quelques kilomètres autour de leur siège social** ou à ouvrir une nouvelle antenne pour chaque nouveau projet. Elles peuvent embaucher un talent à l'autre bout du monde et, le champ de recherche étant plus large, non seulement les coûts peuvent diminuer, mais le **recrutement est aussi de meilleure qualité**. En effet, les entreprises ont accès à des experts très qualifiés le temps du projet, elles n'ont pas besoin de payer à l'année pour leurs compétences. De leur côté, les free-lances peuvent sélectionner les projets d'entreprises qui leur correspondent le mieux et ainsi être plus impliqués.

Les travaux de recherche sur les « flash organizations » montrent qu'il existe un vivier de talents qui ne demandent qu'à être sollicités. Ce faisant, ils rendent l'innovation et l'entrepreneuriat plus facile d'accès pour tous. **Tout l'enjeu pour que ce modèle se développe repose sur la capacité des entreprises à gagner en flexibilité dans leur gestion de projets.**

HBR France - Charles Thomas, Samuel Durand.

(SENS & PLAISIR AU TRAVAIL)

PAR MAËLLE LECLERC - CHEF DE PROJET CINAPS

PLAISIR ET TRAVAIL, UTOPIE OU RÉALITÉ ?

Alors que la recherche du « **bonheur** » au travail s'impose depuis quelques années et a amené les entreprises à repenser le management et les espaces de travail, le « plaisir » au travail y est souvent associé alors qu'**il s'agit en réalité de deux notions, certes complémentaires, mais différentes.**

Vecteur de dopamine, hormone de la motivation entrant en jeu dans le circuit de la récompense, le plaisir nous encourage à nous consacrer à une tâche avec **entrain** et à entrer dans cet **état de « flow »** dans lequel le temps s'efface au profit d'une performance atteinte non dans la douleur de l'acharnement mais dans un agréable **sentiment de satisfaction.**

ET SI ON S'INTÉRESSAIT AUX APPÉTENCES !

Les sources de plaisir sont **individuelles, personnelles** : aider un collègue, réussir une négociation difficile, chercher à résoudre un problème, structurer un processus, parler en public... chacun peut en trouver dans une multitude d'activités. Dès lors, **s'intéresser de plus près à ce que leurs collaborateurs AIMENT FAIRE** autant qu'à ce qu'ils SAVENT FAIRE semble être l'un des nouveaux enjeux du management de demain à l'ère du bien-être et du développement personnel.

LA QUÊTE DE SENS, GRAAL OU NON-SENS ?

Bien sûr que nous avons tous envie de trouver du sens dans notre travail, de devenir les héros de notre vie. Mais elle peut paraître abstraite voire réservée à une minorité de personnes qui auraient le luxe de choisir un métier qui les anime. Alors pour vous remettre dans le bon sens, nous vous partageons le Hors-série #8 « La quête de sens au travail » réalisé par My Happy Job, une pépite pour commencer à réfléchir à ce qui fait sens pour vous.



Pour le télécharger,



LA SEMAINE DE 4 JOURS

Pour être plus productif, travaillons moins !

Wolkswagen en Allemagne, Microsoft au Japon, Welcome to the Jungle, Mamie Nova en France, le gouvernement néo-zélandais. Qu'est ce que ces organisations ont en commun ? Elles pensent toutes que la réduction du temps de travail est un facteur clef de bien-être des salarié.es et elles sont toutes passées à la semaine de 4 jours. Et surprise, toutes ces initiatives ont pour effet de maintenir, voire dans certains cas d'accroître la productivité de ces organisations.

Blog Pépites Box - Frédéric Botter

Yprema, entreprise de recyclage française fait le constat d'une hausse de la productivité de 12%. C'est 40% chez Microsoft Japon. Autre exemple, Perpetual Guardian une entreprise néo-zélandaise spécialisée dans la sécurité, passe définitivement en 2018 à la semaine de 4 jours tout en conservant un bilan très positif. Largement inspirée par l'initiative, la première ministre Jacinda Ardern, voudrait généraliser la semaine de 4 jours à l'échelle du pays comme une solution pour sortir de la crise économique post-Covid et redynamiser les secteurs les plus touchés comme le tourisme et l'hôtellerie.

Les bénéfices de la semaine de 4 jours

Le constat fait par les dirigeants qui ont opté pour la semaine de 4 jours est souvent le même : la recherche permanente d'un équilibre entre vie professionnelle et personnelle est génératrice de stress avec toute la cohorte des effets que ce dernier peut avoir sur la performance au travail. Offrir une journée de plus dans la semaine aux salariés a des effets très bénéfiques sur leur moral et sur leur engagement. La semaine de 4 jours a aussi des impacts sur les charges de l'entreprise : baisse du coût des loyers, baisse de la consommation énergétique, baisse de la consommation de papier...

Les différentes expériences menées ont démontré qu'un jour de congés en plus par semaine, donnait la possibilité aux salarié-es de gérer leurs problèmes quotidiens sans stress (démarches administratives, visites médicales, soutien scolaire...), de faire plus de sport, de manger plus sainement, de passer plus de temps avec leurs enfants et avec leur conjoint, de passer moins de temps dans les transports. Ce qui **contribue à long terme à réduire les cas de maladie et donc l'absentéisme dû au stress professionnel** qui coûte environ **20 milliards d'euros par an** en Europe selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail.



Une étude, qui a soumis les personnes travaillant 40 heures par semaine et les personnes travaillant 55 heures par semaine aux mêmes tests cognitifs, a constaté que ce dernier groupe avait des **résultats bien inférieurs**.

Cerise sur le gâteau, la réduction du temps de travail aurait aussi un impact non négligeable sur **notre impact carbone**. Jennifer Gallé (Cheffe de rubrique Environnement et Énergie) indique dans un récent article paru sur le site The Conversation, qu'une étude publiée en 2012 révélait qu'**une réduction de 10 % des heures de travail ferait chuter l'empreinte écologique de 12,1 %, l'empreinte carbone de**

14,6 % et les émissions de CO2 de 4,2 %. L'auteur précise tout de même que ces gains supposent que les personnes passent ce surplus de temps libre à consommer des produits et des services responsables et écologiques et à prendre soin de leur santé.

Toujours dans le même article, l'auteur anticipe aussi des impacts en termes de croissance de certains secteurs d'activités qui devront répondre à une demande plus forte du fait de l'allongement des temps de repos. Les secteurs du sport, des loisirs, de la culture, du tourisme pourraient en être les heureux bénéficiaires. Et comme par hasard on retrouve ici tous les secteurs lourdement impactés par la crise de la COVID 19.

Deuxième cerise sur le gâteau, **l'impact de la semaine de 4 jours sur la marque employeur**. Proposer un tel avantage aux futurs candidats est un message très fort et signe bien la priorité donnée par l'entreprise au bien être durable de ses salariés.

L'impact sur l'organisation des entreprises

Les démarches sont variables mais dans l'ensemble il s'agit, en France, de **travailler 35 heures en 4 jours**. Dans certains pays les salariés sont passés de 39 à 35 heures, d'autres de 35 à 32 heures et sans réduction de salaire.

Le premier effet est bien évidemment l'allongement des journées de travail si on reste sur 35 heures en 4 jours. Mais au final les salariés s'y retrouvent sur le plan de la qualité de vie. Il n'existe aucune étude sur les conséquences de la semaine de 4 jours mais les témoignages d'entreprises comme **Love Radius, Welcome to the Jungle ou Yprema** mettent clairement en évidence les avantages. La semaine de 4 jours s'inscrit donc dans un cercle vertueux mais pour que cela fonctionne il existe des conditions :

1. Recrutement dans certaines entreprises pour couvrir tous les postes 5 jours par semaines.
2. Accroissement de la polyvalence, une personne pouvant intervenir sur la poste d'un collègue pendant qu'il est absent.
3. Meilleure organisation de son temps de travail personnel. Toutes les études démontrent que nous n'utilisons pas 100% de notre temps de travail à... travailler et cela est tant mieux. Mais le passage à la semaine de 4 jours nécessite de la part de chacun un effort non négligeable d'optimisation de son temps de travail.
4. Simplification et digitalisation. Pour pouvoir travailler moins tout en étant productif il est essentiel de simplifier les processus, de cultiver l'esprit « straight to the point » et de traquer toutes les pertes de temps (en particulier dans les réunions). La digitalisation et la dématérialisation des processus sont des atouts clefs pour simplifier et optimiser les temps de travail. Attention cependant à former les personnes.
5. L'expérience d'entreprise comme Welcome to the Jungle est précieuse. L'un des dirigeants, Pierre-Gaël Pasquiou, témoigne de la nécessité de définir des jours précis de congés supplémentaires et de ne pas laisser les personnes choisir au risque de se retrouver avec toute une équipe en congé certains jours. Il insiste aussi sur la nécessaire période de test avant de généraliser la démarche et de formaliser un accord clair précisant les modalités pratiques avec l'ensemble des salariés.

Bien qu'encore très peu répandue dans les entreprises aujourd'hui, la semaine de 4 jours séduit de plus en plus d'employeurs. **Il faudra cependant du temps car la culture française du management a encore tendance à considérer que la performance individuelle se mesure au nombre d'heures passées au travail.** Pour preuve les déclarations du patron du MEDEF en août 2020 qui exhorte la France et les Français à travailler davantage.

Blog Pépites Box - Frédéric Botter

NOUVELLES CONDITIONS DE TRAVAIL

PAR VINCENT DE COIGNAC - CHEF DE PROJET CINAPS

VERS UN NOUVEAU PARADIGME

Qui aurait pu concevoir il y a encore quelques années, que l'immense majorité des entreprises puissent continuer à fonctionner grâce à la contribution d'employés installés chez eux et connectés par le biais d'outils digitaux ?

Si un système 100% remote a été adopté à marche forcée, un retour aux sources clamant haut et fort le « tous au bureau tout le temps ! » semble complètement obsolète tant la nécessité d'évoluer vers un nouveau paradigme est pressante.

Derrière les buzz words de travail hybride, de mixtantiel... se cache la promesse de fusionner le meilleur du présentiel et du distanciel, non sans soulever de nombreux débats sur les notions de sens du travail,

de culture d'entreprise, d'équilibre personnel...

UN NOUVEAU CADRE DE TRAVAIL À IMAGINER

La clé semble se cacher dans la recherche d'une nouvelle recette, qui permettrait de repenser ce qui fait le ciment d'une équipe. Mais les ingrédients ont changé, les outils et les espaces collaboratifs pullulent, les mentalités et les besoins des employés ont radicalement évolué.

À chaque équipe d'y consacrer du temps et d'y mettre l'énergie nécessaire pour que le résultat soit harmonieux.

TRAVAIL HYBRIDE COMMENT FAIRE ?

Travail hybride : une illusion d'équilibre

La notion d'hybridation est dorénavant omniprésente, tel un nouveau normal. Pourtant, si l'on ne met pas en place les conditions de son succès, cela risque d'exacerber les effets pervers de l'organisation hybride, notamment l'isolement et les discriminations. Voici 6 actions pour éviter de revenir à nos anciennes méthodes de travail à travers un modèle hybride.

Harvard Business Review France
- Emeric Kubiak

Pour répondre aux attentes des collaborateurs, bon nombre d'entreprises élèvent le travail hybride (une partie du temps en télétravail, l'autre au bureau) en nouveau normal. Un choix marqué de bienveillance et d'une réelle considération envers les attentes des salariés, mais qui fait aussi persister, dans sa mise en œuvre, un attachement aux traditions du passé. Si on ne s'intéresse pas véritablement aux conditions de son succès, la façon de déployer cette organisation de travail pourrait ainsi **aggraver le sentiment d'isolement au travail, mais aussi entraîner de nouvelles discriminations.**

Le risque : deux réalités isolées

Le sentiment d'isolement éprouvé par les collaborateurs en télétravail est une problématique réelle et dangereuse, sur le plan psychologique (risque de burnout, par exemple) et sur le plan physiologique (augmentation de la mortalité, par exemple). Toutefois, **attribuer cette solitude uniquement au télétravail serait un raccourci trompeur** : beaucoup de salariés se sentaient isolés bien avant la généralisation forcée du travail à distance.

Si un intérêt marqué a été porté ces dernières décennies à la restructuration physique des espaces de travail, notamment avec la **popularisation des open spaces**, censés favoriser la proximité, la

communication et la collaboration, force est de constater que ces derniers ont, paradoxalement, **contribué à accroître l'isolement, malgré la coprésence**. Et si le travail en équipe est un espace psychosocial et relationnel qui peut s'avérer un levier déterminant pour la qualité de vie au travail, les problèmes structurels dans la façon dont il est aujourd'hui mis en place (composition de l'équipe, durée du travail, interdépendance...) contribuent plutôt à l'isolement des équipiers, indépendamment du lieu, physique ou virtuel, dans lequel il se déroule. Ainsi, même si l'humain est un être social et que l'humanité ne peut (et ne devrait) se contenter d'un format d'interactions virtuel, il serait néanmoins malhonnête de choisir l'isolement des collaborateurs comme motif pour justifier un retour au bureau, au sens que celui-ci ne s'est jamais réellement révélé être le catalyseur de liens sociaux profonds espéré. Le bureau permet de se rencontrer, pas toujours de se connecter : **mettre des personnes dans une même pièce n'a en effet jamais permis de créer des connexions de qualités.**

***Isolement des collaborateurs :
le format hybride, un terrain plus
fertile au développement de
réseaux relationnels cloisonnés.***

Par ailleurs, le travail hybride, qui admet par sa nature même une asymétrie, laisse anticiper une dégradation de ce sentiment d'isolement, notamment pour les télétravailleurs, qui sont susceptibles de se sentir **déconnectés des collaborateurs sur site**. Des préoccupations qui interrogent jusqu'à la **gestion des réunions hybrides** : une réunion où la moitié de l'équipe est dans une salle de conférence au bureau, et l'autre à distance est de fait déséquilibrée.

