

THE NEW DEAL

OF

WORK

LIVRE BLANC PRODUIT PAR

Brightness

bama



Châteauform'

THE NEW DEAL OF WORK

PRODUIT PAR : Brightness, Boma France, Châteauform'

DATE DE PARUTION : Septembre 2021



LE TRAVAIL NE SERA PLUS JAMAIS COMME AVANT

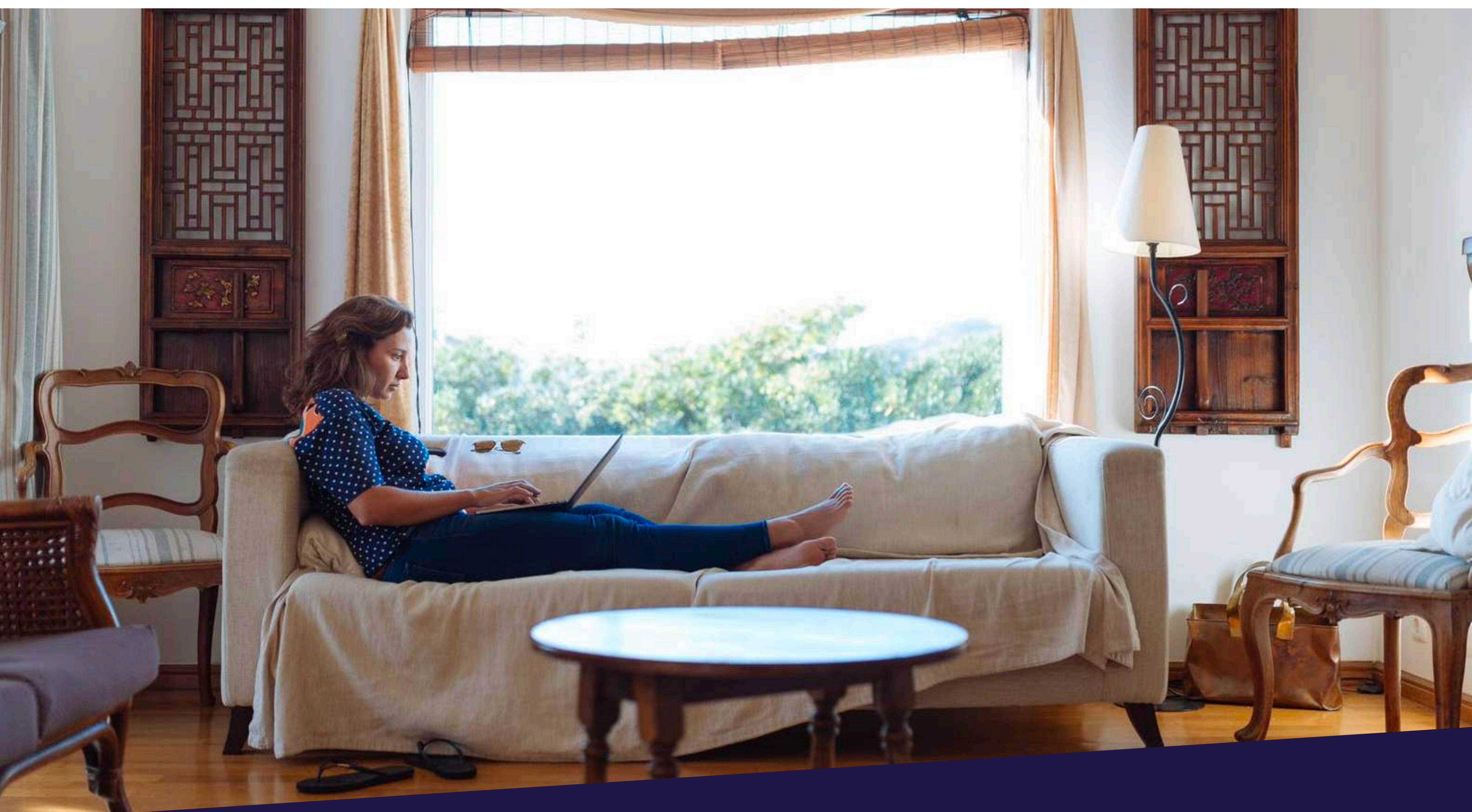
On ne cesse d'entendre que la crise sanitaire n'a fait qu'accélérer des phénomènes et tendances qui préexistaient. C'est vrai. Toutefois, **en matière d'organisation du travail**, plus qu'une accélération, **c'est une série de ruptures sans précédent que nous avons vécue**. Nous ne sommes qu'aux prémices de cette disruption dont personne ne saurait prétendre connaître avec exactitude son intensité et son impact.

Par exemple, au printemps 2020, le taux de télé-travailleurs est passé de 5% à 60% aux USA. En quelques semaines seulement le bureau s'est télé-porté dans les foyers, les open spaces se sont transformés en fenêtres de visioconférences, la productivité a augmenté de 10% et un nouveau mal est né : la Zoom fatigue. Puis, à nouveau en quelques mois, les confinements ont laissé place aux stratégies de Stop and Go, aux pass sanitaires et aux retours tantôt forcés tantôt libérateurs dans les bureaux. Nous avons vécu une nouvelle rupture. Ce que nous pensions être un retour à la vie d'avant s'est avéré une nouvelle mutation dépassant la simple combinaison entre présentiel et télétravail.

Contrairement à certaines prévisions les villes ne se sont pas vidées de leurs habitants, les entreprises qui ont adopté le 100%

remote sont restées très minoritaires, les « digital nomades » parcourant la planète avec leur bureau dans leur sac à dos ont demeuré à la marge et une poignée de privilégiés, les plus diplômés, ont tiré parti de la période, laissant les premières lignes, essentielles au cœur de la crise, s'exposer deux fois plus aux risques de contamination sans réussir à valoriser économiquement leur contribution à la société.

À ce jour, **notre seule certitude est que la mutation de l'organisation du travail que nous avons vécue est loin d'être achevée**. Une **nouvelle norme** commence à se dessiner imposée par les attentes des travailleurs. L'espace de travail se transforme, **il s'hybride**, change de fonction, s'étire dans le temps et l'espace, poussant les acteurs RH à réinventer leur métier. Cette organisation naissante implique la mise en place d'infrastructures, de compétences et de méthodes nouvelles. Enfin, conséquence naturelle, les pratiques du leadership d'avant-crise sont remises en question et les dirigeants sont amenés à appliquer de nouvelles méthodes d'accompagnement de leurs équipes dans un temps très court. L'année 2021 semble être un tournant majeur de la révolution de l'organisation du travail. Ce dossier décrit les tendances émergentes et les perspectives possibles de l'organisation du travail au début de la nouvelle décennie qui s'ouvre.



SOMMI

PARTIE I – THE NEW NORMAL

La nouvelle norme induite par la crise sanitaire

Une révolution du travail	08
Les leçons de la crise	09
INTERVIEW Etienne Aubourg – Zoom	10
Inconvénients	11
Avantages	13
INTERVIEW Vincent Moreau – Capgemini	15
À retenir	16

PARTIE II – THE NEW WORKPLACE

Vers un monde du travail hybride... à repenser

Le travail sera hybride (ou ne sera pas)	19
Les modèles qui émergent	21
Le « workplace change » : repenser le lieu de travail	22
Repenser son lieu, mode d'emploi	23
INTERVIEW – Josep Catlla – Sanofi	24
INTERVIEW – Daniel Abittan – Châteauform'	26
L'IT, pilier du digital workplace	27
Les RH, vecteurs de la transformation	31
La santé mentale, un enjeu de taille	33
INTERVIEW – Alexandre Pachulski – Talentsoft	34
À retenir	35

MAIRRE

PARTIE III - THE NEW RECIPE FOR WORK

La nouvelle recette pour réussir en mode hybride

Trouver sa propre recette	37
Les 5 ingrédients du bon mindset	38
Repenser l'organisation du travail	39
Les 10 clés de succès des organisations résilientes	40
La facilitation d'ateliers pour mieux collaborer & créer	43
RH, une mutation à tambour battant	44
Les nouvelles compétences	47
INTERVIEW Frédéric Thorat - BNP Paribas Personal Finance	48
À retenir	49

PARTIE IV - THE NEW LEADERSHIP

Redessiner son modèle : mode d'emploi

Repenser son propre modèle, mode d'emploi	51
Leader par l'exemple	53
Leadership présentiel VS virtuel, pas les mêmes profils !	54
Les 10 qualités du leader hybride	55
Quel style de leadership	56
Culture eats strategy for breakfast	57
À retenir	58

CONCLUSION - THE NEW DECADE

PARTIE I

THE NEW

NORMAL

IF YOU'RE
READING THIS
IT'S TIME FOR
CHANGE.

La crise sanitaire que nous traversons rebat les cartes de notre relation au travail. Un nouveau rapport de force entre employeurs et employés s'installe, de nouvelles normes s'imposent.

Et pourtant, nous ne vivons que les prémices de la révolution du monde du travail dans laquelle l'ensemble des entreprises devra tôt ou tard s'engager.

THE NEW DEAL

| UNE RÉVOLUTION DU TRAVAIL

Le travail nouvelle génération

À chaque génération, une nouvelle occasion de ré-imaginer notre façon de travailler ?

Dans les années 1800, la **révolution industrielle** a permis à une partie de la population en Europe et aux États-Unis de passer des champs aux usines. Dans les années 1940, la **Seconde Guerre mondiale** a permis aux femmes d'entrer sur le marché du travail. Dans les années 1990, l'**explosion des PC et du courrier électronique** a entraîné une augmentation rapide de la productivité et de la vitesse de prise de décision, inaugurant l'ère numérique telle que nous la connaissons aujourd'hui.

En 2020, la **crise sanitaire** a poussé **les employés à quitter leurs bureaux** pour inaugurer le télétravail de masse. La vaccination des populations contre le COVID-19, pourrait permettre, dans les mois et années à venir, un retour progressif sur le lieu de travail, mais surtout une **opportunité**, dans un monde de plus en plus incertain, **de créer un nouveau modèle de fonctionnement plus efficace** pour les entreprises et leurs collaborateurs.



Un observatoire mondial

Bien avant la crise sanitaire, les chercheurs se sont interrogés sur l'intérêt de se déplacer sur un lieu de travail. Comment nos emplois, nos bureaux et nos journées pourraient évoluer si les technologies modernes nous permettaient de nous déconnecter des lieux physiques ? Quels en seraient les avantages réels ? Les inconvénients ? Puis la crise du COVID-19 est arrivée... Entraînant avec elle des bouleversements majeurs poussant la majorité des entreprises à évoluer dans un environnement incertain parfois hostile et créant ainsi... un formidable terrain d'étude !

La crise du Covid 19 est une opportunité sans précédent pour les chercheurs et spécialistes des sciences sociales de réaliser une étude de grande envergure sur les effets d'une main-d'œuvre entièrement numérique.

La crise sanitaire n'a pas impacté de manière identique l'ensemble des métiers et catégories socio-professionnelles. Certains ont continué à se rendre sur leur lieu de travail en tant que **"travailleurs essentiels"**. D'autres, contraints par les restrictions mises en place pour endiguer la pandémie, n'ont pas pu continuer à travailler. Enfin, **pour plus d'un tiers des travailleurs une forme de travail à distance a pu être adoptée.**

Cette dernière catégorie - dont le métier permet une activité distancielle - est composée en grande partie de **"professionnels de l'information"**. Toutefois, leurs modes de travail, leurs habitudes de collaboration, le fonctionnement de leurs organisations et la société en général ont été largement impactés.

LES LEÇONS DE LA CRISE

Pour faire face à la crise sanitaire et permettre le télétravail, de nombreuses entreprises ont dû digitaliser intégralement leurs pratiques. Par la même occasion, **elles ont démontré que travailler à distance est une option réaliste pour certains métiers.**

Il est intéressant de se pencher sur les principaux avantages et inconvénients identifiés lors de cette période de grande expérimentation du télétravail et en tirer des leçons pour le futur. Sans toutefois omettre que nous l'avons tous expérimenté **par la force des choses** et dans un contexte parfois très difficile lié à l'isolement du confinement, la garde d'enfants à la maison, l'insécurité, l'instabilité, la baisse de moral, le deuil...

Ce que nous avons vécu jusqu'alors n'est pas le reflet de ce que pourrait être le télétravail de demain.