En soit, la question n'est donc pas de savoir si l'isolement des collaborateurs est plus important en télétravail permanent ou au bureau : dans les deux cas, si la configuration favorise des relations de qualité, chacun pourra développer un fort sentiment d'appartenance, en partageant des moyens de travail et des standards d'interaction communs, et sera sujet de la même expérience (en matière de fonctionnement, d'avantages et d'inconvénients). Il est plutôt nécessaire de comprendre que le **format hybride fournit le terrain le plus fertile au développement de cliques, silos et réseaux relationnels cloisonnés** et inefficaces, en créant deux expériences, deux cultures et deux sous-groupes, et en complexifiant des dynamiques d'interaction déjà souvent fragiles. **Le risque est ainsi accru qu'un groupe dominant se forme par affinité et proximité spatiale** (celui sur site, où le manager a de fortes chances de se trouver), contribuant alors à une **centralisation des connaissances et des responsabilités**.

Une porte ouverte aux discriminations

Historiquement, le bureau a toujours été un lieu qui transpire hiérarchie et pouvoir, où chacun cherche à se construire une réputation positive, à se faire voir des autres et à gérer les impressions : en témoigne les longues heures de présentisme pour se montrer ou la tendance qu'ont certains

à s'ennuyer dans des réunions inutiles. Parfois dénoncés, ces comportements s'avèrent toutefois relativement payants. Par exemple, **le simple fait d'être vu au travail**, indépendamment de la performance réelle, **est considéré comme un signal d'engagement** et optimise les opportunités de carrière. **De même, prendre des pauses cigarettes avec son manager permet d'être promu plus rapidement, à niveau identique d'efforts ou de performance.** En somme, être physiquement présent et être vu sont des avantages considérables pour construire sa carrière.

Il existe plusieurs proximités ou d'une visibilité et des télétravaux hybrides. Dans une entreprise chinoise l'université de Stanford collaborateurs en 13% plus performants également leur probabilité de 50%. **Une étude statistique anglaise**, que les collaborateurs principalement à distance **moins de fois que** ment qu'ils étaient **en moyenne, d'avoir** monde où perception

Dans une étude expérimentale avec l'entreprise chinoise Ctrip, Nicholas Bloom, de l'université de Stanford, conclut que si les collaborateurs en télétravail sont environ 13% plus performants que ceux sur site, ils voient leur probabilité d'être promu réduite de 50%.

preuves d'une prime à la stigmatisation de la flexibilité dans les systèmes étude expérimentale avec Ctrip, Nicholas Bloom, de Stanford, conclut ainsi que, si télétravail sont environ que ceux sur site, ils voient probabilité d'être promu réduite **de l'Office national des** de 2011 à 2020, montre **teurs qui travaillent principalement été promus moitié ceux sur site**, et également **38% moins susceptibles, reçu une prime.** Dans un et visibilité sont reines, il

n'est donc pas surprenant que plus de 50% des personnes ressentent une pression implicite à revenir au bureau (notamment les plus jeunes), même s'ils sont encouragés à travailler à distance, par peur de passer à côté d'opportunités ou de choses importantes – c'est le **syndrome « Fomo » (« Fear of Missing Out »)**. Ces craintes seraient justifiées selon les chiffres de la Society for Human Resource Management (SHRM), selon lesquels les managers affirment leur préférence pour les collaborateurs sur site, allant jusqu'à oublier les télétravailleurs lors de l'attribution des tâches.

Pire, la plupart des enquêtes soulignent que **les hommes ont plus tendance à vouloir retourner travailler au bureau que les femmes**, notamment en raison de la part disproportionnée de ces dernières dans les responsabilités familiales. Pourrait alors se dessiner un bureau dominé par des hommes qui chercheront – et réussiront – à faire avancer leur carrière aux dépens de celles des femmes, rendues moins visibles. La même logique s'applique aux **problématiques raciales** : les collaborateurs noirs sont ainsi sept fois moins enclins à vouloir retourner au bureau (3% seulement) que les collaborateurs blancs (21%), en partie pour échapper à un environnement de travail qui leur est plus toxique. Finalement, **si ces dynamiques se confirment, il existe un risque certain de voir les tendances discriminatoires s'intensifier dans les modèles hybrides**, en laissant des groupes, déjà sous-représentés dans les entreprises et dans le leadership, en queue de peloton.

Un nécessaire renouveau managérial

Plusieurs actions peuvent être déployées par les dirigeants et les managers pour essayer de faire perdurer, au mieux et en limitant les effets pervers mentionnés, les formats hybrides.

1. Communiquer la stratégie. Seulement 32% des entreprises communiquent clairement leur vision du travail hybride, contribuant à accentuer l'anxiété des collaborateurs et les risques de burn-out. Mener à bien une politique hybride nécessite de gros efforts pour répondre activement aux différents niveaux de préoccupations des collaborateurs et ainsi faciliter la compréhension et l'appropriation de la stratégie.

2. Eduquer les managers. Les comportements des managers sont les premiers catalyseurs d'un changement réussi. Malheureusement, de récentes recherches montrent que seuls 28% des managers connaissent les priorités stratégiques de leur entreprise : il existe donc une déconnexion entre la stratégie globale et son application réelle. Par exemple, en Angleterre, si 44% des employés déclarent que leurs entreprises ont des politiques hybrides, seulement 18% se sentent encouragés par leur manager à en profiter. **Réussir le pari de l'hybride requiert donc de s'assurer que la stratégie soit déployée de manière conforme et uniforme** à tous les niveaux de l'entreprise.

3. Développer une culture « data-driven ». D'une part, la collecte et l'analyse de données amènent à construire des systèmes hybrides potentiellement plus efficaces. Par exemple, l'analyse de réseaux sociaux permet d'identifier les réseaux de collaborations interéquipes et de savoir quelles équipes faire revenir sur site en même temps pour faciliter l'engagement et la performance. De même, l'analyse de données psychométriques (personnalité et motivations) permet d'identifier, de manière proactive, les collaborateurs les plus à risque de se sentir isolés, et ainsi de mettre en place des actions managériales individualisées et basées sur la personnalité. D'autre part, une culture data-driven permet de **mesurer la réalité du travail hybride** (quel public revient le plus souvent au bureau ?) ou son impact sur les opportunités et les évolutions proposées à chacun, afin de prendre des décisions de régulation et de correction dépassant les simples intuitions.

4. Formaliser des règles et process. Si le travail hybride est souvent présenté comme une panacée pour la flexibilité, force est de constater qu'il appelle plutôt la mise en place de règles plus rigides pour fonctionner et limiter la création de cliques, des réseaux cloisonnés et de discriminations. Pour contre-balancer la tendance marquée de certaines populations à vouloir revenir, plus que d'autres, au bureau, **plusieurs chercheurs s'empressent par exemple de conseiller de ne pas donner le choix aux collaborateurs des jours de télétravail** – un premier frein à cette flexibilité tant vantée. Aussi les managers devraient-ils par exemple empêcher les réunions hybrides et encourager chacun à se connecter dans un espace physique individuel, dès lors qu'un membre de l'équipe est à distance.

5. Evaluer la contribution réelle. Les évaluations de performance devraient être indépendantes de la localisation des salariés. Encore trop souvent, ces évaluations sont biaisées et récompensent davantage le temps de présence au bureau plutôt que la contribution réelle et la valeur ajoutée. Structurer ces évaluations et **mettre en place des indicateurs qui quantifient l'impact objectif d'une personne sur son poste**, sur les autres et sur l'entreprise est donc, plus que jamais, une nécessité pour s'assurer que chaque collaborateur, qu'il soit sur site ou à distance, soit traité et évalué selon des standards communs et rationnels. Pour le moment, les entreprises semblent toutefois loin du compte, avec seulement 36% des personnes qui pensent que leur manager évalue leur performance en se basant sur leurs résultats.

6. Accroître la sécurité psychologique. Les équipes les plus efficaces sont celles qui développent **un fort sentiment de sécurité psychologique ou de confiance groupale**. Qui plus est dans un contexte hybride, qui trouble les frontières entre vie privée et vie professionnelle, chacun doit pouvoir se sentir libre d'exprimer son opinion, ses besoins ou ses contraintes personnelles, sans crainte de jugement ou de contrecoup.

Finalement, si le travail hybride pose les bonnes questions, il apporte des réponses naïves, qui pourraient se révéler préjudiciables et moins attractives qu'elles n'y paraissent sur le long terme. Largement présenté comme le futur du travail, **il agit plutôt comme une ancre qui nous attache à un passé désuet et se pose en choix de complaisance et de paresse**, plutôt qu'en réelle solution. Même s'il peut paraître logique de vouloir s'attacher à des références familières en cette période d'incertitude, revenir, pour tout ou partie, à nos anciennes méthodes de travail à travers un modèle hybride serait un échec humain et organisationnel majeur. L'occasion est trop belle pour contraindre notre imagination et notre ouverture à des modèles neufs qui réinterrogent, pour le meilleur, l'essence même du travail et sa place dans la vie de chacun. Ces formes de travail qui, bien que regardées avec un certain scepticisme, ont le mérite d'être uniformes et de mettre chacun sur un pied d'égalité, d'être plus poussées dans leur conception, et surtout, d'être plus efficaces et engageantes.

Harvard Business Review - Emeric Kubiak

ENTREtenir UNE CULTURE À DISTANCE POSSIBLE OU PAS ?

Selon les auteurs de cet article, créer une culture à distance n'est pas plus compliqué que dans un bureau. Il s'agit de s'interroger sur ses valeurs, de définir les comportements à valoriser et de recruter des profils qui s'intègrent dans cette vision de l'entreprise. Ensuite, pour garantir la pérennité de cette culture à distance, il suffit de bien maîtriser les outils collaboratifs nécessaires, de mettre en place des temps forts réguliers et d'encourager les interactions entre les membres de l'entreprise. Enfin, il ne faut pas oublier que le travail à distance n'en est qu'à ses balbutiements et que nous sommes en pleine phase d'exploration.

HBR France - Charles Thomas
et Samuel Durand

Entretenir une culture à distance n'est pas plus compliqué que dans un bureau.

La culture d'une entreprise correspond aux valeurs portées par les individus qui la composent. Elle s'exprime dans le fonctionnement de l'organisation et dans l'ensemble des décisions prises au quotidien. **Au-delà de tout projet, de toute hiérarchie et de tout lieu de travail, la culture est le liant qui rassemble les collaborateurs** sous la même bannière.

Pour la professeure Frances Frei et la directrice du Concire Leadership Institute Anne Morriss : « **La culture nous dit ce qu'il faut faire lorsque le P-DG n'est pas dans la pièce.** » Lorsque les membres de l'entreprise travaillent à distance et que les salariés sont confrontés au quotidien à la prise de décision en autonomie, créer une culture semble être d'autant plus important. A l'heure où **29% des salariés français télétravaillent**, il convient de s'interroger sur les rituels mis en place pour créer et entretenir une culture d'entreprise à distance.

Au départ considéré comme un avantage accordé afin de favoriser une meilleure qualité de vie, le télétravail devient de plus en plus une nécessité. Dans la baie de San Francisco, par exemple, le trafic est tel qu'il est courant pour certains employés de passer quatre heures dans les transports pour rejoindre leur lieu de travail. **Ces trajets quotidiens correspondent à plus d'un mois de travail perdu à la fin de l'année.** Les entreprises ont donc commencé à autoriser le travail à domicile le vendredi, puis le jeudi. pas d'impact négatif sur salariés, bien au contraire, c'est la décision de ne plus avoir de travail à distance ne fait pas l'entreprise, c'est la présence d'un accélérateur. Les entreprises n'ont plus le choix d'un collaborateur qui à l'autre bout du pays distance si ses missions **ponse semble évidente, ganisationnelles et cul- le sont moins.**



Au cours de la dernière d'outils ont été développés à distance. La technologie permet de collaborer efficacement. Le seul challenge restant, adoptent le télétravail, **consiste à créer et à entretenir une culture à distance.**

En réalisant que cela n'avait la performance de leurs re, certaines ont même débureaux. Et lorsque le trappartie des fondements de sion du marché qui met à sa diffusion. Les entre: préfèrent-elles se séparer veut aller vivre et travailler ou l'autoriser à travailler à le permettent ? **Si la ré- les transformations or- turelles qui en découlent**

décennie, des dizaines pés afin de faciliter le travail gie permet aujourd'hui de depuis n'importe quel lieu. pour les entreprises qui

S'appuyer sur des comportements de référence

Face à une situation nouvelle, difficile de savoir instinctivement comment se comporter pour être en accord avec la culture d'entreprise. Pour prendre la meilleure décision, l'idéal serait de s'appuyer sur une situation similaire ayant déjà eu lieu. Dans un bureau traditionnel, il suffirait de demander de l'aide à un collègue plus expérimenté. A distance, pour éviter de surcharger les messageries, certaines entreprises ont fait le choix de regrouper un maximum d'informations dans un document de référence qui fonctionne comme un recueil de jurisprudence.

L'éditeur de logiciel libre Gitlab, par exemple, emploie plus de 500 personnes dans plus d'une trentaine de pays. Depuis sa création, il n'a jamais disposé de bureaux. Le télétravail est l'un des fondements de l'entreprise. **Ses fondateurs ont créé un document de 2500 pages accessible en ligne** qui regroupe l'ensemble des processus mis en place, qu'il s'agisse du marketing, de la vente ou des politiques de rémunération, avec des exemples précis. Pour Barbie Brewer, ancienne Chief Culture Officer de Gitlab, la transparence est d'autant plus importante lorsque les salariés ne

se côtoient pas au quotidien. Il faut qu'ils puissent s'appuyer sur ce « handbook » afin de prendre des décisions sans avoir à consulter leurs collègues. A force d'utiliser le document, les employés intègrent la culture de l'entreprise et s'y réfèrent alors de moins en moins.

Intégrer les nouveaux membres

La culture d'entreprise n'est jamais figée, elle évolue avec l'entreprise. A chaque recrutement, elle peut se retrouver renforcée ou dégradée en fonction des nouveaux comportements. Ainsi, il est essentiel de porter une attention particulière aux **profils des candidats**. Chez Comet, nous avons par exemple mis en place un processus dédié qui permet de vérifier **l'adéquation entre les valeurs du candidat et les nôtres**.

Dans la plupart des entreprises en remote, lorsqu'un nouveau membre rejoint l'équipe, un collègue se charge de l'intégrer durant les premières semaines. Il est son référent s'il a une question concernant l'organisation, la gestion des outils, ses objectifs... Toujours chez Gitlab, peu importe le poste auquel vous rejoignez l'entreprise, vous devez ajouter vous-même votre photo assortie d'une description sur le site de l'entreprise, afin de vous familiariser avec le produit. En outre, vous avez une dizaine de « coffee call » à passer avec des membres aléatoires de l'entreprise dans le but de découvrir les différents services et de prendre le pouls de la culture de l'entreprise. Ces moments permettent de se rendre compte que, même à l'autre bout du monde, sur un fuseau horaire différent, des collègues partagent les mêmes valeurs.

Organiser des temps forts

La culture repose sur la construction de temps forts en présentiel

Pour les entreprises ayant totalement adopté le télétravail, la culture repose sur la construction de temps forts au cours desquels les membres peuvent se voir physiquement, soit tous ensemble, soit par petits groupes. Par ailleurs, ils échangent beaucoup en visioconférence afin d'éviter les silos et de maintenir des liens solides entre les équipes et entre les différents services.

Bien que l'entreprise ne dispose pas de bureaux, Gitlab encourage ses salariés à travailler ensemble en offrant les frais de déplacement de chez soi jusqu'au lieu de travail d'un collègue à hauteur de 150 euros par personne rejointe. Deux salariés, **Douwe et Robert en ont profité pour rendre visite à 49 de leurs collègues dans 20 villes de 14 pays en six mois**. Barbie Brewer, quant à elle, a décidé de se réunir avec ses collègues travaillant dans un rayon de 30 kilomètres au moins une fois par semaine.

De la même façon, Automattic compte près de **1000 employés mais n'a pas de bureaux**. L'entreprise alloue **à chaque salarié 250 dollars de budget par mois à dépenser dans un espace de coworking** ou en consommations dans des cafés. L'absence de bureau pour se retrouver ne signe pas la fin des politiques de ressources humaines, bien au contraire. Chaque année, tous les salariés se rassemblent le temps d'une semaine pour le « Grand Meetup », un moment de retrouvailles et d'échanges pour rendre palpables les relations qui se sont créés au travers des écrans tout le reste de l'année. Au cours de cette semaine, des ateliers sont organisés pour réfléchir à l'organisation et la culture de l'entreprise.

Adopter un management fondé sur la confiance

Entretenir une culture d'entreprise à distance **suppose de faire évoluer le management traditionnel** : le contrôle permanent des collaborateurs et les politiques de présentéisme ne peuvent fonctionner. Au contraire, les relations doivent être construites sur la base de la **confiance et de l'autonomie**. Ce sont les livrables et les objectifs atteints qui doivent être mesurés et non le nombre d'heures de connexion. C'est dans cette perspective que les fondateurs de Basecamp, éditeur d'un outil Web de gestion de projets, ont écrit « **Remote : Office Not Required** ». Ils recommandent de découper les missions en petites tâches, d'être le plus transparent possible avec ses salariés, de les responsabiliser en leur donnant toute l'autonomie nécessaire. Jason Fried et David Heinemeier Hansson prennent l'exemple des vacances : elles sont illimitées et il suffit d'en avertir ses collègues pour se coordonner, pas besoin de demander la « permission ».

HBR France - Charles Thomas et Samuel Durand.

ET LE MANAGEMENT DANS TOUT ÇA ?

Comment managerons-nous demain ?

Les changements fondamentaux que nous vivons impactent considérablement nos manières de travailler et de collaborer. On observe l'envie de plus de flexibilité, d'autonomie, mais aussi le travail hybride, l'accélération, la digitalisation de nos modes de fonctionnement, et paradoxalement, le besoin de ralentir, de valoriser le « faire » et le « care », de créer du lien, de trouver du sens, de développer la cohésion et renforcer une culture commune. Dans un tel contexte, comment le manager doit-il s'y prendre ?

Quels leviers activer pour résister à la surcharge cognitive, maintenir la cohésion d'équipe, être flexible, efficace et sans frontière ?

Notre intention n'est pas de dicter un modèle de manager « parfait et unique », mais, à travers des contenus divers, de vous faire progresser dans vos réflexions et ainsi aider les managers dans leur nouveau rôle, avec toute l'humilité nécessaire dans un monde en mouvement.

UN MANAGEMENT PLUS **AUTHENTIQUE**

PAR CHRISTOPHE RODET - CONSULTANT CINAPS

LES NOUVEAUX MANAGERS, DES ANTI HÉROS

Comment libérer le manager des incantations et des injonctions d'être le super héros qui revêt toutes les compétences et qualités managériales attendues ? Peut-on à la fois être soi, avec ses qualités et ses failles et endosser ce costume de leader ?

A l'heure où l'on parle de plus en plus de confiance, de responsabilité et de libération de l'initiative, le manager doit souvent endosser le costume **du leader agile en toutes circonstances**, voire élastique, qui s'adapte à tout changement d'orientation. Si l'avenir du management résidait dans le pari d'un management plus aligné et plus authentique ?

DES ATTENDUS QUI SONT TOUT AUTRE AUJOURD'HUI

Plusieurs tendances ouvrent la voix à cette perspective. Pour commencer, le recrutement et la formation des managers **laissent plus de place à la personnalité et aux qualités personnelles** pour échapper à la pression du diplôme ou d'une fiche de poste trop restrictive. On mise ainsi plus sur **les softs skills** pour offrir un socle rassurant, valoriel et plus authentique à la gouvernance d'équipe.

Quand on questionne l'engagement des collaborateurs, la constance, l'authenticité, le courage dans les choix managériaux sont aujourd'hui un vecteur d'implication durable. Ainsi le nouveau leader prend petit à petit l'apparence d'un **manager bien ancré dans ses bottes**, axés sur ses forces et ses qualités et conscient de ses faiblesses.

COMMENT SERA LE LEADER DE DEMAIN ?

Bien malin celui qui saura prédire avec exactitude à quoi ressemblera le monde en 2030, mais des chercheurs de HEC Montréal ont interrogé une dizaine d'experts à ce sujet et ont défini 10 caractéristiques du leader de demain. Des qualités très inspirantes pour nous éclairer dans les transformations inédites que nous vivons aujourd'hui.

Blog Pépites Box, Isabelle Léger

Humilité

Dans un monde numérique où tout est inter-relié, le leader n'est pas le seul à détenir la vérité. Il ne peut pas relever tout seul tous les défis.

Harvard Business School parle de « leadership en retrait » (leading from behind) pour décrire un leader qui ne met pas son ego en avant mais **qui s'assure de créer les conditions favorables pour développer le leadership de chacun**. Il ne cherche pas à attirer la lumière sur lui, il reste à **l'écoute des autres**. Il ne sera pas celui qui contrôlera l'organisation mais **il créera un système auto-organisé** qui sera capable de se développer et de s'auto-réguler.

L'humilité est la clé de l'intelligence collective car c'est le meilleur moyen d'apprendre aux autres et de construire des solutions innovantes.

Curiosité

La curiosité est la deuxième qualité essentielle du Leader de demain. En effet, dans un monde dans lequel le changement est devenu permanent, les savoirs sont rapidement obsolètes. Le « leader sachant » n'aura plus sa place. En revanche, le leader de demain sera le « **leader apprenant** » qui saura capter les signaux faibles qui auront un impact sur la société et l'avenir de leur entreprise.

Rester ouvert et curieux à toutes les nouvelles idées pour être en capacité de les intégrer et de les transformer en actions concrètes fera partie des plus gros challenges du leader de demain.

Agilité

D'après Ingo Holzinger de l'Université de York. « L'organisation n'est plus une machine mais un organisme ». Le leader de demain n'aura plus de chemin tout tracé qu'il pourra montrer aux autres. **Il devra faire preuve d'agilité pour affronter l'imprévu, la nouveauté, l'ambiguïté, la complexité.** Le leader d'une entreprise durable est celui qui saura anticiper les risques (le probable) et rester flexible pour trouver des moyens pour les gérer (le possible).

Jennifer Garvey Berger, auteure de Simple Habits for Complex Times – Powerful Practices for Leaders, définit les « **nouvelles habitudes mentales** » qui permettront au leader **d'aborder la complexité.** Le leader de demain ne cherchera pas à mettre tout le monde d'accord, il adoptera plusieurs perspectives. Il ne simplifiera et n'optimisera pas les activités une à une, il apprendra à distinguer des systèmes. Enfin, il expérimentera à la périphérie, dans le cadre d'expériences qui pourront échouer sans menacer l'entreprise. Demain, il ne s'agira pas de penser en dehors du cadre, il faudra penser dans plusieurs cadres pour trouver des solutions multiples.

Il faudra penser dans plusieurs cadres pour trouver des solutions multiples.

Mobilité

Le leader de demain sera nomade car les marchés se déplacent. Pour suivre ces marchés, le leader **se déplacera entre différents métiers, entreprises, pays ou cultures.** Et il se déplacera de plus en plus vite.

Pour être mobile, le leader demain devra comprendre rapidement les marqueurs d'une culture locale (entreprise ou métier) ou globale (région, pays).

Communication

Le leader de demain sera un **communicateur authentique**, capable de communiquer avec les différentes parties prenantes du système (collaborateurs, clients, actionnaires, fournisseurs... etc). Il saura utiliser tous les moyens de communication, que ce soit en personne, dans les médias sociaux, en conférence devant un auditoire de 300 personnes ou en s'adressant à des employés à distance. Le leader de demain saura s'appuyer sur la communication numérique pour faire passer ses messages.

Proximité

Le leader de demain sera celui qui saura créer des liens et les entretenir. Cette proximité permettra de créer une relation de confiance qui est le ciment d'une culture d'étroite collaboration.

Le leader de demain saura comprendre les autres et ce qui les animent. Mais pour cela, le leader devra apprendre à se connaître pour être proche de soi.



Multidimensionnalité des rôles

Si l'équilibre vie professionnelle-personnelle est un enjeu important pour la génération X, le leader de demain sera encore plus multidimensionnel.

Pour être en capacité d'embrasser la complexité de la société et de l'entreprise, de saisir la multitude des points de vue et de bien comprendre les environnements multi-culturels, le leader de demain **devra s'appuyer sur la richesse tant de ses expériences professionnelles que de sa vie personnelle**. Le leader de demain saura nourrir « autant sa tête que son corps et son esprit » pour maintenir l'équilibre de ses ressources internes et assurer ses différents rôles (professionnels, sociaux, familiaux).

Courage

Dans un monde de plus en plus changeant et complexe, savoir initier l'action même dans l'incertitude demande du courage car il faut sortir de sa zone de confort.

Le courage est indispensable pour **ne pas reporter les décisions difficiles, oser dire la vérité et non ce que les autres veulent entendre, savoir reconnaître ses erreurs**. Voilà ce qui est attendu du leader de demain.

Margie Warrell, auteure de *Find Your Courage, Stop Playing Safe*, propose au leader de « poser des questions difficiles, qui portent plus sur le pourquoi que sur le comment », et **d'encourager ses collaborateurs à parler franchement**, à leur donner des occasions d'apprentissage et le droit de se tromper. Il n'y a en effet pas d'apprentissage sans erreur et reconnaître qu'on s'est trompé rend plus humble.

Responsabilité sociale

Le leader de demain sera un entrepreneur social et responsable. **Sa vision ne se limitera pas à une ambition financière.**

Pour Ingo Holzinger, « Le leader de demain ne voudra pas seulement gagner de l'argent, **il voudra que son entreprise ait un impact positif sur la société, l'environnement, la planète**, en plus de créer de la valeur pour les actionnaires ».

Les clients et les collaborateurs sont de plus en plus sensibles au niveau de RSE de chaque entreprise. Les résultats financiers ne sont plus les seuls éléments analysés pour définir la solidité et le potentiel de croissance de l'entreprise. Agir de façon responsable sera dans l'intérêt de chaque leader et de chaque entreprise.

Inclusivité et diversité

Pour progresser dans un monde complexe et ambigu, une organisation a besoin de diversité (culturelle, ethnique, sexuelle, valeurs). La diversité est source de performance individuelle et collective. Le leader de demain est celui qui **saura respecter les différences et s'entourer de personnes qui lui seront complémentaires** et qui ne penseront pas comme lui. Le leader de demain devra faire le pont entre des idées ou des personnes. Pour cela, il sera indispensable de **travailler en intelligence collective**. La qualité de la relation à soi et à l'autre en est la clé.

Résultats de l'étude menée par des chercheurs de HEC Montréal.

MANAGEMENT & SOFT SKILLS UNE NOUVELLE APPROCHE POUR LE MONDE D'APRÈS

Plus qu'un exercice, le management du futur est une attitude comportementale qui fait appel à de nouveaux soft skills. Aujourd'hui, plus que jamais, les décideurs doivent être en capacité d'avoir une vision prospective et de résoudre des problèmes complexes. Comment s'y prendre pour avancer avec clarté, faire preuve d'intelligence positive et développer un champ de vision plus large ?

Webmagazine Octave
(programme Octave) -
Habib Oualidi

Dans un monde en perpétuelle mutation, les méthodes de management stratégique connues jusqu'alors semblent inopérantes, voire désuètes. Plusieurs grands groupes ayant initié un projet d'entreprise sont déçus de ne pas récolter les fruits espérés par leur démarche de progrès. Ne sachant déjà plus à quel saint se vouer, voilà que les managers subissent un nouvel impact. Une crise sanitaire aussi imprévue qu'inédite qui vient combler leur déroute. **Ce contexte nous incite à reconsidérer nos pratiques, nos stratégies et notre culture managériale.** Bienvenue dans l'ère du management du futur !

Le syndrome des géants aux pieds d'argile

Alors que Google était encore une startup de la Silicon Valley en 1998, ATT (American Telephone & Telegraph Company) occupait la place de leader mondial des télécommunications, de la télévision par câble et de la gestion des données par internet. ATT pesait trois fois plus que le Google d'aujourd'hui. Pourtant, cette compagnie a été démantelée en 2005. Ce qui a fait la différence entre la réussite de Google et la faillite d'ATT ? **Leur vision du futur !**

Dès ses premiers pas, Google avait une vision de l'internet du futur, alors qu'ATT avait une démarche incrémentale en s'appuyant sur ses réussites du passé. Kodak et Toy's R us ont subi le même sort. Leur schéma est susceptible de se reproduire pour tous ceux qui n'auront pas pris le bon virage et la mesure des menaces qui pèsent sur leurs activités futures. Le déploiement de l'intelligence artificielle, la pression climatique et les crises sanitaires d'un monde qui vit encore sous l'héritage du choc financier de 2008 sont déjà en train de bouleverser nos activités et nos modes de consommation. Pas étonnant que nos managers soient déroutés et que leurs collaborateurs soient atteints par la morosité.