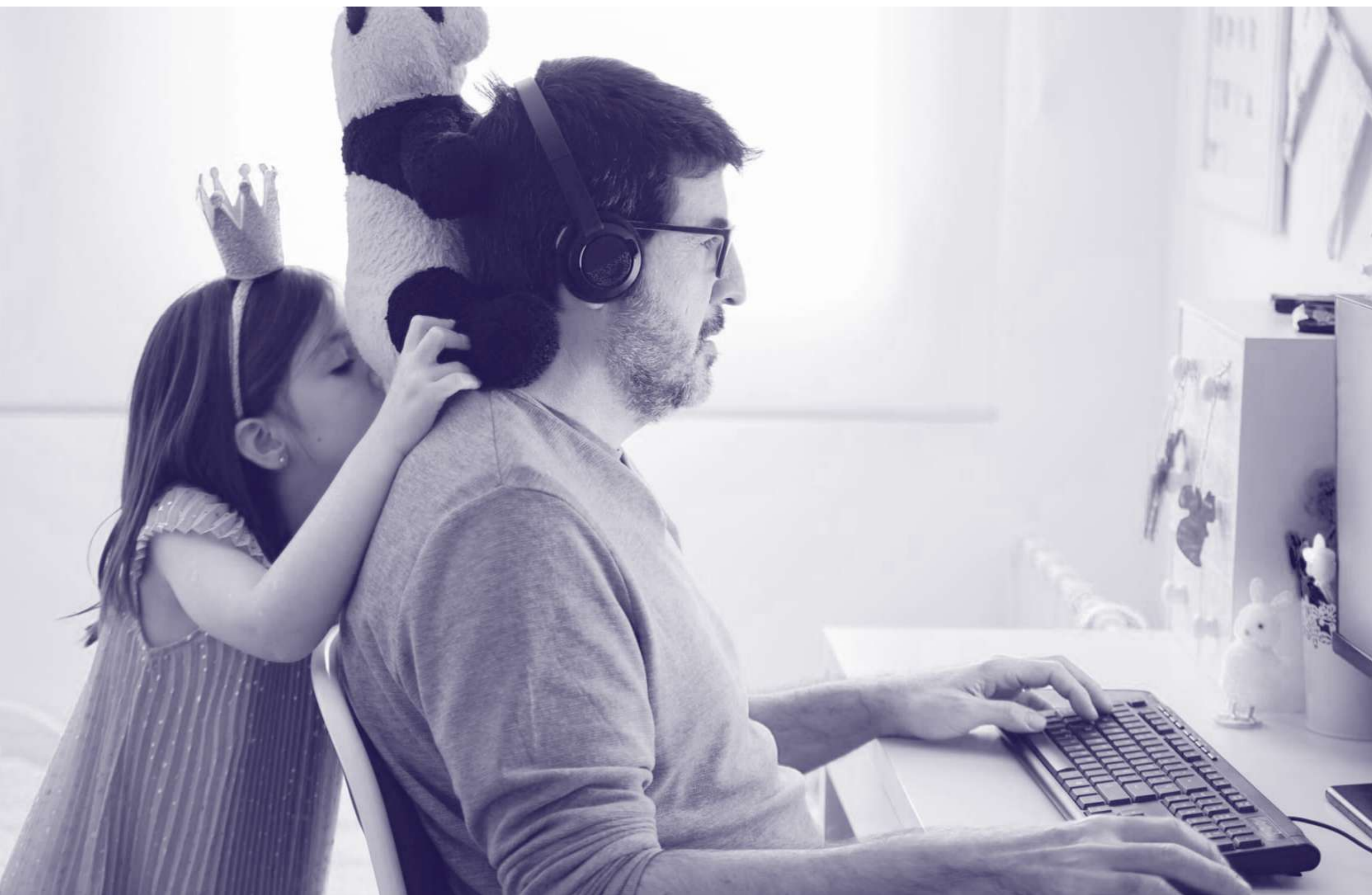
Il est important de prendre du recul et d'essayer ainsi de **créer un modèle équilibré alimenté par le meilleur des deux mondes, celui du présentiel et du distanciel.**

Ce que nous avons perdu et gagné pendant la pandémie

Lorsque nous analysons l'impact qu'a eu le télétravail soudain et forcé à l'échelle globale, nous observons de grandes disparités, des contraintes, des opportunités, des avantages et des inconvénients.

Ce qui parfois est perçu comme un avantage pour certains représente une contrainte pour d'autres.

Pour certains emplois, le travail à domicile a été une bénédiction. Il a permis de créer un équilibre vie privée et professionnelle plus important, tout en accélérant la productivité. Pour d'autres, managers ou professions plus collaboratives par exemple, le télétravail a été et reste une véritable contrainte.





ETIENNE AUBOURG

CIO ADVISOR
ZOOM

ÉCOUTEZ
L'INTERVIEW



Nombre d'appels Zoom par jour

10 millions

avant la crise

300 millions

en avril 2020

INCONVÉNIENTS

NOTRE CAPITAL SOCIAL

LA GESTION DE NOTRE AGENDA

NOTRE CAPITAL CRÉATIF

NOS REPÈRES ET NOTRE TRANQUILITÉ D'ESPRIT

Notre capital social

Le sentiment d'isolement social s'accroît au cours de la crise sanitaire et des périodes de télétravail à temps plein. Nous manquons de "contacts informels" et d'"interactions spontanées". Ce qui se passe habituellement à la machine à café, à la pause déjeuner ou dans le couloir au sortir d'une réunion ne se produit plus...

Entrainant un impact à plusieurs niveaux :

- le moral des collaborateurs est en berne et la motivation s'en ressent.
- l'esprit d'équipe et la culture d'entreprise sont plus difficiles à créer : pensez à ces nouvelles recrues qu'il est plus difficile d'intégrer.
- les opportunités d'évolution au sein de l'entreprise : il est plus compliqué de "gravir les échelons" lorsque les échanges informels avec ses managers sont limités.

60%

des employés ont déclaré se sentir moins connectés aux autres qu'avant l'apparition du COVID-19 (jusqu'à 70 % en Chine)
Source : Microsoft, 2021

32%

ont estimé avoir moins d'occasions de collaborer
Source : Microsoft, 2021

Notre capital créatif et notre capacité à innover en équipe

69%

Préfère le présentiel pour la collaboration entre collègues
Source : Capterra 2021

Le manque de lien social entraîne indubitablement une difficulté à collaborer. **On remarque une baisse du "capital créatif"** : l'énergie, l'innovation et la libre circulation des idées qui se produisent lorsque des équipes se réunissent dans un même espace collectif physique pour lancer des idées est difficile à recréer virtuellement.

La gestion de notre agenda

“Trop de réunions”, “J’enchaîne les visioconférences”, “Je n’en peux plus de Zoom / Teams”, sont les plaintes les plus entendues pendant les mois de télétravail forcé. Nous perdons le contrôle de notre agenda, qui se remplit de réunions virtuelles, sans temps de respiration et pour certains sans temps pour produire !

Si la transition vers le télétravail permet des horaires plus flexibles, elle allonge les heures de travail et brouille les frontières entre le bureau et la maison.

Pour d’autres, considérant que les travailleurs sont toujours disponibles (derrière leur écran, pas de déplacement, etc.), les sollicitations et demandes de dernière minute augmentent également.

55%

D’augmentation du volume de réunions par semaine par les utilisateurs de Teams.

Source : Microsoft, 2021

1/3

Des travailleurs estiment que l’absence de séparation physique entre le travail et la maison nuit à leur bien-être.

Source : Microsoft, 2021

69%

D’augmentation du trafic de messagerie dans Microsoft Teams entre 17h et minuit.

Source : Microsoft, 2021

Nos repères et notre tranquillité d’esprit

La pandémie a brouillé nos repères, augmenté notre anxiété et nous a empêché d’établir des plans à long terme.

Il est important de se rappeler de la nécessité de créer de nouveaux repères et de nouvelles habitudes pour palier aux déséquilibres psychologiques induits par la distanciation physique.

44%

Des travailleurs déclarent ne pas avoir discuté de leur bien-être psychologique avec leur manager / employeur pendant la pandémie.

Source : Capterra, 2021



AVANTAGES

FINI LES TRAJETS QUOTIDIENS !

PLUS DE TEMPS EN FAMILLE OU POUR SOI

UNE MEILLEURE QUALITÉ DE VIE

PLUS DE PRODUCTIVITÉ & CONCENTRATION

PLUS D'EXPÉRIMENTATION

UNE MEILLEURE INTÉGRATION DES TRAVAILLEURS À DISTANCE

Finis les trajets quotidiens !

L'**absence de trajet domicile-travail** figure en tête des avantages offerts par le télétravail, devançant systématiquement l'opportunité de faire plus d'exercice, de favoriser la concentration ou encore le confort de vie. Autre avantage et non des moindres, **une baisse significative de la pollution** est observée dans les villes pendant les périodes de confinement, faisant du télétravail un facteur positif pour l'environnement.

Plus de productivité et de concentration

La baisse significative des interruptions (jusque là amplifiées par les open space en présentiel) favorise une meilleure **concentration**. En effet, il est plus facile de s'isoler et d'accomplir des tâches nécessitant une attention accrue favorisant ainsi la productivité. Ce phénomène est encore plus notable, lorsqu'une certaine flexibilité dans les horaires de travail est possible permettant aux collaborateurs d'adapter leur travail à leurs **cycles physiologiques**.

94%

Des employeurs ont estimé en septembre 2020 que la productivité s'était accrue pendant la période de transition vers le télétravail

Source : Mercer, 2021

60%

Des employés se sentent moins distraits par leurs collègues en télétravail

Source : Capterra, 2021

Une meilleure qualité de vie

Cette flexibilité offre également une meilleure qualité de vie : créer ses horaires, préparer ses repas, faire plus d'exercice, gérer l'intendance... Et pour certains même, l'opportunité de choisir un **cadre de travail plus agréable** que leur lieu de travail.

49%

Trouvent l'équilibre vie pro / perso meilleur en télétravail

Plus de temps en famille

Si pour de nombreux parents, travailler dans l'espace familial partagé (et parfois exigu) a relevé du défi insurmontable ; **75 % des salariés ont estimé que passer plus de temps en famille améliorerait leur sentiment de bien-être**.

Il s'agit donc ici encore d'une véritable opportunité pour la qualité de vie des collaborateurs.

45%

Se sentent globalement moins stressés en télétravail

Source : Capterra, 2021

Plus d'expérimentation

Les périodes de télétravail « forcées » sont une opportunité d'expérimentation pour la majorité des entreprises. Certaines parviennent plus que d'autres à pallier aux inconvénients par des solutions créatives et expérimentales et ont le mérite d'essayer d'innover !

52%

des collaborateurs travaillant habituellement à distance se sentent plus intégrés depuis que le télétravail a été majoritairement instauré.

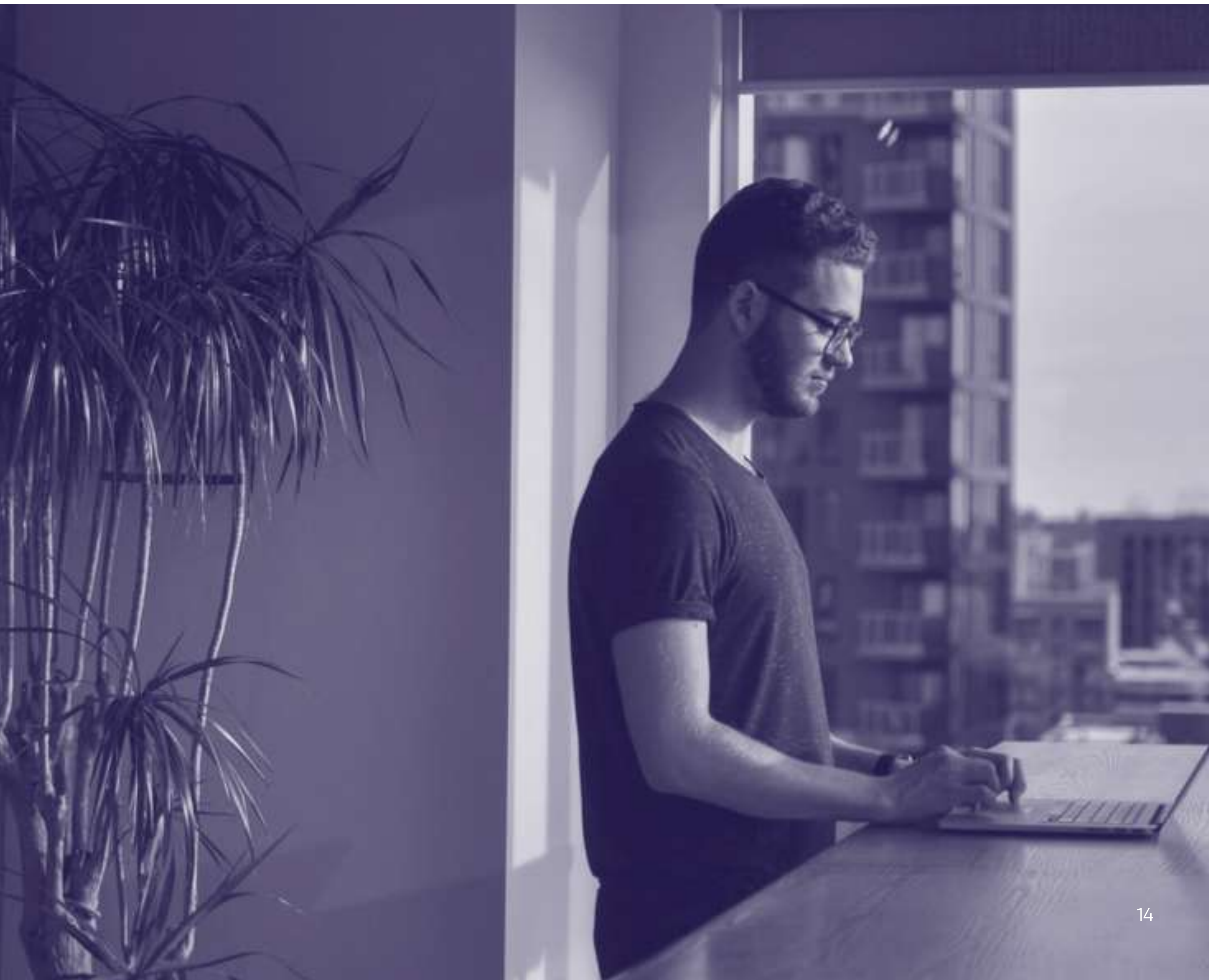
Source : Microsoft, 2021

Plus d'intégration des travailleurs déjà à distance

Le travail 100% à distance permet de mieux intégrer les collaborateurs à distance, à l'international ou encore les freelances avec un impact fort sur les modèles de fonctionnement.