Comprendre la morosité pour mieux la combattre

D'où vient cette morosité ambiante que l'on ressent aussi bien chez les individus que dans les entreprises ? Les réponses sont multiples. **L'absence d'une vision d'avenir, l'incertitude des lendemains, l'exposition à des désillusions permanentes, la peur de l'inconnu et la crainte de sortir de notre zone de confort.** Ajoutons à cela l'impact du confinement qui semblent avoir généré une sorte de léthargie collective.

*Les héros d'aujourd'hui
sont ceux qui font
preuve d'intelligence
positive et
d'authenticité.*

Dans plusieurs démarches une démotivation des années où tout le monde un objectif commun. **Com-d'efficience du management** ne tient pas à la méthode, mais **au cap prédéfini.** Les directions n'ont pas intégré la vitesse à laquelle les changements s'opèrent aujourd'hui. Bien souvent, le « rêve » annoncé cinq ans auparavant se trouve dépassé en moins de deux après l'euphorie du lancement du projet. Par conséquent, les collaborateurs n'y croient plus, trouvent le but trop anodin pour s'y impliquer et ne partagent plus la vision stratégique de la direction.

es de progrès, on constate troupes après une première s'enflamme pour atteindre ment expliquer cette **perte ment par les défis** ? La ré-

Nouveau monde, nouveau mode de management

Comment adopter une stratégie de développement durable dans un contexte de plus en plus instable ? Pour répondre à cette problématique, les managers doivent **reconsidérer leurs méthodes, prendre régulièrement de la hauteur, cultiver leur vision du futur et développer un management agile**, quitte à remettre en cause leurs certitudes et à en assumer l'aveu public. Le monde a besoin de héros et les héros d'aujourd'hui sont ceux qui font preuve d'intelligence positive et d'authenticité. L'inspiration qu'ils dégagent doit provenir aussi bien de leurs échecs que de leurs réussites. Autant de combinaisons comportementales qui illustrent le management du futur. Une approche nouvelle pour gérer les transitions présentes et à venir.

Un champ de vision plus large pour explorer les angles cachés

Nous vivons dans un monde où le cadre de réflexion a pris des proportions bien plus grandes que ce que nous avons connu jusqu'à présent. Lorsque les solutions mises en œuvre ne font plus recette, il faut savoir explorer les angles cachés. Pour cela, il est nécessaire d'élargir notre champ de vision. Si vous effectuez un tour sur vous-même en regardant droit devant, vous aurez acquis une vision à 360° qui vous aura semblé complète. Or, tout ce qui se passe au sol et au plafond aura échappé à votre observation ! Et si votre solution se trouvait plus haut ou plus bas ? Dès lors, vous aurez compris l'intérêt de la vision 1080°.

Le modèle 1080° est basé sur une recherche tridimensionnelle à l'image des trois sphères d'un gyroscope dont la somme des rotations à 360° offre une vision globale plus complète à 1080°. Chaque sphère correspond à un niveau de recherche. Les solutions conventionnelles, de la première sphère horizontale à 360°, correspondent à de **l'innovation incrémentale**. Cette sphère illustre les démarches classiques de créativité basées sur une vision à 360°, longtemps considérée, à tort, comme une vision globale. La seconde sphère permet d'explorer des **solutions parallèles pour produire des idées d'innovation par effectuation**. C'est-à-dire des solutions inspirées d'autres secteurs d'activité que celui qui fait l'objet des travaux de recherche. Quant à la troisième sphère, elle illustre le champ d'exploration des solutions antithétiques correspondant à de **l'innovation disruptive**. C'est-à-dire toutes les idées censurées par notre imagination formatée.



Plus qu'un exercice, le management du futur est une attitude comportementale qui fait appel à de nouveaux soft skills. Aujourd'hui, plus que jamais, les décideurs doivent être en capacité d'avoir **une vision prospective et de résoudre des problèmes complexes**. En somme, ils doivent procéder autrement car comme nous l'a si bien enseigné Albert Einstein, « la folie c'est de faire toujours la même chose et de s'attendre à un résultat différent ».

Webmagazine Octvae, Habib Oualidi

MIEUX MANAGER ZOOM SUR 4 OUTILS

Cassandra Verriest et Matthieu Vandermersch, nous partagent dans leur Podcast Équipe de Choc, les pratiques et clés de réussite de ceux qui osent sortir des sentiers battus pour manager autrement.

Dans le numéro #20, Cédric Watine est leur invité et aborde 4 outils fondamentaux de management : le 1to1, le feedback, le coaching et la délégation.

PODCAST



Pour écouter, c'est ici

▶ ÉPISODE PODCAST

#20 -

L'ART DU FEEDBACK

Le feedback est un art de la communication managériale. Pour tout collaborateur, rien de pire que de recevoir sans cesse des feedbacks destructeurs, voire de ne jamais recevoir aucun feedback et de travailler continuellement sous silence. Un feedback réussi est un formidable outil pour manager la performance, développer les compétences et motiver les équipes. Alors comment faire du feedback un acte bienveillant et exigeant à la fois, perçu et vécu comme une opportunité de progresser ?

Blog Pépites Box -
Christophe Rodet

Vous débutez dans l'art du feedback ?

Volontaire et désireux d'enrichir les relations humaines au sein de votre équipe, vous tentez de mettre en pratique l'approche du feedback. Alors comment éviter les pièges les plus fréquents ?

Un seul feedback par an ? Le risque, un feedback à froid, très formel, qui engendre souvent démotivation voire des conflits.

Essentiellement des feedbacks formels ? Pourquoi pas, mais il ne peut à lui seul, construire le cadre sain d'une relation managériale.

Uniquement des feedbacks négatifs ? En soulignant exclusivement ce qui ne va pas, votre collaborateur peut se sentir humilié. Exigeant, oui, mais tout en étant constructif et bienveillant.

Un feedback superficiel ? Non préparé, peu étayé, flou, votre feedback ne sert à rien et ne permet pas de définir des axes d'amélioration.

Instaurer une culture du feedback ne s'improvise pas. **Elle demande du courage managérial, et implique de bouleverser nos habitudes.** Pourtant, elle est une compétence élémentaire du manager, qui bien menée, permet aux collaborateurs d'évaluer leur performance et la qualité de leur travail, mais aussi d'améliorer la qualité de la relation collaborateur/manager.

Optez pour un feedback efficace fondé sur la communication positive

Qu'est-ce qu'un feedback efficace ?

Il comporte plusieurs qualités qui font qu'il sera mieux accepté et entendu :

- Il est dans l'écoute, il prend en compte ce que l'autre pense ou dit.
- Il est factuel, il ne juge pas la personne mais ce qu'elle a fait.
- Il est assertif et direct. Il ne tourne pas autour du pot.
- Il est respectueux de l'autre, il prend en compte ses besoins.
- Il est bienveillant et constructif, c'est-à-dire utile à l'autre.
- Le feedback peut s'exercer de deux manières : il peut être positif (marquer sa reconnaissance) ou négatif (exercer une critique ou un reproche). Un feedback peut aussi comporter les deux dimensions dans une même communication.
- Enfin, il est réciproque : on donne et on reçoit du feedback.



Agissez en conscience

Avez-vous remarqué que certains feront plus facilement part de leur insatisfaction que de leur satisfaction ? Tandis que d'autres, au contraire, adoreront envoyer des compliments mais resteront muets devant les nécessaires critiques constructives ? Prendre conscience de votre préférence peut vous aider à faire un pas important dans votre communication et vos relations.

Nos astuces : quand feedback rime avec signes de reconnaissance « positif »

Prenez le temps de la réflexion.

Prenez le temps de considérer chaque membre de votre équipe et posez-vous la question : « *Quels sont les mérites que je peux sincèrement lui attribuer ?* ». Attention, il ne s'agit pas de « *composer un compliment* », qui serait tout sauf authentique : l'autre s'en apercevrait et ce serait manipulateur. Il s'agit d'exprimer quelque chose que vous pensez réellement et que vous n'avez pas exprimé à votre collaborateur.

Il peut s'agir :

- **De sa manière de penser** : « Je reconnais que vos arguments sont persuasifs », « Votre point de vue est différent du mien, mais très éclairant ».
- **De ce qu'il éprouve** : « Votre colère est certainement légitime », « J'ai beaucoup de respect pour l'importance que vous attachez au fait que ce dossier soit correctement traité ».
- **De ses actes et des efforts accomplis** : « La manière dont vous avez désamorcé ce conflit a été très efficace », « Merci d'avoir écrit ce premier jet ».

Il faut se souvenir que l'on peut être en désaccord avec quelqu'un et cependant, sur certains points, lui reconnaître des talents et du mérite. Ce n'est pas un signe de faiblesse ; bien au contraire, c'est poser les bases d'une relation équilibrée et ne pas sous-estimer l'importance que nous, humains, attachons au regard d'autrui.

Les feedbacks de reconnaissance sont puissants : ils créent du lien, permettent de rapprocher les points de vue et de dépasser certains préjugés.

Nos astuces pour un feedback « négatif » mais toujours constructif

Préparez votre propos

Cette réflexion personnelle est importante, elle vous permettra de mettre les mots justes. N'hésitez pas à préparer vos idées par écrit. Le plus difficile lors de cet exercice, est d'exprimer ce qui ne vous convient pas tout en préservant la motivation de votre collaborateur et la relation que vous entretenez.

Une critique / un axe d'amélioration

Bien formuler une critique ne consiste pas à donner des ordres, mais à exprimer une demande : « Ça ne va pas, t'es toujours en retard pour me rendre tes dossiers, en plus tu ne me préviens jamais, tu ne sais pas communiquer convenablement, tu n'as pas l'esprit d'équipe... ». Vous imaginez aisément qu'un tel chapelet de propos négatifs n'aura pour seul effet que de braquer votre collaborateur. Face à ce flot de reproches, à quoi bon faire des efforts et changer son comportement ? Votre collaborateur va au contraire se focaliser sur ce que vous lui reprochez et persister dans son attitude. Centrez votre critique sur un seul point d'amélioration.

Restez ouvert au dialogue

Une fois votre propos clarifié, vous pouvez aborder la discussion sereinement. Gardez bien en tête qu'il faut faire court, être respectueux et tolérant. Ne sermonnez pas votre collaborateur, même s'il y a un rapport de hiérarchie entre vous, il n'y a pas de jeu de dominant – dominé, vous êtes d'égal à égal.

Formulez votre critique, tout un art

Il est préférable d'utiliser le « Je » pour bien marquer que vous émettez la critique en votre nom. Évitez les formules comme « C'est inadmissible », ainsi que les généralisations. Préférez les « J'ai une remarque à te faire », « Il est important pour moi », « Ce sont mes exigences », « Les conséquences pour moi »...

Allez jusqu'au bout de votre démarche

A contrario, adopter une attitude posée ne doit pas vous empêcher d'exprimer clairement vos limites. Par le choix des mots et le ton juste, votre collaborateur prendra la mesure de la gravité du problème évoqué ou des conséquences de son erreur ou de la situation. Pas question pour vous de minimiser ou d'atténuer ce que vous avez à dire sous prétexte d'être courtois.

Adoptez une position d'écoute

Après avoir formulé votre critique et votre demande, placez-vous en position d'écoute, en laissant un espace d'expression. Vous pouvez ouvrir le dialogue en disant « J'ai pensé à cette solution, et toi, qu'en penses-tu ? ».

Fixez-vous une échéance

Lors de la discussion, il est important de fixer des objectifs et des échéances. Cela donnera plus de poids à votre demande et l'inscrira dans une optique d'amélioration des relations : « On se revoit dans X semaines » ou « On en reparle après tel projet que tu vas prendre en charge ». Et pensez bien à l'inscrire dans votre agenda pour tenir parole.

Alors oui, le feedback, **s'il est bien mené, est un véritable cadeau**. Que ce soit à titre privé ou dans l'entreprise, les gens souhaitent et attendent des commentaires sur leur activité. Mais il y a encore un long chemin à parcourir, puisque **65% des salariés indiquent qu'ils souhaitent davantage de feedback et 39% déclarent ne pas se sentir appréciés au travail**. Des chiffres qui nous laissent songeurs quand on sait que feedback et engagement sont intimement liés.

UN MANAGEMENT FACILITATEUR

PAR VINCENT DE COIGNAC - CHEF DE PROJET CINAPS

LE NOUVEAU RAPPORT MANAGER / MANAGÉ

La révolution en cours de notre rapport au travail implique nécessairement une refonte de la mission des managers.

Pour éviter de créer un décalage, voire une rupture entre collaborateurs, les managers doivent repenser leur façon de faire et **laisser derrière eux les pratiques du « command & control »**, au profit d'un fonctionnement qui favorise la **confiance et l'autonomie**.

Cette mission implique de **renverser le rapport de force, vertical et descendant**, entre manager et managé, en l'inscrivant dans une optique « adulte - adulte » - loin d'être un rapport d'égal à égal - inspirée de l'analyse transactionnelle.

UN MANAGER AU SERVICE DE LA DYNAMIQUE D'ÉQUIPE

C'est dans ce cadre que le management facilitateur prend tout son sens.

Au niveau individuel, il prône l'initiative, encourage une prise de risque mesurée et développe le potentiel des individus. **Au niveau collectif**, il favorise la collaboration par le partage de l'information et suscite l'envie de faire ensemble.

Pour pouvoir tirer son épingle du jeu, il faudra être capable de remettre en question ses processus historiques pour mettre en place un contrat collaboratif où chaque membre sait quel est son pouvoir d'action et où le manager saura se mettre au service de la dynamique de groupe.

LES 5 FONDEMENTS DU MANAGEMENT DE DEMAIN

C'est toute la culture managériale et les pratiques qui sont impactées et donc amenées à évoluer. Voici 5 pratiques managériales qui mettent l'humain au coeur de l'organisation et de la performance.

HBR France - Ludovic Cinquin

Dans un monde qui change, le cadre managérial de l'entreprise traditionnelle apparaît de moins en moins adapté. Critiqué pour son caractère infantilisant et excessivement contraignant, il se révèle contre-productif au regard des enjeux actuels.

Pour **rendre l'entreprise plus efficace collectivement et épanouissante individuellement, de nouveaux modèles de management émergent**, comme celui de l'entreprise libérée, popularisé par le professeur Isaac Getz : dans ce système radical fondé sur la confiance et l'autonomie, chacun a la liberté des actions qu'il estime les plus bénéfiques pour l'entreprise. Le risque est cependant de tomber dans un rejet sans nuance du management **alors que parvenir à tirer le meilleur de ses équipes est plus que jamais une nécessité**. Les bouleversements technologiques et sociétaux de l'ère digitale ne signent pas la fin du management mais en exigent une complète remise à plat.

Le management vise à définir l'organisation et les moyens qui permettront à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en fonction des ressources dont elle dispose.

Pour l'industrie du début du XXe siècle, le défi était de parvenir à fabriquer en masse des produits complexes avec une productivité et une qualité suffisantes, ainsi qu'une main d'œuvre très peu qualifiée. Des processus fractionnés, des gestes simples, des règles strictes, une rémunération attractive... Le taylorisme constituait une réponse adaptée aux produits, à la main d'œuvre, mais aussi à la réalité de l'entreprise de son temps, mettant pour la première fois en évidence ces trois dimensions qui demeurent au cœur de toute approche managériale.

Un monde de ruptures

Aujourd'hui, le personnel est largement éduqué et sait appréhender la complexité. Ce n'est plus la capacité physique de la « force de travail » qui compte mais sa capacité cognitive, qui va lui permettre non plus de fabriquer à la chaîne des produits identiques mais d'adapter l'offre en permanence pour faire face aux évolutions rapides de la demande et de la concurrence. Quant à l'environnement de l'entreprise, il a connu, ces quinze dernières années, des bouleversements con-

L'entreprise doit donc cultiver la capacité d'adaptation de ses collaborateurs

sidérables dont les GAFAs offrent une parfaite grille de lecture (...) Rapport à l'information, aux moyens, aux personnes, au temps et à l'espace ; **autant de ruptures fondamentales que ne peut ignorer le management.**

Dans un monde digitalisé dont l'acronyme « **VUCA** » (« volatility », « uncertainty », « complexity », « ambiguity ») résume bien la difficulté, l'entreprise doit donc cultiver la capacité d'adaptation de ses collaborateurs pour qu'ils continuent à œuvrer dans le sens de sa stratégie en dépit des turbulences. **Stimuler la capacité d'apprentissage, favoriser la réflexion et la créativité, et encourager l'initiative**, telles doivent être désormais les priorités du manager s'il veut durablement atteindre ses objectifs. Dès lors, voici les cinq fondements d'un management qui réponde aux enjeux actuels.

1. Donner du sens

Cette exigence, notamment identifiée par l'auteur américain Daniel Pink, correspond à une attente générationnelle et sociétale forte vis-à-vis du travail. L'époque n'est plus à l'obéissance sans poser de questions ni aux sacrifices pour une hypothétique carrière. Désormais, le travail doit être engageant, motivant, immédiatement gratifiant et contribuer au progrès de la société. Le salarié est le client d'une « marque employeur » dont il doit adhérer aux valeurs pour être performant. Il appartient au manager de retravailler et de reformuler le discours pour inscrire son équipe dans ce grand dessein.

2. Développer l'autonomie

Isaac Getz affirme qu'il ne faut pas manager « pour les 3% », c'est-à-dire imposer à tous des règles inspirées par le comportement d'une minorité d'irréductibles. Le contrôle engendre bureaucratie et inefficacité, mais aussi démotivation des collaborateurs dont on met en doute le sens des responsabilités et l'honnêteté. Le manager ne doit pas être celui qui « met des choses en place » mais, au contraire, celui qui s'oppose à la surenchère procédurale en accordant a priori sa confiance (lire aussi l'article : « Les neurosciences de la confiance »). Et dans le cas où certains en abuseraient, il lui faudra avoir le courage d'aller leur demander directement des comptes.

3. Ouvrir l'information

Longtemps, détenir l'information était un enjeu de pouvoir, ce qui la rendait exclusive. Dans combien d'entreprises cache-t-on « les chiffres » aux collaborateurs ? Les partager, c'est pourtant permettre à tous d'être sensibles à la situation et **leur donner les moyens d'apporter leur contribution**. Il s'agit là d'un changement culturel majeur, **notamment pour le manager qui n'est plus le dépositaire ni le gardien de l'information** mais, au contraire, le principal agent de sa circulation et de son utilisation.

4. Développer l'agilité et les approches itératives

Avancer à petits pas – à l'image des méthodes lean start-up ou design thinking – ne veut pas dire sans cap ni détermination, mais cela facilite l'acceptation de l'échec, la prise en compte d'idées ou de circonstances nouvelles, et donc l'innovation. **L'agilité nécessite une posture pragmatique, ingénieuse et sceptique** que le manager doit s'attacher à développer dans son équipe.

Il lui faut créer une urgence du concret, valorisant davantage les faits et l'expérimentation que les théories et les modèles.

5. Insister sur le droit à l'erreur

Par définition, l'innovation emprunte des chemins inédits qui n'offrent aucune garantie de réussite, de même que l'excellence se construit bien souvent à partir d'une répétition d'échecs inlassablement corrigés. **Le droit à l'erreur** n'est pas une licence à la médiocrité mais **un encouragement à la prise de risque dès lors qu'elle permet à l'entreprise de progresser**. Le manager doit veiller à ne pas culpabiliser, stigmatiser ou donner de leçons. Son rôle est, au contraire, de dédramatiser l'échec et de prendre le recul nécessaire pour en tirer les enseignements, les points positifs et les axes d'amélioration.

Ces cinq évolutions des pratiques managériales réaffirment par-dessus tout **la primauté de la dimension humaine du management**. Le manager n'est plus un contremaître, qui donne des ordres, ni un superviseur, qui contrôle et pilote, mais **un coach dont le but premier est de développer le potentiel des collaborateurs**. Pour que cette révolution s'accomplisse, c'est à toute l'entreprise qu'il appartiendra de faire évoluer son organisation, ses systèmes d'évaluation, d'incitation, de promotion et de formation. En un mot, sa culture.

HBR France - Ludovic Cinquin

LE SERVANT LEADER NOUVEAU CHEVALIER DE L'ENTREPRISE DU XXI^{ÈME} SIÈCLE

*Si votre vision du leader est celle d'un héros visionnaire, solitaire et charismatique, vous allez peut-être changer d'avis en lisant cet article, car pour nous c'est au contraire un anti-héros qui brandit l'écoute, le dialogue, la confiance ou encore la responsabilisation dans l'encadrement quotidien de ses équipes. Quelques explications sur ce style de leader humaniste, appelé **Servant Leader**.*

Blog Pépites Box -
Vincent de Coignac

On a tous en tête l'image du chevalier servant héroïque et dévoué à une cause, mais peut-être moins celle du leader au service de son équipe, celui qu'on nomme le « servant leader ».

Dans son ouvrage « The Power of Servant Leadership », Robert K. Greenleaf nous dévoile ce concept où les leaders se concentrent sur leur capacité à entraîner l'adhésion libre de leurs collaborateurs (« followership »). Et bien que le concept date des années 70, il résonne avec une force particulière à l'heure où les nouveaux modes d'organisation influencent l'horizontalité (sociocratie, holacratie, entreprise libérée...)

Le servant leader, anti-héros du leadership

La mission première du servant leader est d'accompagner ses collaborateurs pour les mener vers de nouveaux accomplissements professionnels.

Il préfère enfile le costume de coéquipier modèle plutôt que celui de sauveur d'une organisation soumise à des changements permanents et déstabilisants. Loin d'être le héros visionnaire, solitaire et charismatique venu faire table rase du passé, il est celui qui brandit l'écoute, le dialogue, la confiance ou encore la responsabilisation dans l'encadrement quotidien de ses équipes.

Sa capacité à entraîner les autres dans son sillage n'est pas fondée sur une autorité ou une aura naturelle, mais sur sa capacité à entrer pleinement en relation avec chacun de ses collaborateurs. Par rapport au groupe, il n'est pas celui qui surplombe mais celui qui permet au collectif de libérer la force créatrice et l'initiative plutôt que de commander et contrôler.



Un style de leadership humaniste diamétralement opposé aux approches traditionnelles

Les modes de management traditionnels sont encore profondément ancrés dans notre société. Ces schémas pyramidaux que l'on qualifie de « top down », où les décisions sont centralisées, les postes de travail pré-définis, et les reportings généralisés génèrent un malaise, en particulier dans **ce moment de profonde remise en cause des repères dans les relations de travail**. Pas seulement pour les nou-

velles générations qui entrent sur le marché du travail avec de nouvelles attentes. Mais aussi pour les générations installées dans la vie active, dont le mal-être se reflète dans le stress au travail et la recrudescence des risques psychosociaux (RPS) liée à la période actuelle. Les managers se retrouvent eux-mêmes confrontés au « malaise des cadres » tiraillés entre exigences pressantes de la hiérarchie et volonté d'accompagner sereinement leur équipe dans cette crise.

Face à cela, **humaniser les pratiques de management devient nécessaire**, en prenant en compte la dimension relationnelle et sociale du leadership.

C'est la raison d'être du « servant leadership » : écouter activement, rechercher le consensus et trouver des solutions dépassant le simple compromis pour aider les équipes à grandir et à s'épanouir au travail.

La posture du servant leader : des effets puissants en entreprise

Greenleaf, ancien responsable des ressources humaines chez ATT, a lui-même incarné cette posture auprès de ses équipes : **exhaustivité et transparence de l'information, exemplarité, autocontrôle, humilité, simplicité...** Les résultats sur ses équipes ont été saisissants et ont créés

une véritable **synergie favorisant l'apprentissage mutuel et le développement des capacités d'adaptation** de ses collaborateurs.

Mais il n'est pas le seul. Jan Carlzon, ancien président de la compagnie aérienne suédoise SAS, s'est inscrit dans la même lignée **en fondant son approche managériale sur des principes issus de la psychologie du travail**. Au point de la théoriser avec le concept de « pyramide inversée ». Les principes de Greenleaf et Carlzon ont été repris dans d'autres entreprises, notamment la compagnie américaine Southwest. Le tableau qu'on y observe est assez évocateur : l'implication et la fidélité des employés est sans égale, alors même que la gratification y est inférieure à la moyenne du secteur ! Sans oublier les indicateurs financiers qui sont au vert depuis plusieurs années, y compris durant les périodes de crise. Cette dynamique positive découle en grande partie des méthodes de management de l'entreprise.

Vers un leadership plus humaniste

La figure du servant leader se révèle particulièrement puissante du fait de sa posture humaniste et sa capacité à tenir compte de la psychologie humaine. Elle dépasse de ce fait le paradoxe apparent entre **l'idée de se mettre au service de ses collaborateurs** et la posture supérieure du leader charismatique inscrite dans l'imaginaire collectif.

Pour la répandre, le véritable défi consiste à faire sauter les barrières mentales associées à nos schémas traditionnels : supériorité du chef, omnipotence des actionnaires, quête de pouvoir. Au temps où les employés réclament un « management plus responsable », osons un leadership sans ego, et mettons les leaders, mais aussi les organisations, au service de leurs collaborateurs.

Le véritable défi consiste à faire sauter les barrières mentales associées à nos schémas traditionnels

C'est dans ce sens que, chez Cinaps, nous intervenons pour faire progresser les managers vers de nouvelles postures. Autour de la notion de servant leader, **nous accompagnons les managers à créer les conditions du succès pour que leur équipe puisse s'épanouir et donner le meilleur d'elle-même.**

Blog Pépites Box - Vincent de Coignac

UN MANAGEMENT HYBRIDE

PAR FRÉDÉRIC BOTTER - CONSULTANT CINAPS

Les défis posés par les nouveaux modes de travail hybrides sont encore sous-estimés, qu'il s'agisse de pilotage de l'activité des collaborateurs, de cohésion d'équipe ou de qualité des échanges interindividuels à distance. **Le management hybride reste à inventer !** Pourtant des pistes se dessinent et se confirment.

CONFIANCE ET AUTONOMIE

Ne pouvant tout voir, les managers sont contraints aujourd'hui de faire beaucoup plus confiance à leurs collaborateurs. Cette confiance accordée nécessite un nouveau cadre à l'intérieur duquel l'autonomie et l'initiative pourront s'exercer pleinement. Le management hybride suppose donc de **redéfinir un cadre de travail** fait de règles plus adaptées aux conditions du travail hybride.

REPENSER LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE

Durant la pandémie, les managers, confrontés à la distance ont cru bon

de multiplier les interactions formelles et informelles avec leurs équipes. Avec le risque de déclencher une « zoomite » aigüe. Là encore les nouveaux modes de travail entraînent de nouveaux modes de communication qui ne passent plus exclusivement par la sempiternelle réunion d'équipe à distance. La communication managériale se réinvente et se diversifie à travers différents médias et oblige les managers à **investir encore plus sur la qualité du dialogue et de l'échange.**

Si la prise de conscience de la nécessité de manager autrement en mode hybride est récente chez les managers, **le besoin de trouver de nouveaux repères est réel** : selon une enquête APEC de 2021, 86% des managers sont demandeurs d'une formation sur le management hybride.

MANAGEMENT HYBRIDE UNE ÉVOLUTION MAJEURE MAIS DÉLICATE

Le management hybride fait couler beaucoup d'encre. Entre présence physique au bureau et distance organisée, le manager a une lourde charge cognitive. Les auteurs de cet article nous donnent 3 éléments clefs selon eux pour faire évoluer le management vers une forme hybride, une évolution délicate mais nécessaire.

HBR France - Audric Mazzietti,
Mathias Baitan, Ragaël Weissbrodt,
Aurélie Jullien

Depuis un an, les pratiques ont changé et le management doit s'adapter.

Si le télétravail s'était imposé dans l'urgence il y a un peu plus d'un an maintenant, bon nombre d'entreprises songent désormais à pérenniser ce format organisationnel sur le long terme. Pour autant, le « retour à la normale » ne sera pas un véritable retour. **Il ne s'agira pas de reprendre les anciennes habitudes mais bien de penser et d'organiser une nouvelle façon de travailler** qui émerge de manière particulièrement rapide : un management hybride, qui oscille entre présence physique au bureau et distance organisée, depuis son lieu de résidence, en déplacement ou dans des espaces de coworking.