Ce changement ouvre de **nouvelles opportunités de recrutement.**

Le marché du travail devient plus global et permet choix, compétitivité et expertise sans frontières, menant celui-ci à une révolution potentielle.



INTERVIEW

CAPGEMINI : LE MODÈLE HYBRIDE SERA LA NORME



VINCENT MOREAU

GROUP LEADER NEW NORMAL

Capgemini

Dès le début de la crise nous avons compris que la nouvelle organisation du travail qui s'installait n'était pas conjoncturelle mais structurelle. Nous menons la transformation de l'organisation du travail au sein du groupe en agissant sur 3 plans : les ressources humaines, l'immobilier et la supply chain.

La crise est un accélérateur de transformation pour le groupe Capgemini. Nous saisissons cette opportunité pour créer des conditions de travail plus efficaces, adapter nos lieux de travail et les transformer en lieu de réunion et de coopération, en espaces événementiels. Nous misons sur un management basé sur l'autonomie et les résultats. Nous déployons de nouveaux outils, de nouvelles pratiques, de nouveaux rituels aussi. Nous diminuons drastiquement notre empreinte carbone. Nous augmentons notre productivité. Enfin, la capacité de mobiliser des expertises à l'échelle de l'ensemble du groupe et de constituer des équipes hybrides pour nos clients tout autour de la planète nous offre une opportunité unique de valoriser nos talents partout. Nous constituons ainsi des équipes internationales pour vraiment aller chercher les talents et les expertises nécessaires aux besoins de nos clients. Nous gagnons en efficacité et en réactivité.

C'est un accélérateur formidable pour notre développement et pour attirer des nouveaux candidats qui s'adaptent très rapidement à la nouvelle norme de travail hybride. Le phénomène que nous vivons est une transformation de fond. Il ne s'agit pas d'une évolution conjoncturelle mais d'une révolution structurelle que Capgemini perçoit comme une opportunité afin de déployer ses atouts à l'international.

**ÉCOUTEZ
L'INTERVIEW**



THE NEW NORMAL

À RETENIR

● Le télétravail a fait ses preuves

- La pandémie mondiale permet de créer un **laboratoire mondial du télétravail**, chaque entreprise expérimente le travail à distance et peut observer, selon son prisme, les **avantages et inconvénients induits**. C'est une occasion unique de repenser la manière de travailler, créer et interagir.
- Face à de nombreux **sceptiques** pour qui le travail à distance devait rester une exception, **le télétravail a réussi à faire ses preuves à bien des égards**.
- Même s'il reste une mesure temporaire dans l'esprit de certains employeurs ; **il sera difficile de revenir en arrière**.

● Le rapport au travail et au management évolue

- La crise sanitaire aura également été **une crise de sens**. De nombreux employés ont **remis en question leur entreprise ou leur fonction**. Ils questionnent leur organisation, leur mission, leurs valeurs au sein de l'entreprise.
- **Le rapport employeurs / employés évolue**. Les salariés ont su s'adapter très rapidement pour assurer la continuité de l'activité de leur entreprise. Ils restent engagés et motivés malgré ces changements et prennent goût aux avantages du télétravail. Ils attendent aujourd'hui, **que leurs employeurs récompensent leur effort**, que le fonctionnement de l'entreprise soit repensé pour intégrer les nouvelles modalités de travail qui améliorent leur quotidien, aussi bien professionnellement que personnellement.
- Ils s'aperçoivent que **les directions sont capables de changements rapides** et souhaitent que ces enseignements débouchent sur des transformations vertueuses et fassent **évoluer les processus traditionnels souvent moins efficaces**.

● Une nouvelle norme s'impose

- La norme change, le travail peut se faire à distance, les horaires et frontières s'effacent. Mais la nature humaine appelle aux relations sociales dans le monde physique. **Le modèle hybride semble donc émerger comme une solution d'équilibre** propre à chaque entreprise, à chaque métier, à chaque individu.
- **Le modèle sur-mesure, « employee-centric » devient un critère différenciant pour les travailleurs** ; ces derniers étant prêts à quitter leur entreprise pour ne pas revenir au modèle antérieur.
- Le travail semble avoir muté et **les entreprises n'ont plus le choix** et doivent se transformer au risque de perdre en attractivité.

Cette transformation passe par un nouveau modèle, une nouvelle organisation dans laquelle l'IT, les RH et les managers ont un rôle capital à jouer. Mais c'est combiné à un nouvel état d'esprit et un nouveau leadership que cette transformation sera fructueuse.

THE NEW DEAL OF WORK

PARTIE II

**THE NEW
WORKPLACE**

40%

Des travailleurs craignent de se désengager s'ils sont obligés de retourner complètement au bureau, et 19% seraient prêts à quitter leur entreprise.

Source : Etude Glassdoor, 2021



THE NEW **WORKPLACE**

LE TRAVAIL SERA HYBRIDE (OU NE SERA PAS)

Le risque accru de turn-over

En 2021, avec l'allègement progressif des mesures de distanciation et l'accélération de la vaccination, **de nombreux employeurs, désireux d'établir rapidement un sentiment de normalité**, s'attachent à répondre à des questions logistiques simples.

Sensibles au souhait des collaborateurs de télétravailler, ils créent un cadre, en définissant un **nombre de jours arbitraire entre télétravail et présence au bureau**. Ils pensent répondre au besoin de **pragmatisme** et à la quête de stabilité de certains collaborateurs dans cette période si incertaine.

Mais la vaste question est-elle celle du nombre de jours télétravail par semaine ?

En prenant ces décisions arbitrairement les dirigeants ignorent que **la révolution du travail ne fait que commencer** et que leurs équipes souhaitent être partie prenante de la décision.

Il demeure un décalage entre la vision des employeurs et celle de leurs employés, associé à une forte incertitude qui persiste.

En allant trop vite et imposant unilatéralement un cadre à leurs collaborateurs, les dirigeants risquent de renforcer le désengagement et pourraient accélérer ce qui s'annonce déjà comme « **le grand turn-over des années 2021-2022** ».

52%

des dirigeants prévoient de retourner au bureau physiquement au côté de leurs employés au moins 4 jours par semaine.

Source : Capterra, 2021

67%

Des salariés souhaiteraient passer à un modèle hybride après la pandémie



Parmi eux :

32%

Pour 50% télétravail 50% présentiel

18%

Pour 75% télétravail 25% présentiel

17%

Pour 25% télétravail 75% présentiel

Source : Capterra, 2021

56%

Plus de la moitié des salariés sont ouverts à l'idée de changer d'employeur en 2022

Source : Future Forum Pulse, Juin 2021



73%

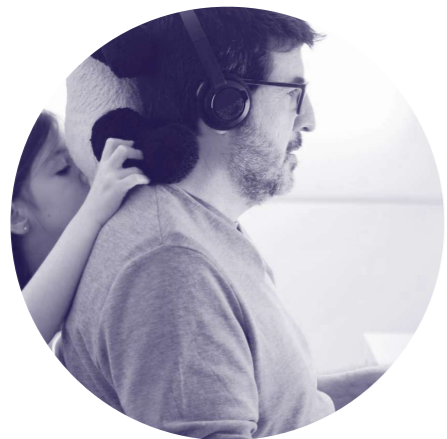
De la génération Z souhaitent organiser librement leurs horaires de travail.

Source : Mazars et Opinion Way, 2021

LES MODÈLES QUI ÉMERGENT

Le bureau, où on veut, quand on veut !

Le bureau n'est plus le seul endroit où l'on travaille. Aujourd'hui il y a autant de « workplaces » que de lieux (tant qu'il y a une bonne connexion Internet).



Domicile



Bureau



Bureau
satellite



Maison secondaire, café, gare, aéroport...
Demain : voiture autonome ?

Les nouveaux types de collaborateurs hybrides

Selon les entreprises, différents types de collaborateurs émergent.

LES CADRÉS

Leur métier (ou entreprise) leur impose de définir précisément la répartition entre télétravail et travail en présentiel. Ils planifient très précisément leur organisation et la suivent quotidiennement.

LES DÉLOCALISÉS

Ils choisissent de ne plus travailler là où était leur bureau principal pour améliorer leur cadre de vie et sont donc la plupart du temps à distance.

LES FLEXIBLES

Ils ont des métiers qui leur permettent d'interagir principalement à distance et sont très autonomes. Ils ont le choix de travailler de chez eux ou d'aller au(x) bureau(x) quand bon leur semble, en fonction de leurs impératifs professionnels (et personnels !).

Des rendez-vous présentiels demeurent néanmoins des obligations programmées pour ne pas perdre le lien avec leurs équipes.

LES NOMADES

Adeptes du « Work from Anywhere », ils voyagent d'un endroit à l'autre tout en travaillant. Ils jonglent d'un fuseau horaire à un autre et n'ont donc que peu de contraintes horaires ou de lieu à respecter. Principalement issus des métiers de l'information ou en statut freelance, ce type de travailleur tend de plus en plus à se développer.

LE « WORKPLACE CHANGE » : REPENSER LE LIEU DE TRAVAIL

Le modèle hybride impacte les lieux physiques

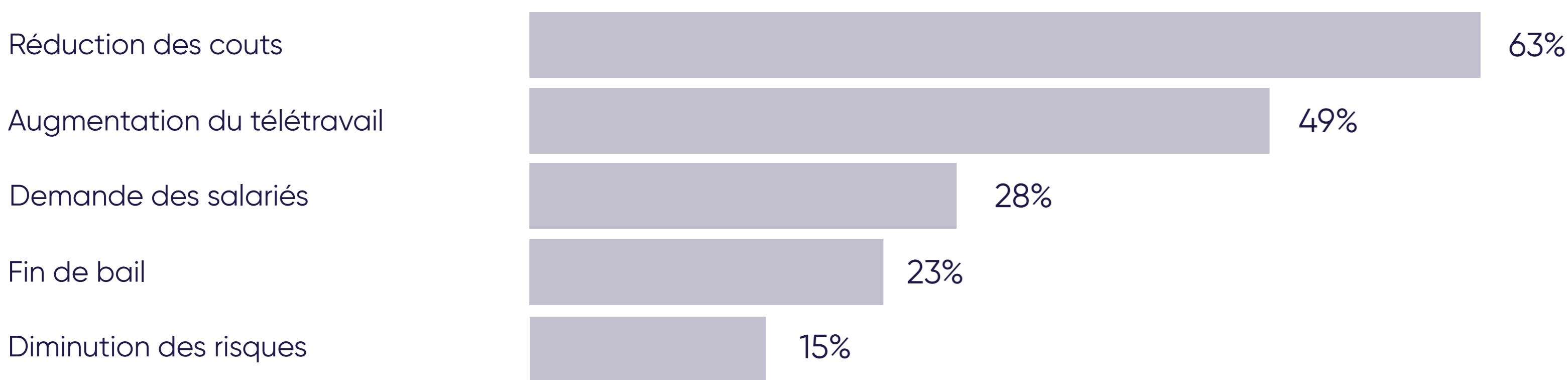
Les études et la pratique montrent que **le présentiel reste nécessaire pour construire un collectif, pour favoriser la créativité, l'échange et la culture d'entreprise.**

De nombreuses entreprises travaillent sur leurs accords télétravail et leur nouvelle organisation hybride en pensant d'abord à répartir les jours à distance et en présentiel, en témoigne le succès en cette rentrée 2021, du modèle 60/40 (2 à 3 jours en présentiel et le reste en distanciel).

Quel impact de ce nouveau modèle sur les lieux de travail ?

Quelques études font état d'une **diminution** iusqu'à 20 % des surfaces de bureaux. pour différentes raisons.

Les 5 raisons pour lesquelles les organisation réduisent la superficie de leurs bureaux



Source : Future Forum Pulse, Juin 2021

Le lieu physique : pierre angulaire du collectif

Outre la diminution des espaces, ces lieux vont très vite devoir être repensés pour répondre au mieux aux nouvelles méthodes de travail. **On voit émerger une nouvelle transformation des lieux pour en faire des espaces de collaboration.**

« Quelle est la valeur ajoutée d'être au bureau plutôt qu'à distance ? Pour voir mes collègues et interagir, créer un lien ou créer des choses ensemble ».

Il est sans nul doute que les lieux physiques doivent laisser plus de place pour ces moments collaboratifs et moins pour le travail individuel, qui se fera davantage à distance.