Le dernier baromètre « *Impact de la crise sanitaire sur la santé psychologique des salariés* », réalisé par OpinionWay pour Empreinte Humaine (mai 2021) pour la France, montre que **le nombre de burn-out a doublé en un an** pour atteindre deux millions de personnes. Les managers sont en moyenne 1,5 fois plus touchés que leurs collaborateurs. En Suisse, la fondation Promotion Santé

Suisse relève, dans sa feuille d'information 51 traitant de cette question (avril 2021), que la transformation numérique qui s'est accélérée par la crise sanitaire a augmenté sensiblement la charge cognitive et l'hyper-sollicitation des salariés, a contribué à réduire les frontières entre espaces de vie privée et vie professionnelle, et engendré des enjeux de cohésion d'équipe dans cette forme de management hybride.

Une augmentation sensible de la charge cognitive

Cette charge cognitive s'explique en premier lieu par un phénomène d'hyperconnexion des travailleurs qui ont vu leur utilisation des outils numériques professionnels fortement augmenter en

**Les managers font environ
18 heures de visioconférence
par semaine***

**selon une étude sur le management à distance
dans le secteur des biotechnologies*

un an. A titre d'exemple, en 2020, **le volume de visioconférences a été multiplié par 20**, engendrant un important phénomène de **fatigue numérique**. Outre la fatigue visuelle causée par la surexposition aux écrans, **la « Zoom fatigue »** s'explique, selon le Pr. Bailenson, chercheur à Stanford, par le paradoxe d'interactions à la fois trop intenses (avoir un collaborateur en gros plan pendant une heure) et trop pauvres (la visioconférence prive les interlocuteurs

de la plupart des indices non verbaux qui permettent de réguler une interaction). Si cette augmentation a touché les collaborateurs comme les managers, **elle est beaucoup plus importante chez les managers**. Une étude (« Mesure de l'impact de la visioconférence sur la qualité du management à distance »), réalisée en 2021 par Aurélie Jullien et Audric Mazziotti sur le management à distance dans le secteur des biotechnologies a, par exemple, montré que depuis le Covid-19, les managers font environ 18 heures de visioconférence par semaine, contre une dizaine pour leurs collaborateurs. Le corollaire de cette overdose de technologie professionnelle est un stress technologique important chez les managers qui, bien souvent, ont la charge de mettre en place les dispositifs techniques permettant le management à distance.

Une hyper-sollicitation managériale

La surcharge cognitive induite par le management hybride réside aussi dans la **difficulté de maintenir la cohésion d'équipe et l'efficacité relationnelle dans un dispositif inégalitaire**. En effet, le management hybride suppose qu'une partie de l'équipe est en présence alors que l'autre est à distance, ce qui génère des relations asymétriques au sein de l'équipe. Ici encore, l'étude de 2021 montre que les collaborateurs se sentent souvent isolés, oubliés voire exclus et sont de fait moins impliqués ou plus stressés. Il devient alors nécessaire **pour le manager d'aller chercher les collaborateurs à distance pour les réintégrer dans la dynamique de l'équipe** ou pour les rassurer en leur donnant des **feedbacks supplémentaires**. Le cadre managérial n'étant plus assuré par le lieu de travail (par exemple, la salle de réunion), il repose désormais entièrement sur

les épaules du manager. Dès lors, dans ce dispositif hybride, les managers sont contraints à une gymnastique perpétuelle et épuisante qui leur demande d'**articuler simultanément deux formes de management, en présence et à distance**. Certains y verront l'avenir du management : flexible, efficace, sans frontières. D'autres le retour d'une pratique désavouée il y a de nombreuses années pour ses effets pernicieux, le multitasking. En effet, le management hybride n'exige rien moins que l'**ubiquité managériale**. Le manager doit être partout en même temps ; il doit porter le cadre managérial tout en étant au plus près de ses collaborateurs. Ce manager omniprésent augmente sensiblement son risque de burn-out par un multitasking qui le pousse à fonctionner au-delà de ses ressources cognitives. Il est dès lors nécessaire de penser le cadre managérial de manière à délester les managers du poids de la structure pour les laisser se concentrer sur la gestion d'équipe.

Des frontières floues entre les lieux de travail et les lieux de vie

Au-delà de l'augmentation de la charge cognitive induite par la numérisation des interactions s'inscrit un défi supplémentaire : **celui du lieu de travail**. Dans le domaine tertiaire, les moyens technologiques octroient une flexibilité supplémentaire quant au lieu de travail. Ainsi, certains pourront travailler depuis un bureau spécialement aménagé au sein de leur **domicile**, disposant d'un véritable espace professionnel, voire d'un bureau individuel leur assurant davantage de calme qu'un open space sur leur lieu de travail habituel, et un gain de temps considérable dans leurs déplacements. D'autres, n'ayant pas de lieu propice dans leur environnement privé, pourront travailler depuis **un espace de coworking**, mis à disposition par leur employeur, dans une zone géographique plus proche de leur lieu de résidence, où ils pourront côtoyer d'autres employés et bénéficier d'un cadre logistique identique, voire supérieur, à ce que leur organisation leur propose dans ses propres murs. Néanmoins ces lieux de travail hors locaux habituels pourront présenter certains inconvénients, parmi lesquels les plus saillants sont **un risque de confusion entre vie privée et vie professionnelle pour le premier, et un risque de perte de confidentialité ou de capacité de rétention des talents pour le second**. Par ailleurs, le retour progressif sur site représente un défi pour la conception des lieux de travail. En effet, au cours des dernières années, de nombreuses entreprises et administrations ont remplacé les bureaux individuels par des espaces partagés.

Cette évolution fait l'objet de points de vue clivés entre, d'une part, des concepteurs qui mettent en avant l'augmentation de la densité d'utilisation de l'espace et la volonté de faciliter la communication et, d'autre part, des travailleurs qui pointent les interruptions et les difficultés de concentration dues au bruit et aux mouvements. Or, la reprise actuelle des activités sur site se caractérise par une **forte hybridation** : visioconférences, échanges en présentiel et travail individuel se combinent, de manière morcelée, dans une même journée de travail. **L'open space n'est pas un lieu adapté pour ce type d'activité.**

Face aux enjeux de cette nouvelle forme de management hybride, trois éléments semblent fondamentaux à considérer :

1- Reconnaître qu'une nouvelle forme de management est nécessaire

La première action, surtout symbolique, nécessite de l'entreprise et de ses salariés qu'**ils acceptent que les choses sont en train de changer**. Les structures, procédures et outils fonctionnels dans les formes managériales d'hier ne sont plus toujours adaptées au monde du management hybride qui émerge aujourd'hui. Ce n'est qu'en traversant cette phase d'acceptation que les entreprises pourront, à leur cadence et selon leurs moyens, octroyer un cadre propice à la résilience managériale de leur organisation.



2- Encadrer l'utilisation des moyens pour limiter l'hyperconnexion

La formation des managers et des collaborateurs à une meilleure utilisation des outils numériques professionnels est un enjeu de taille. Si les travailleurs sont aujourd'hui protégés en France par le droit à la déconnexion qui régit leur relation au numérique en dehors des heures de travail, celui-ci ne garantit pas la qualité de leur relation au numérique pendant les heures de travail. Beaucoup de ces outils sont utilisés à mauvais escient, comme les emails qui servent de messagerie instantanée, les visioconférences à outrance ou encore les notifications intrusives à répétition. **Il est crucial de ne pas pérenniser ces mésusages de la technologie** dans le déploiement du management post-Covid, au risque de pérenniser l'hyperconnexion qu'ils entraînent dans leur sillage.

3- Organiser et former les protagonistes au management hybride

Cela doit aussi passer par **la mise en place d'un cadre managérial clair et solide** dans lequel l'organisation du télétravail est régulée. De ce point de vue, la mise en place d'un planning de télétravail synchrone peut-être une bonne chose dans la mesure où le management se fait parfois totalement à distance, parfois totalement en présence, mais pas de façon hybride. Cela n'empêche pas le recours au télétravail souple bien entendu, mais dans ce cas, ce n'est pas le cadre managérial qui s'adapte aux collaborateurs mais bien les collaborateurs qui s'adaptent au cadre managérial qui lui reste fixe et joue pleinement son rôle de repère. De ce fait, il ne repose plus sur l'action du manager, au contraire, il soutient l'action du manager.

De nombreuses offres de **formation au management à distance** sont maintenant disponibles sur le marché, mais les organisations devront **pouvoir adapter des modèles clefs en main à leur propre contexte**, pour ne pas engendrer une rupture managériale et technologique qui pourrait elle-même contribuer à augmenter sensiblement le stress chez ses collaborateurs.

Garantir un tel cadre managérial permettra de contribuer à poser les bases du management de demain, pour gagner en souplesse et en efficacité.

HBR France - Audric Mazziotti, Mathias Baitan, Ragaël Weissbrodt, Aurélie Jullien

UN MANAGEMENT PAR LA **CONFIANCE**

PAR DAMIEN GAUTHIER - DIRIGEANT DE CINAPS

LA CONFIANCE, LA CLEF DE VOÛTE DU MANAGEMENT

La confiance est pour le manager ce que la clef de voûte est à l'arche, à savoir un élément qui permet de maintenir la cohésion des multiples éléments l'entourant et ce, par sa seule présence, ses seules caractéristiques intrinsèques.

Sans confiance difficile de responsabiliser, difficile de favoriser l'initiative, l'agilité ou l'accélération.

Sans confiance pas de sécurité, ni de sérénité pour les collaborateurs, difficile alors de faciliter leur engagement et leur plaisir au travail.

Sans confiance, pas de travail à distance efficace, pas de relations interpersonnelles facilitantes, une

difficulté accrue à donner du sens et à favoriser la coopération.

Nous savons tous que nous sommes à l'aube d'une transformation importante du monde du travail ; que celle-ci est fortement accélérée par les besoins des nouvelles générations, par les transformations inédites induites par le digital, le télétravail, mais aussi certainement par le besoin légitime que nous avons tous de **vivre notre travail de façon différente : plus contributive et moins infantilisante.**

Et, c'est pour tout cela que les managers doivent faire de la confiance un objectif prioritaire.

MANAGEMENT & CONFIANCE COMMENT MIEUX FAIRE CONFIANCE À SES COLLABORATEURS ?

Nous pouvons tous constater une accélération des besoins nouveaux des entreprises en matière de management. Le développement des marges de manoeuvre, la subsidiarité, la recherche d'autonomie et de responsabilité deviennent quelques uns des défis les plus importants des managers aujourd'hui. On parle d'ailleurs souvent de « manager facilitateur » et de « servant leader » pour insister sur cette dimension. Encore faut-il pour le manager savoir faire confiance à ses collaborateurs. Voici 6 conseils pour vous aider à développer des relations de confiance.

Blog Pépites Box -
Damien Gauthier

Comment mieux faire confiance ?

1- Tout d'abord, travailler sur ses freins personnels à la confiance.

Pour faire confiance à autrui, on est avant tout face à soi-même. Nous éprouvons tous des freins personnels internes qui peuvent relever de nos croyances, de nos habitudes de penser et de faire, de nos valeurs, mais aussi de notre structure de personnalité, etc. Ce sont autant de facteurs inhibants dans notre confiance à l'autre. Ces freins se traduisent dans nos pratiques de manière récurrente et parfois sans que l'on en ait véritablement conscience, car ces pratiques constituent notre « normalité fonctionnelle habituelle ».

Par exemple, nous avons du mal à déléguer ou nous avons l'habitude de tout contrôler, car nous considérons qu'un « bon » manager doit tout contrôler. Aussi, **la prise de conscience et un travail spécifique sur ces freins internes et ces croyances** deviennent des conditions indispensables pour apprendre à « faire confiance ».

2- Fluidifier et prendre en compte la parole.

La parole est bien souvent « contenue », « retenue », et/ou pas « entendue » dans les organisations, d'une part parce que l'on promet peu d'espaces et de moments de dialogue, mais aussi parce que certaine culture organisationnelle la favorise peu.

Or l'accès à l'expression est un levier important du développement du pouvoir des collaborateurs et de leur recon-
naissance comme des nous avons confiance.
tion, voire **la libéra-
un moyen important
fois l'intelligence
collaboration**,
aussi **la fédération**
autour de projets
ainsi libérée doit être
compte sincèrement.
udra donner suite à

êtres de valeurs en qui
De plus, la fluidifica-
**tion de la parole est
pour renforcer à la
collective, la
l'innovation, mais**
des parties prenantes
communs. La parole
entendue et prise en
Cela signifie qu'il fa-
cette parole à chaque fois que cela est possible et lorsque tel n'est pas le cas d'en évoquer les rai-
sons.



3- Renforcer le pouvoir d'agir.

Faire confiance à autrui se traduit spécifiquement par le développement du pouvoir d'action et de décision sur des registres précis et dans un périmètre déterminé. Il s'agit, en l'occurrence, pour le manager de **laisser de la place à ses collaborateurs et de leur donner la possibilité de prendre des décisions** (décentralisation), et de contrôler les modalités d'utilisation des ressources (déconcentration). Plus nous faisons confiance à autrui, plus nous lui accordons des marges de manœuvre et des coudées franches afin qu'il puisse s'exprimer pleinement, développer des initiatives et faire preuve de proactivité.

*Plus nous faisons confiance à autrui,
plus nous lui accordons des marges de manœuvre*

De surcroit, ce type de pratiques managériales est en total adéquation avec les spécificités d'un environnement complexe qui est marqué par l'accélération et la rapidité des réactions. On doit agir au plus près des exigences de la performance sans attendre et parfois dans l'immédiateté : **il faut libérer le pouvoir d'agir là où l'action se mène**. Or ceci n'est possible que si nous faisons confiance aux collaborateurs engagés dans l'action.

4- Soutenir les confrontations constructives.

Faire confiance à ses collaborateurs se traduit aussi par la réduction de la « peur des conflits et des confrontations » au sein de son équipe. Pour ce faire, **le manager soutient les confrontations constructives en encourageant une dialectique « divergence / convergence »** afin de favoriser

l'expression des points de vue et la remise en cause des certitudes acquises (qui peuvent parfois constituer des freins au progrès et à l'innovation). Le fait de pouvoir exprimer une pensée divergente, sans craindre la réprobation, voire la sanction implicite (et parfois explicite) du supérieur hiérarchique, favorise aussi le sentiment de confiance en soi des collaborateurs.

Enfin, une équipe dans laquelle les gens n'ont pas peur de conflit, est une équipe beaucoup plus efficace, en mesure d'ouvrir et d'explorer autrement les différents horizons d'action.

5- Favoriser les initiatives et donner le droit à l'erreur.

Faire confiance revient aussi à accepter le fait que les collaborateurs puissent « sortir du cadre », **penser en « dehors de la boîte »**, prendre des initiatives favorisant une réalisation plus efficace des objectifs assignés.

Or, bien souvent, les managers se tiennent aux dispositifs, aux produits, aux prestations, aux savoir-faire déjà éprouvés, à ce qu'ils considèrent comme des « vaches sacrées » et n'autorisent pas leur remise en cause. Or, dans un environnement complexe, on assiste à un niveau très élevé de « caducité » des prestations, des produits... du fait de l'évolution des besoins et des demandes des usagers, des clients, des parties prenantes, internes et externes. Cela nécessite nécessairement une capacité à remettre en cause ces mêmes vaches sacrées en libérant l'énergie des collaborateurs et en faisant confiance à leur capacité créative.

6- Renforcer l'auto-contrôle et rendre les gens responsables.

Dans un environnement complexe du fait l'instabilité et des changements récurrents, la mise en place des dispositifs de contrôles trop centralisés et procéduralisés peuvent constituer des freins à l'engagement, ralentir les capacités de proaction et de production pertinente des collaborateurs sur le terrain. Il devient alors nécessaire de faire évoluer les modalités de contrôles avec le développement des **logiques d'auto-contrôle et une focalisation sur les jalons essentiels**.

Or ce mouvement vers l'auto-contrôle est à la fois un indicateur du « faire confiance » et un accélérateur de l'émergence de la confiance dans la relation manager-collaborateur. Cela implique également que l'on responsabilise les collaborateurs sur des projets, des champs d'actions ou des missions comportant et créant de la valeur, en leur laissant la place nécessaire pour s'exprimer pleinement. Cela implique aussi que ce collaborateur puisse être capable de rendre compte de ses actions et réalisations (respons-ables = capable de répondre).

La confiance est, et sera à coup sûr, au cœur de tous les enjeux d'adaptation, d'innovation, d'évolution et de performance des organisations. Elle seule leur permettra de saisir leurs opportunités de progrès.

Blog Pépites Box - Damien Gauthier

UNE SOIF DE LIBERTÉ BOUSCULE LES ENTREPRISES

La crise Covid a révélé des envies qui sont toutes autres désormais. Les collaborateurs ont une soif de liberté, et l'envie d'imaginer une nouvelle normalité. Cela a notamment pour conséquence de faire évoluer la culture managériale pour aller vers des organisations plus responsabilisantes et libérantes. Mais comment s'y prendre pour faire bouger cette culture ainsi que les pratiques managériales ?

Interview de Damien Gauthier
à BIG, événement Bpifrance

Damien Gauthier, dirigeant de Cinaps a participé à l'événement BIG organisé par Bpifrance, en octobre dernier. Retour sur une Masterclass qui parle de liberté et de responsabilité. Et si ces deux notions étaient des leviers de modernisation au sein des entreprises, porteuses de performance, d'innovation et donc de succès à long terme ? Et si avec la crise sanitaire que nous traversons, les entreprises devaient imaginer une nouvelle normalité pour répondre à des envies qui sont autres des collaborateurs, notamment une soif de liberté ? Comment faire alors évoluer la culture managériale pour aller vers des organisations plus responsabilisantes et « libérantes » ?

La crise du Covid nous laisse des sensations étranges. Nous avons été privés de nos libertés, et paradoxalement, en entreprise, nous avons expérimenté plus de libertés. Mais avons-nous conscience que liberté rime avec responsabilité ? Et comment responsabiliser les jeunes qui arrivent dans les entreprises aujourd'hui ?

Damien Gauthier – La responsabilité ne se demande pas. En revanche, on peut contribuer, au sein des entreprises, à amener les collaborateurs à co-décider ou à décider tout simplement. De grandes entreprises ont mis en place des concertations collectives. Cela responsabilise les collaborateurs, les incite à faire des choix, à prendre des orientations. Il est important d'amener les jeunes

générations dans ces dynamiques collectives où chacun va apporter sa pierre à l'édifice. Elles vont leur permettre d'analyser, d'exprimer leurs idées, voir même de décider, et ainsi de développer cette responsabilité. Et s'il y a responsabilité, les entreprises laisseront plus facilement de la liberté. C'est un jeu très perméable.

Lorsque l'on évoque la liberté ou la responsabilité, **on pense aux entreprises en mode d'auto-gouvernance**. Cela remet en question le rôle des managers et des dirigeants.

IN- TER- VIEW



bpifrance inno generation



Pensez-vous que demain, nous irons de plus en plus vers des systèmes d'entreprise dites « libérantes » ?

Damien Gauthier – Ces organisations n'indiquent pas forcément la fin du management. Est-ce que nous irons tous jusque-là, je ne sais pas. En tous les cas, elles donnent un mouvement et poussent les entreprises à évoluer. Certaines laissent énormément de marge de manœuvre, de liberté d'action, de décision, et cela est vécu assez positivement. Maintenant, **il faut**

tenir compte de la culture de l'entreprise, de la personnalité du dirigeant, du style de management. On ne peut pas calquer un système. Chaque entreprise a son modèle et va développer son propre mode de libération.

Mais ces courants contribuent à la mise en place d'organisations plus responsabilisantes et plus libérantes. Ces notions de liberté et de responsabilité permettent de gagner en performance, en motivation, en bien-être, et en qualité de vie au travail. Au final, le travail reprend du sens. Une chose est sûre, dans le monde dans lequel nous vivons, où tout s'accélère, les organisations se doivent forcément d'évoluer.

Chaque entreprise a son modèle et va développer son propre mode de libération.

Finale-ment, la liberté et la responsabilité sont au service de la performance. Mais comment évaluer la performance au sein de ces entreprises libérantes ?

Damien Gauthier – Dans les entreprises responsabilisantes, on parle beaucoup de co-responsabilité : les collaborateurs sont responsables « ensemble » de l'activité de l'entreprise. C'est donc ensemble qu'ils décident d'un objectif de performance et qu'ils analysent le niveau de performance atteint. Ils doivent également se mettre d'accord sur la nature de cette performance : s'agit-il de performance économique ou sociale ?

Comment concilier liberté individuelle et adhésion à des objectifs communs, surtout aujourd'hui avec un télétravail souvent à temps complet ?

Damien Gauthier – Pour que cette liberté et cette responsabilité fonctionnent en entreprise, il va falloir **partager des valeurs, décider ensemble de notre façon de fonctionner**. C'est en co-élaborant et en partageant des visions communes, en instaurant des rituels, en organisant régulièrement des moments pour accompagner les collaborateurs que l'on va faire évoluer les représentations et gagner en efficacité et en performance collective.

Installer de nouvelles façons de produire et de faire ensemble est en soi une évolution culturelle.

La liberté et la responsabilité peuvent aussi faire peur. Comment en tant que dirigeant instaurer ces démarches ?

Damien Gauthier – Ces démarches doivent être instaurées collectivement et ces fameuses évolutions de représentation dont nous venons de parler, sont à prendre en compte impérativement. Au travers de discussions organisationnelles, mais aussi de la co-construction d'une vision partagée, les collaborateurs vont pouvoir exprimer leurs craintes, leurs désaccords et leurs envies. Sans cela, le risque est de voir les réticences ou les ressentis négatifs se renforcer.

Comment faire évoluer la culture et les postures managériales ?

Damien Gauthier – Beaucoup de choses peuvent être faites. L'entreprise qui veut changer sa culture doit se poser pour la penser. Dans un premier temps, il s'agit de déterminer de nouveaux repères managériaux, qui peuvent être des repères de bienveillance, de confiance, de responsabilité, d'autonomie, etc. Il faut être cohérent avec la stratégie d'entreprise, avec ce que l'entreprise a envie de faire, tant en termes de culture que de performance économique et sociale. **Pour accompagner ses ambitions, une organisation va donc définir des repères managériaux et énoncer précisément ce qu'elle attend de ses managers**. Cette démarche peut être co-construite avec les managers eux-mêmes.

Au-delà de ça, il faut communiquer auprès des managers et les accompagner pour modifier leurs pratiques à travers différents dispositifs, comme des formations, du coaching individuel ou collectif, des discussions organisationnelles, du codéveloppement, etc.

On a vu des entreprises qui ont eu de très belles réussites en la matière et qui ont en quelques années réussi à modifier profondément leur culture managériale. Ce déplacement culturel et collectif est très positif, il permet de changer la philosophie managériale et contribue aux performances de l'entreprise. Il n'y a bien entendu pas de recette magique, mais le plus important est de déployer des dispositifs très spécifiques, en fonction de la taille, de la culture de l'entreprise et de son contexte.

Quelle sera la néo-normalité du monde du travail ?

Damien Gauthier – Il m'est très difficile de répondre à cette question, car je ne sais pas lire dans une boule de cristal ! On remarque en effet des tendances, qu'il s'agisse du **télétravail qui s'impose** ou encore **du nombre croissant d'indépendants**, par exemple. Alors pour finir cet entretien, pourquoi ne pas faire un peu de science fiction. On peut facilement imaginer que les modes de collaborations entre les entreprises et les collaborateurs vont changer : les entreprises seront organisées de façon plus étendue avec un ensemble d'acteurs qui seront plus des partenaires que des collaborateurs. **Ce changement d'organisation contribuerait largement à libérer les dynamiques de liberté et de responsabilité.**

Interview de Damien Gauthier, Masterclass Événement BIG de Bpifrance.

UN MANAGEMENT CONNECTÉ

PAR HERVÉ CHOLET - CONSULTANT CINAPS

UN MONDE SUR-DIGITALISÉ

L'entreprise est aujourd'hui digitale et connectée, par conséquent, l'accès à l'information n'a jamais été aussi rapide et aisé.

Corollaire de ce monde sur-digitalisé, les managers disposent d'une quantité pléthorique d'informations, et sont confrontés au phénomène d'infobésité. Face à cela, **comment évaluer les informations, trier l'utile et le superficiel** et trouver le temps pour en faire bon usage ?

Le rôle du manager est **d'accompagner et d'être au service de ses collaborateurs**, mission qui a repris toute son importance avec l'essor du travail à distance.

En même temps, il se retrouve submergé par ces informations avec lesquelles il doit prendre des décisions pouvant être immédiatement remises en cause par de nouvelles données.

LA COMPLÉMENTARITÉ AVEC L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'Intelligence Artificielle apparaît alors comme une véritable opportunité pour libérer les cerveaux et faciliter la prise de décision. Par un juste usage de l'IA, **le manager pourrait se rendre plus disponible** pour entretenir le lien avec ses collaborateurs, aller à leur rencontre de façon sincère et bienveillante et se relier à son intuition et à ses émotions, **ce qu'aucune machine ne pourra faire à sa place.**

MANAGEMENT & INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, **CE QUE L'IA VA CHANGER POUR LES MANAGERS**

Finally, the managerial function will not be spared by AI. It can help managers in decision-making, team management and even in the elaboration of a strategic vision. It will be necessary to learn to collaborate with it and play the card of complementarity.

Revue HBR France, Virginie Rio-Jeanne

A l'avenir, le rôle de décideur n'échappera pas aux grands bouleversements de l'IA.

Nombreux sont ceux qui prédisent que l'intelligence artificielle (IA) va modifier une quantité significative d'emplois, en particulier les postes intermédiaires. Pourtant, sa maturité est très variable selon les fonctions de l'entreprise. Certaines sont d'excellentes candidates à l'IA, comme la fonction comptable qui s'appuie de plus en plus sur la « robotic process automation » (RPA) (technologie qui permet d'automatiser les tâches répétitives, NDLR). **D'autres semblent à première vue plus hermétiques à cette révolution, en particulier toutes celles requérant un nombre important d'interactions humaines.**

Parmi celles-ci, la fonction managériale occupe une place toute particulière. Les activités des managers peuvent facilement être cartographiées selon trois axes : **la prise de décision, l'encadrement et la motivation des équipes et la définition puis l'exécution d'une vision stratégique.** A priori, difficile de déléguer de telles compétences à une machine. Pourtant, la fonction managériale ne va pas être épargnée par ce bouleversement technologique.

L'IA et la prise de décision

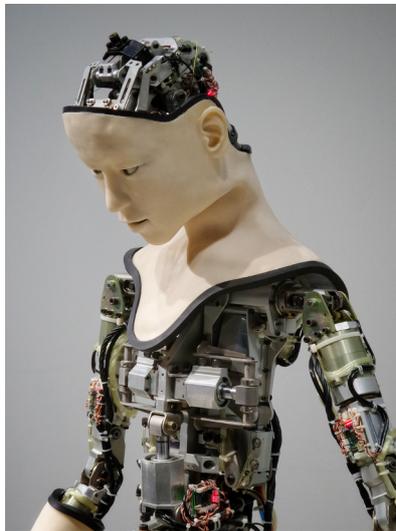
Dans le domaine de la prise de décision, de nombreux algorithmes voient le jour pour offrir des solutions prédictives et prescriptives. En effet, lorsqu'elle dispose de suffisamment de données, l'IA est capable de prendre des décisions permettant de fiabiliser une action, d'optimiser un mode de fonctionnement ou encore d'éviter un incident. (...)

A l'aune de ces éléments, il paraît clair que **le potentiel de l'IA dans la prise de décision va croître de manière constante**. Selon le secteur et le domaine d'activité, il pourra toutefois varier. Parfois, l'IA permettra de soutenir le processus de prise de décision et d'autres fois, elle remplacera tout bonnement le manager dans cette tâche.

L'IA et l'encadrement des équipes

A priori, confier à un algorithme d'encadrer et de motiver les équipes paraît une idée saugrenue. Cependant, les dernières avancées dans le deep learning – cette branche de l'IA capable d'analyser et d'interpréter le langage naturel (humain), notamment grâce à des réseaux de neurones artificiels – conduisent à envisager les choses sous un autre angle.