Selon K Design Agency, **les lieux collaboratifs représentent aujourd'hui moins de 10 % des surfaces.**

Demain, ils devront représenter au moins 50 % des espaces voire les deux tiers.

Le modèle 1/3 en Open Space et les 2/3 en espaces collaboratifs serait en adéquation avec le mode hybride. Certains grands noms de la Tech américaine s'organisent avec 33 % d'Open Spaces, 33 % de lieux collaboratifs et 33 % de lieux de vie (cafétéria, salle de sport, jardins, etc.).



Repenser son lieu, mode d'emploi

1

Communiquez sur le projet comme un événement important et tenez au courant les employés de l'avancée du projet.

2

Faites un audit des usages et besoins par une enquête qualitative et l'observation des parcours utilisateurs. Précisez bien que toutes les demandes ne pourront être satisfaites mais qu'il s'agit d'une démarche collaborative pour créer un espace optimisé pour la majorité.

3

Créez des groupes de travail par chantiers / thèmes relatifs à votre environnement pour ne rien laisser au hasard. Confrontez vos idées et hypothèses. Utilisez de différents scénarios pour évaluer la pérennité et la flexibilité du projet. Les résultats de ces groupes aideront les designers en charge de créer vos nouveaux espaces.

4

Concevez votre lieu en itération avec les responsables de thèmes.

5

Préparez au changement et au déménagement / aménagement en embarquant les collaborateurs, en les faisant adhérer à ces nouveaux espaces. S'il y a des réticences, appuyez-vous sur des tiers de confiance pour légitimer les décisions prises.

La transformation du lieu de travail perturbe l'organisation, l'accompagnement au changement est donc capital.

INTERVIEW

SANOFI : NOS BUREAUX DOIVENT DÉSORMAIS PROPOSER UNE EXPÉRIENCE HÔTELIÈRE

Nous avons constaté une immense générosité et un investissement sans précédent de la part de nos collaborateurs pendant la crise sanitaire. Les acquis accélèrent la modernisation des modes de travail que nous avons entamés. Cela passe par une évolution importante du lieu de travail.



JOSEP CATLLÀ

SVP - HEAD OF CORPORATE AFFAIRS
SANOFI

Nous réinventons nos lieux de travail de sorte à répondre à ce que nous avons appelé les 3 C : Connexion, Créativité et Célébration.

Nous avons expérimenté pendant des mois la possibilité de travailler avec des équipes aux quatre coins du monde avec une facilité déconcertante. Désormais nous devons pouvoir continuer à le faire de n'importe où. C'est le premier critère de la nouvelle organisation du travail : la capacité de connexion avec les équipes de n'importe où.

Le second critère est la créativité. Nous avons besoin, pour nous retrouver, nous réunir, échanger, brainstormer et créer ensemble, de lieux physiques plus flexibles, mais aussi plus ouverts, des espaces conçus pour la rencontre.

Enfin le dernier critère est la célébration. Nous avons de plus en plus besoin de lieux pour célébrer, fêter, créer des occasions de rassemblement.

Finalement, nous recherchons pour nos locaux une expérience qui s'apparente à une expérience hôtelière.

**ÉCOUTEZ
L'INTERVIEW**



ZOOM SUR



DROPBOX, 100% REMOTE

Exit les Open Space ! Dropbox a réinventé ses bureaux pour n'en faire que des espaces de rencontre et d'échange, après avoir adopté un modèle 100% télétravail.

Suite à un audit du personnel et à une observation de leurs usages, Dropbox a conclu que le lieu physique de travail restait très important au yeux des ses collaborateurs qui souhaitaient continuer à bénéficier d'un espace où se retrouver et conserver un lien avec leurs collègues.

Appelés aujourd'hui, Les « studio », ces nouveaux bureaux sont principalement des lieux de rassemblement. Chaque espace est modulable et les différentes salles sont spacieuses et conçues pour de grandes réunions de groupe.

KICKSTARTER ET LA SEMAINE DE 4 JOURS

Kickstarter, la plateforme de financement participatif, a annoncé en juillet 2021 le lancement d'une expérimentation alléchante ! Dès l'année prochaine, les salariés du siège seront autorisés à adopter un rythme de travail de quatre jours par semaine..

Cette expérience déjà menée pendant quatre ans en Islande suggère que les travailleurs sont tout aussi productifs, et dans certains cas, plus productifs et plus heureux. De quoi contribuer à convaincre Hasan Bangs (le PDG de Kickstarter) d'adopter ce nouveau rythme de manière permanente et inciter d'autres chefs d'entreprise à explorer cette nouvelle option.

Autre industrie, autre exemple ! **Unilever** a déjà mené 6 mois d'expérimentation de la semaine de 4 jours en Nouvelle-Zélande auprès des 81 employés. Nick Bangs, directeur général d'Unilever New Zealand, a déclaré lors de l'annonce de l'expérimentation que cela devenait possible en partie « grâce » aux bouleversements que l'épidémie de COVID-19 a sur les pratiques de travail standard ».

40%

Microsoft a signalé une **augmentation de 40 % de la productivité** au cours d'une expérience d'un mois sur une semaine de travail de quatre jours qui a eu lieu au Japon en 2019.

INTERVIEW

CHÂTEAUFORM' : METTRE L'HOSPITALITÉ AU COEUR DES LIEUX DE TRAVAIL

Longtemps la variable d'ajustement des entreprises a été le salarié. Or la crise que nous vivons montre plus que jamais combien l'humain doit être au coeur des préoccupations des leaders dans les organisations.



DANIEL ABITTAN

FONDATEUR, Châteauform'

Notre mission est d'apporter l'hospitalité reconnue de Châteauform' au coeur des lieux de vie et de travail de nos clients afin de les accompagner dans la transformation de leur organisation. La chaleur ajoutée est la marque de fabrique de Châteauform', elle est au service d'une expérience la plus gratifiante possible pour nos clients.

Notre ambition est de proposer une expérience de travail qui soit la plus gratifiante possible. Cela veut dire, créer les conditions pour que le cadre de travail de nos clients réponde aux nouvelles aspirations de leurs salariés. Finie la culture de la grisaille, les lieux impersonnels, bruyants, où l'on vient par obligation pour accomplir une tâche quotidienne. Finis les bureaux impersonnels avec des vigiles à l'entrée, qui demandent votre carte d'identité avant de pouvoir accéder au vingt-huitième étage. Fini l'accueil inhospitalier et la méfiance par défaut. Nous voulons que la culture d'accueil et de service de Châteauform' s'installe chez nos clients. Le repas entre midi et deux heures dans la cantine froide et bruyante c'est du passé. Les gens veulent pouvoir être libres. Libres de manger de 8h du matin jusqu'à 22h le soir. Ils veulent pouvoir boire leur café ou manger leur pomme quand ils le souhaitent. Ils veulent pouvoir se lever et se promener, recevoir leurs fournisseurs, leurs clients, dans des espaces dédiés accueillants, se retrouver avec leurs équipes pour créer ensemble, célébrer leurs succès. Cela s'appelle l'hospitalité.

Nous allons apporter cette hospitalité au coeur des lieux de travail et de vie de nos clients. Cela suppose de transformer les espaces de travail pour en faire des lieux d'échanges et de convivialité où l'humain est au centre. C'est notre métier depuis vingt-cinq ans !

**ÉCOUTEZ
L'INTERVIEW**



L'IT, PILIER DU DIGITAL WORKPLACE

L'IT au coeur de cette transformation

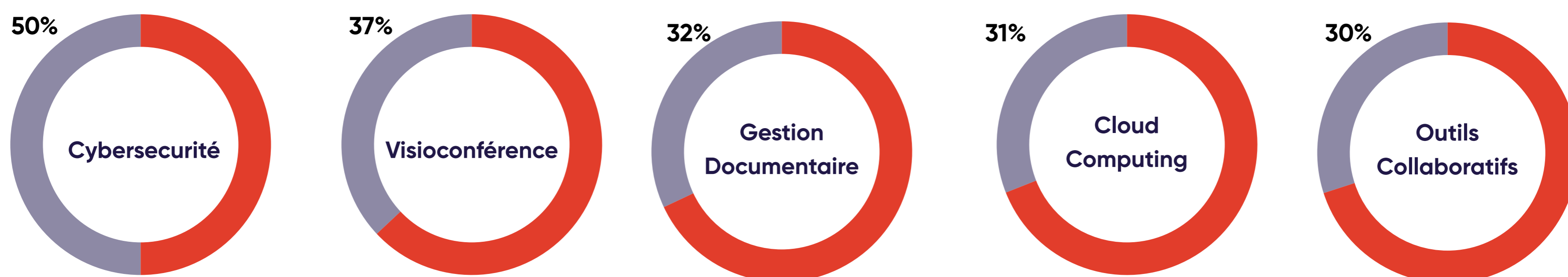
Les nouveaux modes de travail **sollicitent de plus en plus les départements IT**. Ces derniers sont en charge de fournir de **nouveaux outils et processus**, assurant la **flexibilité** du travail, la **circulation de l'information**, la **collaboration à distance** et la **sécurité des systèmes et des données**.

Dans un contexte de travail à distance, les échanges informels se font plus rares et l'information doit donc être à disposition, **documentée et facilement partageable**. La communication à distance **en temps réel** est également clé afin d'entretenir l'esprit d'équipe et la créativité.

Les prévisions d'investissement

Les entreprises ont de plus en plus de difficultés à s'adapter au rythme soutenu de la transition numérique imposée par la crise sanitaire. **Seul un tiers des directions ont confiance dans les technologies qu'elles ont mises en place dans leur entreprise.**

La transition est accélérée par l'adoption de nouveaux outils et pratiques par les collaborateurs. 44 % d'entre eux se disent confiants s'ils disposent des outils nécessaires pour réussir cette transition. L'enjeu le plus critique demeure la **sécurisation du nouvel environnement de travail**. Les employeurs prévoient d'investir massivement dans des mesures de cybersécurité au cours des deux prochaines années. Les logiciels de vidéoconférence et la gestion des documents numériques correspondant au second investissement prioritaire.



Source : Future Forum Pulse, Juin 2021

Les cyberattaques les plus fréquentes

Le phishing

Le criminel se fait passer pour quelqu'un d'autre (client, collègue, partenaire...) dans le but de récolter des informations sensibles (identifiants, données bancaires...).

Le ransomware

Le salarié reçoit une pièce-jointe contenant un programme malveillant qui accède au SI de l'entreprise et crypte les données. Le criminel menace de supprimer ces données s'il ne reçoit pas la rançon demandée.

44%

Des entreprises n'ont pas formé leurs collaborateurs aux cyber menaces.

Source : Capterra, 2021

Les cyberattaques en forte hausse

L'ensemble de ces nouvelles pratiques et outils accroît les **risques de cyberattaques**. En 2021, à l'image de l'adoption massive des processus dématérialisés, le nombre d'attaques a été multiplié par 300 en l'espace de quelques mois.

Se prémunir des risques par la sensibilisation

Beaucoup de salariés ont été victimes de ces cyberattaques à cause d'un manque de sensibilisation. **La formation est un facteur clé** pour prévenir les risques.

Un accès sur-mesure sécurisé pour chacun

Chaque collaborateur **doit disposer d'un accès sur-mesure**, qui lui permet d'accéder aux informations dont il a besoin sans compromettre les informations les plus confidentielles.

Les solutions de protection :

Un VPN (Virtual Private Network) : une passerelle sécurisée entre les PC utilisés par les salariés et le réseau de l'entreprise via Internet.

Le Mobile Device Management (MDM) : un système de gestion du déploiement et de maintenance des applications.

Des antivirus et anti ransomware

+30 000%

experts en cybercriminalité avaient observé une hausse de 30 000% des cyberattaques ciblant les utilisateurs à distance entre janvier et mai 2020

Source : Capterra, 2021

Le développement du Cloud, de la 5G et de l'IA

Le choix des bons outils est un enjeu clé pour la performance et la pérennité des organisations hybrides. Celles-ci s'appuient davantage sur le Cloud pour consolider leurs briques technologiques (rapide, accessible, flexible et sécurisé).

La 5G en cours de déploiement accélère les échanges et les modes de collaboration quel que soit le lieu de travail.

Enfin, l'intelligence artificielle devient une aide indispensable pour la gestion croissante des masses de données, améliorer la productivité et fluidifier le travail à distance.

Les équipes IT vont être de plus en plus soumises à une forte pression avec la hausse des données critiques échangées et les risques cyber qui explosent.

ZOOM SUR

LES EXPERIMENTATIONS DE MICROSOFT

Microsoft conçoit des espaces de travail pour mettre sur un pied d'égalité les collaborateurs travaillant en distanciel et ceux, en présentiel. Dans la vision de Microsoft, le nouveau monde du travail hybride met les équipes, où qu'elles soient, sur le même plan. Elles peuvent collaborer autour de tableaux blancs virtuels, faire du brainstorming dans des environnements totalement immersifs et travailler ensemble de manière productive au "bureau" - qu'il s'agisse du siège de l'entreprise, d'un site satellite ou d'un poste de travail réservé, d'un café ou d'un aéroport, ou encore de votre propre domicile ou de votre voiture.