En effet, grâce à l'analyse visage, de la posture, des **l'IA pourra bientôt être signaux de désengagement des salariés**. Une solution tecteur, en à peine cinq min-syndrome de stress post-en analysant, entre autres, caractère fuyant du regard, et la prononciation des « L'intelligence artificielle L'IA permet aussi de for-La société Cogito a ainsi d'appel un logiciel capa-d'insatisfaction chez les conversations téléphoniques (ton de la voix, débit de parole, etc.) et dispense des conseils sous la forme de coaching auprès des employés du call-center.



des microexpressions du propos, des messages écrits, **en mesure de détecter les ment et de démobilisation** médicale permet déjà de dé-utes, une dépression ou un traumatique chez un patient, l'amplitude du sourire, le les intonations de la voix voyelles (lire aussi l'article : dans le monde réel »).

muler des recommandations. développé pour les centres ble de détecter les signaux clients grâce à l'analyse des

Même si tout cela reste encore assez expérimental, les intelligences artificielles vont de plus en plus être en mesure de **fournir des services liés à l'encadrement et à la motivation des équipes**. Toutefois, **il paraît nécessaire de vérifier l'acceptabilité de telles solutions technologiques auprès des employés** qui risquent d'être quotidiennement « analysés » et « conseillés » par des algorithmes.

L'IA et l'élaboration d'une vision stratégique

Plus on s'oriente vers des activités qui relèvent du leadership, moins l'emprise de l'IA est forte. C'est le cas de la définition et de l'exécution d'une vision stratégique. Il est ici important de distinguer deux types de visions. **La première est « personality-oriented »**, c'est-à-dire indissociable de la personnalité de celui qui la porte. On la retrouve chez des patrons emblématiques, tels qu'Elon

Musk. Celle-ci n'est pas modélisable par un algorithme et il n'existe pas « une vision » mais « des visions » aussi multiples qu'il existe de managers-leaders différents. **La deuxième est une vision orientée « résultats financiers »**, qui s'appuie davantage sur des critères rationnels tels que l'optimisation du chiffre d'affaires. Or, cette dernière est par nature beaucoup plus facilement modélisable et court donc le risque à terme d'être cannibalisée par l'IA.

Plus on s'oriente vers des activités qui relèvent du leadership, moins l'emprise de l'IA est forte

Développer sa complémentarité avec l'IA

Les managers vont donc devoir approfondir leur complémentarité avec l'IA, apprendre à collaborer avec elle, et développer un regard critique. Ce n'est que dans de telles conditions qu'ils pourront **être « augmentés » plutôt que « remplacés » par elle**. Pour cela, ils devront de plus en plus s'orienter **vers des activités de leader** (...)

Cela implique d'importants changements dans la définition même du rôle de manager. Celui-ci devra renoncer à certaines décisions et à certaines analyses, et donc céder de son pouvoir à un algorithme. Il devra toutefois également développer tout ce qui le distingue de l'IA, à savoir une vision stratégique qui lui est propre, l'écoute attentive et la bienveillance auprès de ses collaborateurs.

Revue HBR France, Virginie Rio-Jeanne

LES PRATIQUES MANAGÉRIALES DES E-LEADERS PERFORMANTS

Nous ne pouvons pas ne pas parler d'e-leadership à l'ère du travail hybride, et de l'utilisation intensive des TIC. Avec le développement du télétravail comme nouvelle normalité, une distance psychologique s'installe et peut avoir des conséquences sur le niveau d'engagement des collaborateurs, mais aussi sur la cohésion d'équipe, la fluidité de la communication, etc. Voyons ce que font les e-leaders performants pour manager leurs équipes.

Blog Pépites Box, Isabelle Léger

Les progrès technologiques fulgurants de ces dernières années ont fait émerger de nouveaux modes de communication en entreprise tel que l'email, l'intranet, les plateformes collaboratives, les systèmes de visio-conférence et les systèmes de communication mobile. Et ces derniers chamboulent en profondeur les formes d'organisation du travail avec la démocratisation du télétravail (travail à domicile et travail mobile) et la création d'équipes multi-sites.

Les nouvelles formes d'organisation du travail transforment en profondeur le métier de dirigeant. Le manager doit **continuer à exercer de l'influence** (mobiliser, motiver, partager sa vision...) sur ses équipes qu'il ne côtoie quasiment plus physiquement et avec lesquelles il communique à des lieux et parfois sur des fuseaux horaires différents.

Cette nouvelle génération de managers exerce l'e-leadership qui n'est pas en soi une nouvelle forme de management. Mais il est lié à un contexte particulier.

Quels sont les défis et les enjeux du e-leadership ?

L'e-leadership diffère du management classique par deux caractéristiques principales :

- l'utilisation intensive des TIC comme moyen de communication.
- les distances spatio – temporelles dans les relations interpersonnelles dues à ces modes de communication.

Dans un contexte de management traditionnel, les défis sont déjà de taille pour un dirigeant. Les nouveaux modes de communication sont souvent asynchrones, écrits et structurés. Les communi-

cations orales informelles (les « pauses cafés ») disparaissent. Le dirigeant n'est plus en mesure de prendre le pouls de la situation, de décoder le non-verbal et d'y réagir spontanément.

Les distances qu'imposent ces nouveaux modes de communication et d'organisation du travail complexifient les enjeux et multiplient les défis que doit relever le dirigeant.

E-leadership, comment gérer les distances psychologiques ?

La distance psychologique est la perception du niveau de proximité qu'un individu a envers une autre personne, un groupe ou une organisation.

Une faible distance psychologique permet d'assurer un niveau plus élevé d'engagement des employés.

En effet, elle permet une plus grande cohésion entre les membres, accroît la satisfaction des individus, fluidifie la communication entre collègues, facilite la création du lien de confiance, favorise la création d'une culture et augmente ainsi la performance des collaborateurs. D'autre part, pour le dirigeant, elle facilite le contrôle et la coordination, améliore la qualité des interventions afin de motiver, de mobiliser et de guider les collaborateurs.

L'éloignement des uns des autres accroît a priori la distance psychologique qui sépare le collaborateur de son manager, de ses collègues et de l'organisation. Toutefois, puisque la distance psychologique est une question de perception, plusieurs facteurs peuvent réduire cette distance. Que font concrètement les e-leaders performants pour **parvenir à réduire les distances psychologiques** ? Dans cette optique, nous recommandons quatre pratiques managériales.

1/ Organiser des rencontres en face-à-face

Organiser une rencontre à face-face le plus tôt possible lorsqu'il y a de nouveaux collaborateurs qui intègrent l'équipe ou lors de la création d'une nouvelle équipe est indispensable. Plus cette rencontre se fait rapidement dans le processus, plus il devient facile pour le manager d'intégrer les nouveaux. Ces rencontres permettent de **créer des liens et de la cohésion** rapidement réduisant ainsi les distances psychologiques.

La performance du dirigeant durant ces rencontres joue un rôle crucial dans l'acceptation de son e-leadership par la suite. Son comportement et les messages transmis durant cette rencontre exercent une influence considérable sur les futurs échanges et sur la dynamique du groupe lorsqu'on passe en mode à distance.

Ces rencontres de groupe en mode face à face doivent être organisées périodiquement pour être efficaces. Des rencontres trop rapprochées peuvent être perçues comme chronophages voire

inutiles par les collaborateurs. À l'inverse, lorsque les rencontres sont trop espacées, les distances psychologiques sont accentuées, et engendrent une forme de retour en arrière. Les efforts investis initialement sont perdus et il faut tout remettre en place pour reconstruire les liens.

Il faut noter qu'il existe des différences individuelles quant au moment perçu comme étant opportun pour les rencontres en face-à-face. Le manager devra faire preuve d'écoute, d'empathie pour être en capacité de lire l'incertitude et l'ambiguïté qui habitent ses collaborateurs.

Il est important de souligner que ces rencontres en face-à-face ne sont pas toujours nécessaires. En effet, c'est le cas des groupes qui ne sont aucunement interdépendants et où les missions de chacun sont fortement autonomes. **Les distances psychologiques peuvent aussi être réduites à l'aide des TIC** (vidéoconférence, outils de réalité virtuel, réseau social interne)

Toutefois, le dirigeant qui n'organise jamais de rencontres en face-à-face se doit d'être conscient qu'il doit faire plus d'efforts dans sa communication pour établir et maintenir une faible distance psychologique et qu'il aura plus de difficultés pour fidéliser son personnel.

2/Soigner les messages

Pour établir et maintenir de faibles distances psychologiques avec son équipe, les managers à distance performants transmettent des **messages clairs et détaillés**. Les messages sont personnalisés pour créer un sentiment de proximité chez le collaborateur.

Le manager s'assure également que ses messages soient bien compris. En effet, les messages flous créent de l'incertitude et de l'ambiguïté et agrandissent par conséquent les distances psychologiques. **Le manager doit être particulièrement vigilant dans les communications à distance**, puisque le niveau d'interactivité réduit permet difficilement un ajustement instantané et spontané.



Les leaders à distance performants attachent de l'importance à la **clarté dans la définition des rôles et des responsabilités de chacun, à la description des attentes et des objectifs** pour chaque individu et pour le groupe dans son ensemble. C'est le seul moyen pour éviter l'incertitude et l'ambiguïté.

3/Se préoccuper des attentes individuelles

A défaut de pouvoir organiser des rencontres en face-à-face, réaliser des rencontres virtuelles individuelles permet de créer de la proximité avec son collaborateur. Ces échanges virtuels et individuels sont l'occasion pour le dirigeant de se rapprocher de son collaborateur, de faire le point sur sa situation, de lui rappeler certaines valeurs de l'organisation et de l'équipe, de régler des problèmes isolés.

Prendre le temps de connaître et de reconnaître chacun de ses collaborateurs permet d'assurer que les collaborateurs se sentent proches de l'entreprise, de leurs collègues et du manager. Il est aussi important que cette démarche permette au manager de se sentir proche de ses équipes.

4/Promouvoir l'esprit d'équipe

Une autre pratique communicationnelle relativement efficace pour réduire les distances psychologiques est **l'envoi de messages communs qui mettent en évidence l'équipe** et rappellent les valeurs du groupe. Ces messages peuvent aussi faire ressortir les réalisations de l'équipe, les réalisations de l'organisation et les succès d'un membre de l'équipe. Tout comme dans le cas de la durée optimale entre les rencontres en face-à-face, le dirigeant doit trouver le bon équilibre quant à la fréquence de ces messages.

Dans un mode de travail à distance, les statuts hiérarchiques et les dynamiques de pouvoir ne sont pas les mêmes, et la relation avec la hiérarchie diffère. Il est clair que tout le monde ne sera pas à l'aise dans un contexte de management exclusivement à distance et en mesure d'exercer un e-leadership.

Quel profil doit avoir le e-leader idéal ?

Le management à distance nécessite une conception des pratiques managériales diamétralement opposée à la conception classique que nous pouvons représenter par l'image du patron tout-puissant et central qui dirige son personnel en tentant de le motiver grâce à la rétribution financière et de le contrôler par les sanctions. **Cette conception classique est de moins en moins présente dans les organisations.**

Nous observons que le contexte qu'imposent les distances ne donne pas d'autre choix aux dirigeants que de travailler constamment à favoriser un **sentiment de proximité** chez tous leurs collaborateurs. **Les pratiques managériales recommandées servent essentiellement à réduire les distances psychologiques pour permettre une meilleure performance.**

Dans ces conditions, le profil du e-leader performant semble imposer plusieurs compétences indispensables et certaines aptitudes personnelles : **la capacité de comprendre les enjeux et la dynamique de ce contexte particulier, la confiance en soi et dans les autres.**

Blog Pépites Box - Isabelle Léger.

REGARDONS AILLEURS

Ces entreprises qui bougent les lignes

Certaines entreprises se transforment plus rapidement que d'autres, car peut-être plus agiles, ou déjà en avance de phase. L'enjeu est immense, il en va de leur survie et de la rétention de leurs talents.

Pourtant dans ces organisations qui bougent les lignes, ce qui nous plaît, ce ne sont pas des révolutions avec un grand "R", ou des innovations disruptives, mais des rapports humains différents, une organisation du travail à distance basée sur la confiance et l'autonomie et une volonté de décider ensemble d'une nouvelle façon de fonctionner.

Vous trouverez ici quelques entreprises inspirantes, avec des exemples concrets d'actions mises en place.

Nous espérons ainsi stimuler les échanges et vous aider à engager vos collaborateurs dans cette réflexion sur le futur du travail, pour co-construire votre organisation de demain.

DECATHLON

Confiance et responsabilisation de l'ensemble des collaborateurs

Décathlon éclaire sur son organisation et son modèle managérial : en quoi permet-il une prise de décision au plus près du terrain et une responsabilisation de chaque membre des équipes ?

[Lire l'article](#)



Soutenir et faire grandir les collaborateurs, une affaire de tous.

Alan part du principe que pour grandir au sein d'une organisation, il faut être soutenu et pouvoir échanger de manière régulière, bienveillante et informelle avec une autre personne de l'entreprise. Ainsi sont nées, les 1 :1 (prononcez « one on one »), des discussions en binômes.

[Découvrir les 1:1](#)



La sincérité au service d'une culture créative

Pixar a mis en place le Braintrust, entité regroupant des experts de l'entreprise, qui intervient lors de réunions pour porter un regard critique mais bienveillant sur les projets. Une incitation à plus de franchise pour mieux avancer.

[Découvrir le principe](#)



Joie de Vivre, se réunir et partager autrement

Le PDG de JDV Hôtels a instauré à la fin de chaque réunion un temps pour qu'un participant s'exprime sur un employé qui mérite d'être reconnu. Un rituel vertueux.

[Découvrir leur rituel](#)



Dropbox adopte le mode d'organisation "Virtual First".

Dropbox adopte une démarche expérientielle et évolutive pour adapter sa nouvelle stratégie. Un témoignage de l'organisation mise en place pour repenser sa façon de travailler.

[Lire l'article](#)

REMERCIEMENTS

Cinaps remercie tous ces auteurs, qui par leurs écrits et les contenus qu'ils ont partagés sur le web, nous permettent de réfléchir à d'autres manières de penser l'organisation, de manager, de coopérer et d'avancer dans nos pratiques pour un management à la fois plus performant mais aussi plus humain.

Un grand merci à toute l'Equipe Cinaps, qui a contribué à ce projet d'E-Book en se positionnant sur les grandes tendances du futur du travail et sur les orientations managériales à l'aube de 2030.

Inspirations :

HBR France, Welcome to the Jungle, The Conversation, Arthur Gosset avec son documentaire Ruptures, Blog Pépites Box, Podcast Equipe de Choc, Pixar, Alan, Décathlon, Joie de Vivre Hôtels, Alan, Dropbox, etc.

RETROUVEZ-NOUS



cinaps.com



blog.cinaps.com

Des questions ?
Contactez-nous

LAETITIA TEREYGEOL
laetitia.tereygeol@cinaps.com



CINAPS
changez d'ère