Selon Microsoft, l'évolution vers le travail hybride est en cours, sous l'impulsion des nouveaux outils et technologies qui facilitent les réunions virtuelles et les rendent plus inclusives,

ainsi que de la demande des employés et des dirigeants pour des modèles et des horaires de travail plus flexibles. Beaucoup de gens souhaitent retourner au bureau dès qu'ils le pourront. Au moins tout aussi nombreux sont ceux qui veulent avoir la possibilité de travailler à domicile au moins une partie du temps, tandis que d'autres ne voudront peut-être jamais y retourner. L'espace de travail du futur devra répondre à tous ces besoins.

Microsoft travaille à faire en sorte qu'en 2022, les réunions hybrides soient la norme. Par exemple, dans les salles de réunion de demain, l'ensemble des participants sera réuni dans une salle hybride, où chacun aura un accès similaire à l'information et dont la « voix » portera autant, où qu'il soit.

70%

des travailleurs souhaitent que les options flexibles de travail à distance se poursuivent

66%

des dirigeants prévoient de re-designer leurs espaces de travail physiques pour l'adapter à la nouvelle norme hybride.

42

des salariés disent manquer de fournitures de bureau essentielles à domicile.

Source : Microsoft, 2021



Les salles Microsoft Teams utilisent le traitement Intelligent Capture pour faire la mise au point, redimensionner et améliorer la qualité des images et du texte du tableau blanc, afin que les participants distants puissent voir clairement le brainstorming en temps réel, même si quelqu'un se trouve dans le champ de vision.

ZOOM SUR

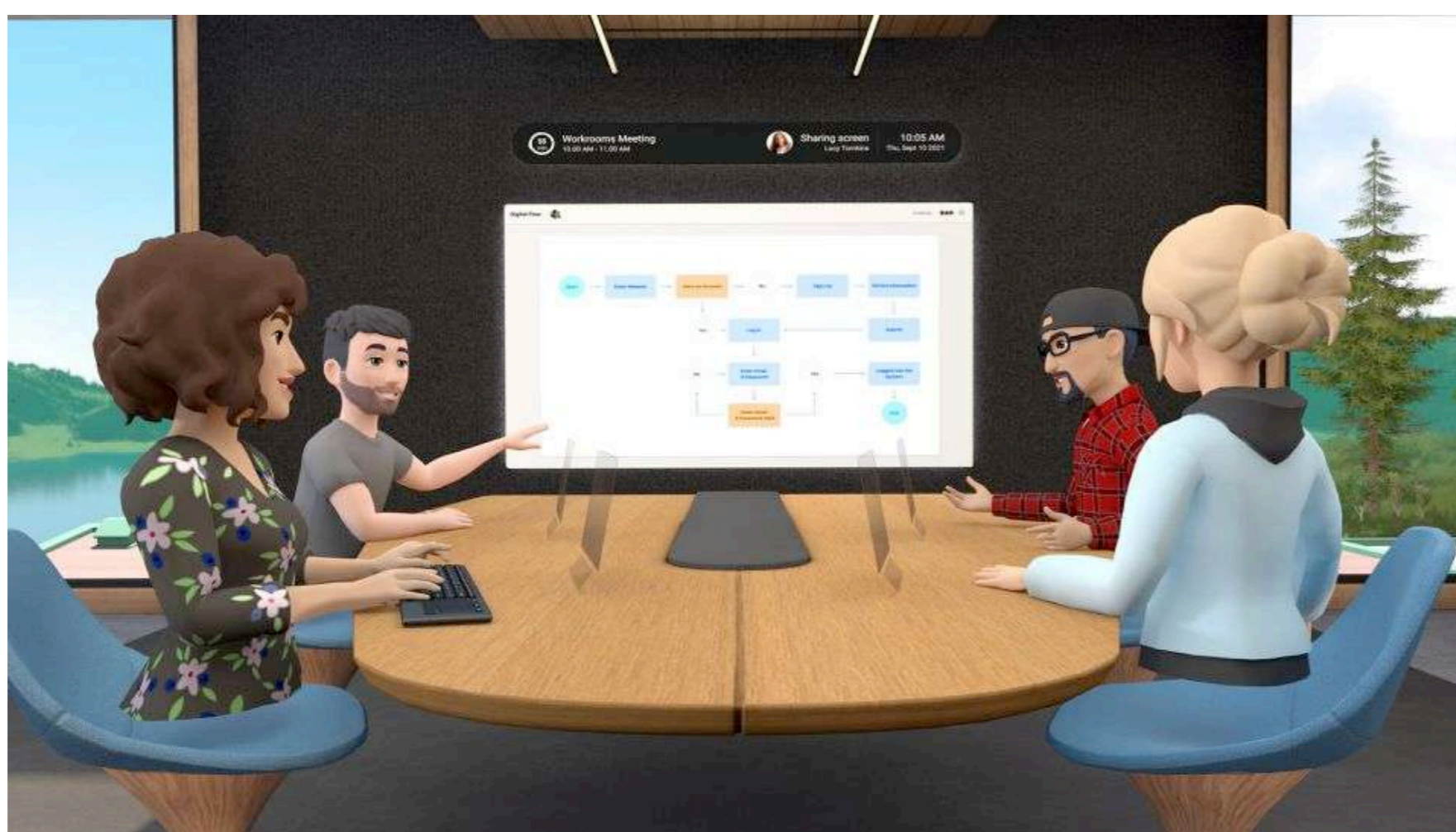
LE TELETRAVAIL SELON FACEBOOK

Facebook a annoncé en août 2021 sa nouvelle application de télétravail Horizon Workrooms pour ses casques de réalité virtuelle Oculus Quest 2. Pour la première fois Marc Zuckerberg a évoqué l'avenir de sa firme en prononçant le terme « Metaverse ».

Le terme "Metaverse", inventé en 1992 dans le roman dystopique "Snow Crash", est utilisé pour décrire des espaces immersifs et partagés accessibles sur différentes plateformes où le physique et le numérique convergent. Zuckerberg l'a décrit comme un "Internet incarné".

À l'instar de Facebook ; Microsoft, Roblox Corp ou Match Group, investissent massivement dans le développement de multiverses. En juillet, Facebook a déclaré qu'il créait une équipe pour travailler sur le métavers, qui fera partie de son groupe AR et VR Facebook Reality Labs.

Lors de son premier briefing complet sur la réalité virtuelle, la société a montré comment les utilisateurs de Workrooms peuvent concevoir des versions avatars d'eux-mêmes pour se réunir dans des salles de conférence en réalité virtuelle et collaborer sur des tableaux blancs ou des documents partagés, tout en interagissant avec leur propre bureau physique et leur clavier d'ordinateur. L'application, gratuite grâce aux casques Quest 2 (qui coûtent environ 300\$), permet de réunir jusqu'à 16 personnes en réalité virtuelle et jusqu'à 50 au total.



497 M\$

497 millions de dollars de revenus VR/AR chez Facebook au 2nd trimestre 2021.

Reuters



LES RH, VECTEURS DE LA TRANSFORMATION DU CADRE DE TRAVAIL

Les politiques RH devront être flexibles, équitables et évolutives

Les équipes RH sont chargées de mettre en œuvre des **politiques encore plus claires et transparentes**, et qui répondent aux besoins des employés et à l'évolution de leurs attentes.

Leur rôle s'intensifie dans la redéfinition du **modèle de fonctionnement de l'entreprise** et elles doivent être attentives à de nombreux enjeux.

Elles peuvent enfin se laisser la liberté de faire évoluer l'organisation de façon agile au fur et à mesure qu'elles observent les effets et impacts de leur politique.

91%

des chefs d'entreprise français souhaitent explorer des politiques RH plus progressistes après la pandémie.

Source : Owl Labs étude 2021 France





Permettre de créer un espace à la fois physique et digital confortable...

Sans nul doute, les employés qui opteront pour le travail à domicile doivent se créer un espace et des conditions adéquats pour travailler à distance.

Finis les bureaux de fortune improvisés pendant la pandémie, les RH doivent désormais veiller et insister à ce que **chaque employé puisse bénéficier des moyens nécessaires, pour créer un environnement propice au télétravail** : bourse d'équipement, forfait pour l'électricité, formation, accompagnement technique... Quelques aides de ce type sont déjà mises en place dans certaines entreprises.

31%

Pour le moment, seulement 31% des entreprises prévoient une allocation pour cela, c'est encore trop peu (source Owl Labs 2021).

...et bienveillant.

Elles doivent également être vigilantes aux **politiques de surveillance** et s'assurer d'être transparentes avec leurs employés.

En France, l'utilisation d'outils de surveillance des salariés (en télétravail ou sur site) est très réglementée. Les représentants du personnel doivent être consultés et les employés informés de leurs droits.

Les limites entre vie professionnelle et vie privée devront sûrement être redéfinies également en réinvitant entre autres à appliquer **son droit à la déconnexion**.

LA SANTÉ MENTALE, UN ENJEU DE TAILLE

SEULEMENT

19%

des entreprises prévoient de fournir un support de conseil pour la santé mentale

Source : Arizen, Future of work Survey 2021

ALORS QUE

41,5%

Des adultes ont eu des symptômes d'anxiété, dépression, burnout ou pire, des pensées suicidaires pendant la période d'août 2020 à février 2021.

Source : Arizen, Future of work Survey 2021

Dans l'ombre de la pandémie se développe une autre crise sanitaire, celle de **notre santé mentale et psychologique**. Encore aujourd'hui en 2021 à l'heure où nous écrivons ce document, où la campagne de vaccination suit son cours et les restrictions sanitaires sont allégées, 64% des Français déclarent avoir déjà ressenti un trouble ou une souffrance psychique et ce chiffre monte à 75% chez les moins de 35 ans.

Preuve que la dégradation de la santé mentale devient un enjeu majeur, aux États-Unis, les investisseurs ont engagé 1,5 milliard dans les "psytech" en 2020, ces entreprises qui utilisent les nouvelles technologies pour répondre aux besoins liés à la psychiatrie et la psychologie, contre 875 millions l'année précédente, rapporte Forbes.

La santé mentale des salariés se dégrade et les entreprises doivent mettre en place non seulement un support mais une prévention, pour détecter les signaux au plus tôt.

INTERVIEW

TALENTSOFT : LES DRH SONT PLUS IMPORTANTES QUE JAMAIS !

Le rôle des DRH est désormais de penser, designer et créer de nouveaux espaces / temps de travail. Mais avant cela, ils ont pour responsabilité première de définir ce que travailler signifie, de donner un sens au travail. C'est en ce sens que leur responsabilité est devenue si cruciale avec la crise.



**ALEXANDRE
PACHULSKI**

CO-FONDATEUR, Talentsoft

Pendant la crise sanitaire, les directrices et directeurs des ressources humaines des entreprises ont été des CEO par intérim.

« La révolution de l'organisation du travail a accéléré comme jamais pendant la crise sanitaire. Désormais les entreprises n'ont d'autre choix que de se réinventer. Bien sûr, c'est un peu cynique de dire cela, il est plus simple pour elles de reproduire ce qu'elles font depuis 10 ou 15 ans en espérant que l'après crise sera un retour à la « normal ». Mais ça ne semble pas se présenter comme cela. Les équipes sont exigeantes et attendent un réel changement. Elles ont vu que le télétravail fonctionnait, qu'il permettait d'améliorer la productivité. Elles savent désormais que la capacité d'apprendre, de s'adapter, d'être agile est une des clés de succès dans le nouveau monde qui se dessine. Le problème pour les directions d'entreprises réside dans le fait que se réinventer demande du travail, beaucoup de travail.

Les RH plus que jamais sont au coeur de cette révolution du travail, notamment celui de la transformation digitale. Leur rôle est de donner du sens au travail, de penser, designer, créer de nouveaux espaces / temps de travail.

Demain, les entreprises seront très probablement organisées autour de communautés d'intérêts et de pratiques contribuant à des grands enjeux de société avec un but commun érigé en mission. »

**ÉCOUTEZ
L'INTERVIEW**



THE NEW WORKPLACE

À RETENIR

● De l'hybride-cadré à l'ultra-flexible

- Le modèle hybride est plébiscité par la majorité des acteurs, mais diffère selon les secteurs et les professions. Le modèle unique n'existe pas et la transformation n'est qu'à son début.
- Différents profils de travailleurs se dessinent : du « cadré » au « nomade » en passant par le « flexible » ou encore le « délocalisé » : reflet d'un monde du travail éclaté et sur-mesure.
- L'adoption des nouveaux modèles flexibles où les horaires ne sont plus une contrainte, devient un critère de recrutement, particulièrement pour la jeune génération.

● Les bureaux physiques se réinventent en lieux collaboratifs

- Pourra-t-on encore appeler cela des bureaux ? À l'image de Dropbox qui transforme ses bureaux en studio, de nombreuses entreprises feront le choix de lieux 100% dédiés à l'échange et à la coopération afin de créer une légitimité à se déplacer pour « travailler ».
- Repenser ses bureaux nécessite de réellement analyser les usages et embarquer ses collaborateurs dans une série de changements successifs.
- Ces lieux de travail collaboratifs deviendront des lieux de vie qui devront être animés pour donner envie de s'y retrouver.

● L'IT au coeur de la création des bureaux « virtuels »

- Il est nécessaire de créer un environnement digital sécurisé propice à l'échange d'informations formelles et informelles.
- L'IT a un rôle clé à jouer dans la création de cet écosystème. La protection face aux risques de cyberattaques est une priorité vitale pour les entreprises.
- Pour pallier aux cyber menaces, la prévention passe par la formation des collaborateurs.

● Les RH dessinent les contours de ce « new workplace »

- Le rôle des RH évolue considérablement. Maîtres du jeu, ils doivent redéfinir les contours des nouveaux modèles d'organisation.
- En charge de créer un cadre confortable, bienveillant et équitable, ils doivent suivre de près l'impact des nouvelles mesures prises sur le bon fonctionnement de l'entreprise. Le bien-être des employés et leur santé mentale sont des critères très importants à suivre.

THE NEW DEAL OF WORK

PARTIE III

THE NEW

RECIPE FOR WORK

THE NEW **RECIPE FOR WORK**



TROUVER SA PROPRE RECETTE

Pour fonctionner, ces nouveaux lieux physiques et virtuels exigent un nouveau fonctionnement.

Sans tout changer, le modèle hybride implique que nous adaptions notre façon de travailler, communiquer et créer.

Chaque entreprise, chaque profession, chaque équipe **doit trouver sa propre recette** en capitalisant sur les avantages des deux mondes, physiques et virtuels.

Il n'y a pas de recette miracle, mais il y a des ingrédients clés pour trouver la sienne.

Les ingrédients clés

Le bon état d'esprit

Une organisation du travail repensée pour l'hybride

Des RH véritables partenaires de la transformation

De nouvelles compétences pour tous

LES 5 INGRÉDIENTS CLÉS DU BON MINDSET

TEST & LEARN

En l'absence de feuille de route ou de guide de la nouvelle normalité, nous devons collectivement adopter un état d'esprit agile basé sur le test et l'apprentissage.

SINCÉRITÉ

Nous devons faire preuve de sincérité en expérimentant et en tirant des enseignements des résultats de nos expériences.

CONFIANCE

Nous devons faire confiance à nos équipes en les écoutant, en leur donnant le pouvoir de changer et de se responsabiliser.

AGILITÉ ET FLEXIBILITÉ

Ça ne fonctionne pas ? Changeons de méthode, procédons en itération pour ne pas rentrer dans des processus trop longs et trop lourds. Adoptons la culture agile pour prototyper des solutions et inspirons-nous fortement du design thinking en plaçant nos collaborateurs finaux au cœur de nos initiatives.

CURIOSITÉ

Soyons en veille permanente sur les nouveaux outils et méthodes pour améliorer toujours plus le confort, la productivité et la créativité des équipes.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'incertitude de la pandémie de COVID-19 a paralysé certains dirigeants, car elle leur a ôté tout sentiment de contrôle. **L'adoption d'une culture de test et d'apprentissage implique un véritable changement de mentalité.**

Ils devront se faire à l'idée qu'une solution claire ne sera peut-être pas immédiatement apparente - les grandes réponses n'apparaîtront peut-être pas avant des années.

Et ils devront aider leurs collaborateurs à s'adapter en leur fournissant un ensemble de principes directeurs et de critères pour évaluer les solutions et les idées.

SMALL STEPS
ARE STILL
PROGRESS

REPENSER L'ORGANISATION DU TRAVAIL

+30%

De temps de travail

-20%

De productivité

C'est le résultat d'une étude sur plus de 10 000 employés de la Tech qui sont passés en distanciel.

Les heures de travail ont augmenté de 30%, mais la productivité a chuté de 20%.

Pourquoi ? Plus d'interruptions et de réunions, moins de temps en tête-à-tête et de coaching de la part des superviseurs.

Si nous voulons que le télétravail fonctionne, nous avons besoin de **temps pour travailler et apprendre**, et pour cela nous **devons revoir notre organisation du temps et nos outils**.

Source : BFI Chicago 2021



10 CLÉS DE SUCCÈS DES ORGANISATIONS RÉSILIENTES

Apprendre des organisations résilientes.

McKinsey a récemment dévoilé les résultats de son étude sur la croissance des entreprises pendant la crise sanitaire. Il s'avère qu'environ **50 % des entreprises figurant dans leur base de données ont augmenté leurs performances**, tandis que les autres n'ont pas connu de changements significatifs ou ont vu leurs performances baisser. Les critères choisis ont été la rapidité et la qualité des décisions, la productivité individuelle, la productivité de l'équipe ou d'autres paramètres de performance.

Les entreprises gagnantes s'avèrent être celles qui ont su faire preuve de résilience.

Les 10 clés de succès de ces entreprises résilientes :



ZOOM SUR



GERMINAL ET SON MODÈLE HYBRIDE

En pleine crise sanitaire, Germinal, startup spécialisée dans le growth hacking, a opéré un pivot et transformé en profondeur ses méthodes de travail. La start-up propose désormais télétravail, travail hybride avec horaires flexibles et des dispositifs maintenant les liens entre collaborateurs.

Elle utilise de nouveaux outils / méthodes pour améliorer la productivité et la collaboration.

DEEP WORK

Cette approche consiste pour les salariés à définir des plages horaires au cours desquelles ils ne peuvent pas être interrompus. À chacun de déclarer ces heures dans un agenda partagé.

MÉTHODE OKR

Méthode popularisée par Google, elle consiste à définir des objectifs, une ligne directrice à trois mois. La priorité pour les collaborateurs devient donc l'atteinte de ces objectifs, qui se substitue au présentéisme, la norme dans la majorité des entreprises françaises.

DOCUMENTATION DANS NOTION

La règle est que lorsqu'on vous a demandé trois fois une même chose, alors il est temps de la documenter. On ne peut pas passer au télétravail sans une culture de l'écrit », souligne Kevin Duchier.

DAILY MEETING

S'inspirant de l'agile, la journée débute chaque matin par un « daily meeting ».



ZOOM SUR



AMAZON ET SON MANAGEMENT À DISTANCE

Amazon envoie chaque jour une question à ses salariés pour les sonder de manière anonyme aussi bien sur la culture d'entreprise, leur carrière ou leur qualité de vie au travail. Les managers peuvent ainsi s'adapter à l'échelle de leur équipe sans forcément attendre d'actions de la part de la direction.

D'ailleurs Amazon conseille de suivre son concept du « two pizza teams » : si vous ne pouvez pas nourrir une équipe avec deux pizza, c'est qu'elle est trop grande. Le travail en petite équipe est fondamental pour garantir l'agilité nécessaire à la créativité et à la prise de décision.

MICROSOFT ET LES VENDREDIS SANS RÉUNIONS

Certaines équipes ont mis en place les vendredis sans réunion lors de la pandémie, pour permettre aux travailleurs de couper des meetings pendant une journée.

Cela est complémentaire avec le Deep Work, le tout étant de savoir créer ces temps de production et ces temps d'échange.



DROPBOX ET LES CORE TEAM HOURS

Dropbox a mis en place une plage d'horaires en commun de 4 heures pour les équipes qui ont besoin de travailler de manière synchrone. Cela permet flexibilité des horaires et temps communs pour collaborer.

LA FACILITATION D'ATELIERS POUR MIEUX COLLABORER & CRÉER

La collaboration dans un modèle hybride, c'est possible, moyennant des techniques de facilitation.

Le métier de facilitateur n'est pas nouveau mais a été mis davantage en lumière pendant la pandémie car il a pour but - entre autres - la création et animation de séances de créativité et de réflexion collaboratives.

Les ateliers collaboratifs permettent à un groupe de personnes d'atteindre un objectif commun.

La facilitation est un ensemble de pratiques qui sont exécutées avant, pendant et après la rencontre. Le facilitateur a pour rôle de cadrer, concevoir l'atelier, le préparer, l'animer, le restituer ou donner l'impulsion pour la suite.

Dans les modèles hybrides, l'intégration de cette compétence est fondamentale. Elle permet de proposer des séances présentielles/distanciennes, synchrones et asynchrones et de créer des temps d'équipes beaucoup plus constructifs, inclusifs, productifs et créatifs.



SOLANGE DERREY

Partner & Facilitatrice, Boma France

« Lors de la pandémie, nous avons eu beaucoup plus de demandes d'aide à la création et à l'animation d'ateliers collaboratifs à distance. Je remarque qu'un grand nombre d'entreprises qui ne valorisaient pas spécialement le métier de facilitateur au départ, ont compris son importance, d'autant plus à distance.

Ce n'est pas étonnant car collaborer virtuellement est un véritable challenge lorsqu'on n'en connaît pas les rouages.

Selon moi, tout manager d'équipe ou chef de projet doit avoir des connaissances en facilitation d'atelier, ou s'entourer d'experts du sujet.

C'est devenu une compétence indispensable pour mieux collaborer et créer à distance. Et attention, il ne faut pas vouloir reproduire les

modes de fonctionnement du présentiel, ce sont deux univers aux avantages bien distincts et aux techniques différentes, même si le rôle

du facilitateur reste le même : embarquer une équipe pour répondre à une problématique grâce à l'alternance de phases de divergence et de

convergence et à des méthodes de « gamestorming ».

RH, UNE MUTATION À TAMBOUR BATTANT

Partenaires incontournables du business

La fonction RH **devient un véritable partenaire du business** de l'entreprise. Elle est toujours plus à l'écoute des besoins internes et des enjeux business de l'entreprise pour recruter et retenir les profils nécessaires à l'évolution des métiers et des usages.

La culture d'entreprise au coeur des enjeux

Une rémunération compétitive et des avantages en nature ne sont plus suffisants pour attirer et retenir les talents. Désormais, **ils recherchent une entreprise qui a un sens**. Aujourd'hui plus que jamais, les employés veulent que la **diversité, l'équité et l'inclusion** figurent au premier rang des priorités de l'entreprise. Ils attendent une communication ouverte et transparente de la part de la direction et veulent être entendus et inclus dans la vision portée par l'entreprise.

Les RH et les services de communication ont donc un rôle clé à jouer pour renforcer la culture d'entreprise.

Les RH ont pour responsabilité de **créer des écosystèmes hybrides** permettant de forger une culture et de bâtir des **communautés** au service de liens professionnels et personnels qui durent toute une vie.

La crise sanitaire a eu un impact différent sur chaque « génération » et a changé leur rapport au travail.

Quête de sens, besoin de flexibilité pour les plus jeunes ; crainte de la digitalisation, baisse de motivation, perte de contrôle... pour d'autres. @Les RH doivent s'adapter aux différents enjeux de chaque génération en veillant à ne laisser personne de côté.

Dans certains cas, réconcilier les générations sera même leur première mission.

Le « marketing RH » : l'importance de la marque employeur

Les RH doivent **s'approprier les codes du marketing** pour savoir « vendre » leur entreprise comme ils vendraient un « produit », en s'appuyant sur ses valeurs, ses pratiques, son éthique, etc.

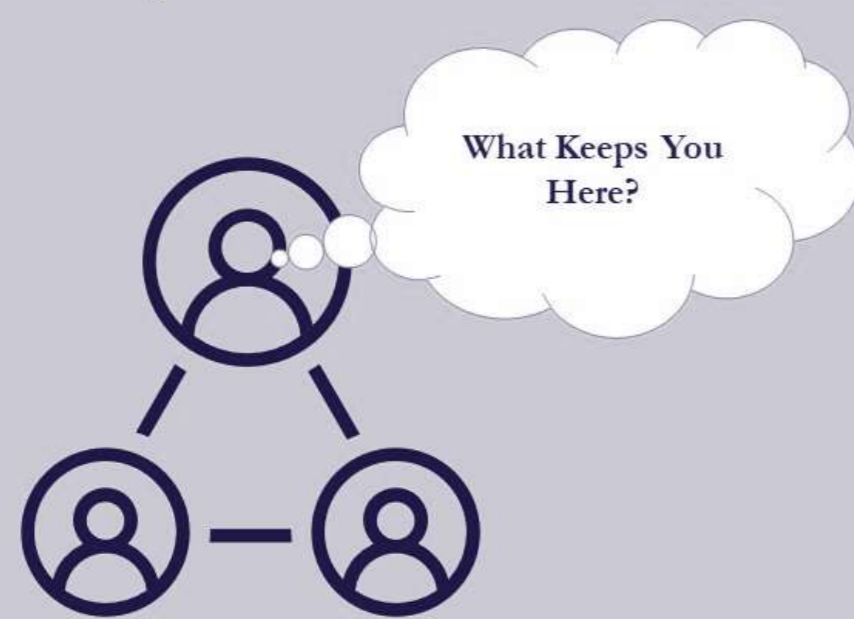
Les RH devront revoir leurs critères de recrutement pour s'assurer que les profils visés correspondent bien aux nouveaux modèles d'organisation qu'elles instaurent.

Adopter une stratégie de fidélisation et d'engagement

Les entreprises risquent d'être exposées à un grand turnover entre 2021 et 2023. Pour éviter le départ de talents, de plus en plus d'organisations pratiquent les **Stay Interviews**. C'est une première étape dans la stratégie de fidélisation et d'engagement utilisée par certains acteurs.

ZOOM SUR

The Stay Interview



- **Annuellement** et déconnecté des autres types d'entretien
- **20 min à 1 heure**
- Pour identifier ce qui motive le salarié à rester engagé, et ce qui pourrait l'inciter à quitter l'entreprise.

LES « STAY INTERVIEWS » POUR RENFORCER L'ENGAGEMENT

Contrairement à la croyance populaire, un Stay Interview n'est pas une conversation individuelle au cours de laquelle vous tentez de convaincre un collaborateur qui part de rester. Il s'agit plutôt d'un entretien individuel avec un collaborateur performant au cours duquel vous tentez de découvrir les aspects de son rôle et de votre entreprise qui le font revenir chaque jour. Il permet également de découvrir ce qui pourrait pousser un excellent employé à se désengager de votre entreprise et à la quitter, et d'établir la confiance entre les managers et leurs subordonnés directs.

Par qui ?

Ils doivent être menés par le **supérieur direct de l'employé**. Cela permet de cultiver une relation solide fondée sur la confiance et une communication ouverte. La relation d'un employé avec son manager influence considérablement sa décision de rester. Les études montrent que la principale raison pour laquelle les employés quittent leur emploi est le manque de confiance dans / de la part de leur manager.

Pour qui ?

Vos employés les plus anciens et les plus performants devraient être la cible principale de votre programme de Stay Interviews.

Mais globalement nous recommandons de les mener pour tous les employés. Cela permet d'apprendre ce qui fait la valeur de votre entreprise pour chaque individu.

10 exemples de questions

1. *Qu'est-ce qui te fait aller au travail le matin ?*
2. *Qu'est-ce que tu redoutes chaque jour au travail ?*
3. *Comment trouves-tu que les employés sont valorisés ?*
4. *Comment pourrais-tu noter ton équilibre pro / perso et comment pourrait-il être amélioré ?*
5. *Qu'est-ce que tu apprécies dans les opportunités de développement professionnel qui s'offrent à toi ?
Qu'est-ce qui te déplaît ?*
6. *Qu'est-ce qui t'a causé de l'anxiété ou de la frustration au cours de l'année écoulée ? Et qui t'a fait dire que tu aimais ce que tu fais ?*
7. *A quoi ressemble ton « dream job » ?*
8. *Qu'est-ce que tu penses de ta manière de travailler ?*
9. *Qu'est-ce que tu aimais chez ton ancien manager que tu n'as pas aujourd'hui ?*
10. *Comment je peux contribuer à améliorer ton expérience ?*

Développer le potentiel des collaborateurs

Fatigués de la période pandémique, déboussolés, réfractaires au changement, inquiets pour l'avenir, certains ont plus que jamais besoin d'être accompagnés, re-motivés et incités à rester !

Créer des programmes de formation adéquats et personnalisés

70%

des employés déclarent ne pas maîtriser les compétences nécessaires à l'exécution de leur travail.

Source : Capterra, 2021

97%

Des dirigeants déclarent avoir besoin de mieux connaître leurs salariés pour exploiter leur potentiel

Source : enquête Tendances RH 2021 menée par Deloitte

La crise sanitaire a accéléré la nécessité d'une requalification et d'un **renforcement des compétences**. Les entreprises ont intensifié leurs efforts de formation après la crise sanitaire. Toutefois, compte tenu de l'évolution récente des métiers et des compétences, **de nombreuses organisations ne disposent pas d'une taxonomie des savoirs appropriée** ni de données sur les nouvelles compétences requises pour optimiser leurs activités en mutation.

Une des raisons principales de cet échec ? Nous n'enseignons pas aux employés ce qu'ils doivent savoir ! Les RH doivent s'équiper des bons experts pour fournir les compétences (hard et soft skills) dont les employés ont réellement besoin.



**NAWAL
HAMITOUCHE**

Fondatrice, Brightness

« Plus que jamais, les employés réclament de monter en compétences pour s'adapter à ce nouveau monde du travail. Nous sommes convaincus que les nouveaux leaders doivent apprendre à être inspirants, susciter l'engagement et rassembler autour d'une vision claire. Les départements RH ont un très grand challenge devant eux, celui de créer, au coeur de leur organisation, les conditions de l'émergence de communautés rassemblées autour d'un but commun. Une opportunité pour le développement des talents mais aussi pour les retenir ! »

LES NOUVELLES COMPÉTENCES

Nous entrons dans une ère où les compétences attendues des acteurs dans les organisations sont radicalement nouvelles.

DIGITAL MINDSET

Culture digitale, interactions numériques et utilisation des outils

COURAGE / VÉRITÉ

Faire de la clarté, l'exigence de vérité, l'authenticité, la vulnérabilité une preuve de courage.

FACILITATION

Apprendre à travailler en collaboratif par le biais d'ateliers, en présentiel et à distance

AGILITÉ

Principes clés de l'agilité, naviguer dans l'incertitude en apprenant à manager dans l'incertitude.

PROSPECTIVE

Imaginer des scénarios futurs pour améliorer sa stratégie et anticiper les ruptures à venir

INCLUSION

Inclusion, diversité, différences culturelles, accessibilité

STORYTELLING

Gagner confiance en soi sur l'expression de ses idées, convaincre une audience

ORGANISATION

Créer et animer des organisations décentralisées et autonomes.

MINDFULNESS

Soulager sa charge mentale, détecter les signaux de surcharge, bonnes pratiques de concentration

DÉSAPPRENDRE ET RÉAPPRENDRE



**MICHEL
LÉVY PROVENÇAL**
Fondateur, Boma

« Face à la complexité grandissante du monde et de l'accélération des mutations, la première des compétences attendues n'est plus l'expertise. Le cerveau humain a une propriété extraordinaire : sa plasticité. La capacité d'apprendre, de désapprendre et de réapprendre sont les compétences premières attendues pour naviguer dans le monde d'incertitude croissante qui est désormais le nôtre. »

INTERVIEW

PERSONAL FINANCE : ON NE GÈRE PAS L'INCERTITUDE, ON GÈRE DANS L'INCERTITUDE.

La crise a confirmé que l'organisation du travail et les modes de leadership étaient en constante évolution. L'agilité, la flexibilité, l'autonomie et la confiance sont les qualités attendues dans la nouvelle organisation du travail. Ces attentes créent un besoin immense en matière de formations sur l'usage de la psychologie cognitive, des neurosciences et de la révolution digitale.



**FREDERIC
THORAL**

DRH, BNP Paribas Personal Finance

La crise nous a fait gagné trois années dans le processus de transformation de la culture d'entreprise, des modes de leadership et de l'organisation du travail.

Il est beaucoup plus compliqué de se remettre en question dans une large organisation que dans une startup ou une PME. Mais cette crise nous a montré, de manière forcée, que nous en étions capables en faisant confiance à nos collaborateurs. Nous avons été obligés de faire confiance en capacité d'autonomie de nos équipes et ça a fonctionné. C'est un acquis exceptionnel qu'il faut absolument conserver.

Je ne prétends pas du tout qu'il y ait un modèle parfait, je pense au contraire que travailler de manière très concrète sur la culture et le modèle de management fonctionne. Dans notre cas, nous avons choisi de nous appuyer sur 3 fondamentaux : l'exemplarité, la solidarité, et la responsabilité. Particulièrement en période de crise, le management se doit d'être exemplaire. Sans solidarité nous n'aurions pas pu nous en sortir. Enfin la responsabilité est au coeur de notre mission d'entreprise. Ces trois fondamentaux nous ont permis de passer la crise.

Nous en avons profité pour renforcer le dispositif de formation. D'abord nous avons misé sur des sujets de bien-être, la capacité à prendre du recul, à se ressourcer, en somme des approches « people care ». Puis nous avons ajouté des briques de culture d'entreprise, de sciences comportementales, de sociologie, de psychologie, qui ont un véritable impact sur la manière d'aborder le travail, le

management et les équipes. Enfin la dimension technologique est fondamentale dans la réorganisation du travail (outils, usages, sécurité) d'où la mise en oeuvre des accompagnements adéquats.

Notre rôle en tant que DRH n'est plus tant de gérer des ressources humaines, que de faire vivre notre capital humain. Les DRH sont désormais l'interface entre l'entreprise et la société dans son ensemble. Elles sont traversées par des questionnements très larges (la diversité, les questions sociales, environnementales, d'inclusion...) qui les placent dans un rôle totalement nouveau.

**ÉCOUTEZ
L'INTERVIEW**



THE NEW RECIPE FOR WORK

À RETENIR

● **S'adapter à l'hybride nécessite de repenser sa façon de travailler**

- Tout d'abord, se mettre dans le bon état d'esprit c'est être conscient que la transformation que nous vivons n'est qu'à son commencement et que personne n'a de recette miracle. Il faut rester ouvert à de nouveaux modes de travail et **faire preuve de curiosité** en testant des outils et en regardant ce qui se fait ailleurs. Il faut également être sincère et établir un **climat de confiance** avec vos équipes, éléments clés de succès de la transformation.
- **Repensez votre organisation** en vous inspirant des organisations résilientes et en appliquant les principes qui vous parlent, un modèle hybride que vous choisirez.
- N'oubliez pas de tirer le meilleur du digital en vous équipant **d'outils pour simplifier la gestion du travail au quotidien**.
- **Faites appel à des facilitateurs** capables d'animer des séances collaboratives hybrides, formez-vous et formez vos équipes !
- **Revoyez vos anciens processus et votre gestion du temps**. Tout change dans un monde hybride, n'hésitez pas à remettre en questions le statu quo.

● **Les RH, créateurs des nouvelles règles du jeu**

- Au coeur de la transformation, les RH ont la responsabilité de **renforcer la culture d'entreprise dans un contexte complexe**. Elles doivent veiller au bien-être des employés et à leur bonne adaptation / évolution mais également assurer l'attractivité de l'entreprise.
- De nouveaux programmes d'apprentissage (**learning & development**) doivent fournir aux employés les nouvelles compétences dont ils ont besoin pour évoluer dans ce nouveau monde du travail.

● **Apprendre à désapprendre et à réapprendre**

- Pour s'adapter à ce grand bouleversement du travail qui nous a tous touché de manière très rapide, nous devons tous apprendre à apprendre, à désapprendre et à réapprendre.
- Ce qui était une valeur sûre ne l'est plus, ce qui fonctionnait avant la crise sanitaire ne fonctionne plus. Nous vivons une révolution du travail que chacun doit accompagner.

DO NOT
WAIT FOR
LEADERS
BECOME
THEM.

PARTIE IV

**THE NEW
LEADERSHIP**

REPENSER SON PROPRE MODÈLE

Il y a autant de modèles qu'il y a d'entreprises et d'employés.

Les dirigeants qui imposent une répartition arbitraire des temps de travail en présentiel et distance et pensent adopter un modèle hybride se trompent.

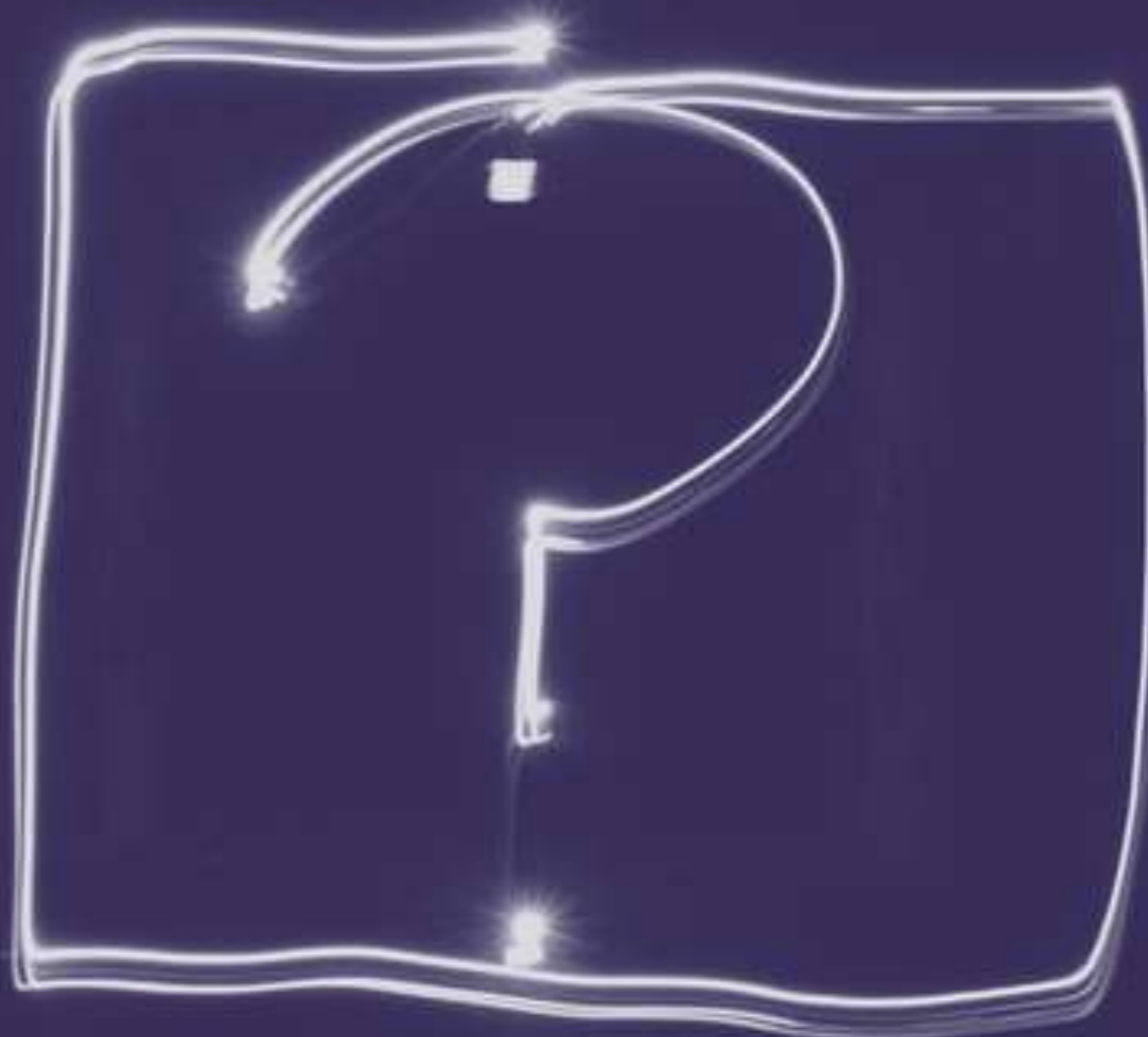
La première étape d'adoption d'un modèle hybride consiste à se concentrer sur une **écoute profonde de leurs équipes et reconnaître que les réponses doivent être trouvées ensemble.**

Repenser son modèle, mode d'emploi

- 1** | Faîtes votre propre bilan de la période pandémique en sondant les employés et en analysant les changements à tous niveaux.
- 2** | Embrassez la complexité et observez les différentes possibilités et opportunités de modèles et pratiques de votre industrie (mais également en dehors de votre industrie !).
- 3** | Évaluez les enjeux économiques, sociaux, technologiques, sécuritaires et éthiques.
- 4** | Testez des modèles en embarquant les collaborateurs, en leur expliquant qu'il s'agit d'une remise en question du modèle à faire ensemble et que l'on apprend en marchant.
- 5** | Creusez, allez au fond des choses. Ne vous arrêtez pas sur ce que les employés remontent dans les sondages, essayez de comprendre ce dont ils ont vraiment besoin et faites-les se projeter pour co-construire ce modèle.

Questions à se poser

- Quel travail est mieux effectué en personne que virtuellement, et vice versa ?
- Comment les réunions fonctionnent-elles le mieux ?
- Comment équilibrer l'influence et l'expérience entre ceux qui travaillent sur place et ceux qui ne le font pas ?
- Comment éviter un système à deux vitesses dans lequel les personnes travaillant au bureau sont plus appréciées et récompensées que celles qui travaillent davantage à domicile ?
- Les équipes doivent-elles se réunir physiquement en un même lieu lorsqu'elles s'attaquent à un projet, et si oui, à quelle fréquence ?
- Comment la communication du management à destination des collaborateurs à distance peut-elle être aussi efficace qu'elle l'est aux collaborateurs présents au bureau ?
- Quelles sont les nouveaux concepts et les nouvelles technologies qui pourraient être mises à l'essai pour favoriser la flexibilité et la collaboration ?
- Qui doit assister et, à quelles réunions ? Pendant combien de temps et sous quelle forme ? Comment repenser les réunions de manière à optimiser l'efficacité, à accélérer la prise de décision et à renforcer la connectivité et la cohésion sociale ?



LEADER PAR L'EXEMPLE

Une fois le nouveau modèle choisi, le plus important est de ne pas créer de favoritisme et de différence entre les collaborateurs.

Et avant toute chose dans un contexte de transformation si profond, **être un leader veut dire montrer l'exemple.**

'Walk the talk'

Il est essentiel de donner le bon exemple. Les process doivent être suivis par tous les membres de l'équipe, quel que soit leur niveau.

L'anecdote



En juin 2021, Urs Hölzle, vice-président senior de Google, a déclaré qu'il travaillerait à distance depuis la Nouvelle-Zélande à la suite de la pandémie. Il s'en est suivi une réaction brutale de la part des collaborateurs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, qui ont dénoncé l'incohérence d'une décision qui contrastait avec celle d'une entreprise qui exigeait de la plupart de ses employés qu'ils se rendent au bureau au moins 3 jours par semaine dès le mois de septembre suivant.

LEADERSHIP PRÉSENTIEL VS VIRTUEL, PAS LES MÊMES PROFILS !

L'intelligence, la confiance en soi, la sociabilité, l'assertivité et le charisme ont longtemps porté les travailleurs ambitieux au rang de leaders. Mais dans un écosystème virtuel / hybride, ces compétences ne se traduisent pas si facilement et surtout, ne suffisent plus à faire de vous un leader.

Une étude menée juste avant la crise sanitaire sur des groupes virtuels et hybrides (Journal of Business and Psychology, 2020) **montre une différence entre ce que l'on attend d'un leader à distance par rapport au présentiel.**

En face à face, les personnes confiantes, magnétiques, stratégiques et extraverties sont très naturellement choisies comme leaders.

À distance, celles qui font preuve d'organisation, de fiabilité et de productivité, qui prennent les rennes des équipes et les aident à tenir leurs objectifs sont celles qui sont désignées comme leaders. À distance, les équipes attendent de leur leader 4 qualités : fiabilité, coaching, disponibilité et productivité.

Être un leader à distance nécessite d'être davantage un « doer ».

Cela rebat les cartes de certaines organisations dans lesquelles les leaders étaient celles et ceux qui parlaient le plus fort.

Aujourd'hui, dans un contexte hybride, ceux qui « font » seront davantage suivis que ceux qui « disent ».



DO
MORE.

10 QUALITÉS DU LEADER HYBRIDE



1

Il est organisé et sait gérer son temps et celui de ses équipes en donnant des directives claires et cadrées, en évitant les réunions à outrance et en favorisant le travail asynchrone.

2

Il est connecté et veille à ce que personne ne se sente isolé. Il programme des temps de partage informels et des « micro touch points », des points courts au moins une fois par semaine voire plus pour garder le contact et le fil des projets. Cela permet également de garder la motivation et la confiance des collaborateurs.

3

Il est encourageant et reconnaissant. À distance, il est plus difficile de se sentir valorisé, de par le sentiment d'isolement. Le leader virtuel sait qu'il doit motiver et faire preuve de davantage de reconnaissance envers ses équipes.

4

Il sait lâcher prise. Il sait que tout n'est pas parfait et qu'il ne peut pas être partout. Il sait déléguer et pense également à son bien-être, car pour prendre soin de son équipe il faut déjà savoir prendre soin de soi !

5

Il se crée des routines pour avoir des repères à la fois professionnels et personnels. Instaurer une routine de pause dans la nature par exemple, permet d'éviter la « Zoom fatigue » et de prendre des moments de recul.

6

Il communique en permanence. Et pas seulement par écrit. Il est extrêmement important de garder le contact humain et de discuter en face à face (même s'il y a un écran entre les deux).

7

Il facilite les échanges. Il sait animer des réunions virtuelles et des séances de créativité (ou s'entoure d'experts du sujet) et sait créer des ponts entre les différentes communautés internes.

8

Il est inclusif et ne fait pas de favoritisme. Il utilise des outils ouverts pour permettre à chacun de suivre et participer.

9

Il fait preuve de vulnérabilité et de transparence. Il opte pour une communication à 360° où lui aussi rend des comptes sur ses actions. Il reconnaît lorsqu'il n'a pas la réponse ou lorsqu'une situation est critique et prend l'avis de ses équipes en considération.

10

Il sait créer une culture de l'hybride et organiser les temps et missions selon les avantages des deux mondes : présentiel et distanciel.

QUEL EST VOTRE STYLE DE LEADERSHIP ?

LEADERSHIP PARTICIPATIF

Le style de leadership participatif, également connu sous le nom de style démocratique, amène les autres à participer à la définition des objectifs, à la prise de décision et à la planification.

Les leaders participatifs aiment s'impliquer dans les activités de groupe. Ils montrent l'exemple et encouragent les solutions créatives. Ils gagnent la confiance de leurs équipes, remontent le moral et minimisent la concurrence excessive et néfaste.

Les leaders participatifs sont connus pour leur engagement envers le travail d'équipe, leur personnalité enthousiaste et leur volonté d'obtenir des résultats.

LEADERSHIP TRANSFORMATEUR

Les leaders transformateurs dirigent avec un sens de l'objectif. Ils définissent la vision des organisations en mettant l'accent sur le changement positif. Les leaders transformateurs incitent les autres à agir en donnant l'exemple. Ils utilisent leur charisme pour donner un ton positif, encourager l'adhésion et créer une culture de confiance et d'innovation.

Les leaders transformateurs guident les organisations pour qu'elles prennent les mesures nécessaires à la réalisation de la vision. Bien qu'ils soient visionnaires, ils travaillent souvent avec d'autres pour identifier les possibilités d'amélioration. Les traits communs des leaders transformateurs sont le courage, l'empathie et la créativité.

LEADERSHIP SITUATIONNEL

L'approche du leadership situationnel suggère qu'aucun style de leadership n'est idéal dans toutes les situations. Elle met l'accent sur l'adaptabilité : chaque situation requiert un style de leadership différent. La capacité à s'adapter à différentes personnalités est au cœur de ce style de leadership. Les traits communs sont la flexibilité, la conscience de soi et la sociabilité.

Les leaders situationnels s'adaptent à l'évolution des besoins des personnes et des processus. Ils peuvent choisir un style qui consiste à dire aux employés ce qu'ils doivent faire, comment le faire et ce qu'ils attendent comme résultat. Ils peuvent également choisir une approche plus collaborative. Selon la situation, ils peuvent choisir de s'impliquer activement dans les tâches ou d'adopter une approche non interventionniste.

LEADERSHIP SERVITEUR

Un leader serviteur inspire le développement et le bien-être des personnes qu'il dirige, en favorisant le respect mutuel, l'honnêteté et le travail d'équipe.

Les traits typiques du leader serviteur sont la collaboration, l'écoute attentive et l'engagement envers la croissance des employés.

L'empathie, la bienveillance et la conscience de soi sont d'autres caractéristiques des leaders serviteurs. Ils appliquent des techniques d'écoute active pour établir des relations d'équipe saines.

Lorsqu'un membre de l'équipe n'accomplit pas une tâche, il adopte une approche proactive, en tant qu'égal, pour remettre tout le monde sur la bonne voie.

CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST

Etat d'esprit + Comportements + Culture = Transformation

La nécessité d'une transformation

La nécessité d'une transformation apparaît généralement lorsque la pensée collective éloigne l'organisation du succès, dans une direction autre que celle prévue par la stratégie. Que ce soit par un faux sentiment de sécurité ou par une vision désabusée de l'environnement, une organisation sous l'influence de la pensée collective ne peut évaluer correctement les conditions changeantes du marché et ne prend pas les mesures nécessaires pour éviter l'échec.

Comment réussir une transformation ?

Même si la plupart des transformations sont déclenchées par les dirigeants en réponse à des facteurs internes ou externes, elles doivent être alimentées de l'intérieur par un effort de la base. Un petit groupe de cadres ne peut pas réussir à lui seul sans le soutien des employés.

Par conséquent, le succès dépend de la capacité de l'organisation à faire évoluer les mentalités de ses employés, à introduire de nouvelles attentes comportementales et à mettre en œuvre un changement culturel. L'objectif d'une transformation est de fonctionner différemment. Nous ne pouvons pas nous transformer si nous ne pensons pas et ne nous comportons pas d'une manière nouvelle.

L'état d'esprit

L'état d'esprit est généralement défini comme les hypothèses sous-jacentes, souvent non formulées, et les systèmes de croyance que les individus adoptent pour traiter et interpréter les informations. En d'autres termes, l'état d'esprit agit comme un filtre sur les informations entrantes. Bien que l'état d'esprit soit considéré au niveau individuel et puisse différer d'une personne à l'autre, il est fortement lié à la culture d'une organisation.

En fait, c'est l'ensemble des mentalités individuelles qui constitue la culture d'une organisation. La seule façon de changer la culture est de changer les mentalités individuelles des employés pour qu'ils adoptent les nouvelles valeurs collectives.

Les comportements

Nous manifestons notre état d'esprit par nos comportements ; c'est la seule façon de créer et de maintenir une culture. Au niveau organisationnel, l'état d'esprit peut être si fermement établi qu'il crée une puissante incitation au sein du groupe à ne pas adopter ou accepter les comportements, approches ou outils souhaités.

L'ensemble des comportements basés sur un état d'esprit rigide peut être décrit par le phénomène d'inertie mentale ou de "pensée de groupe". Dans le pire des cas, la pensée de groupe peut conduire à une équipe qui ignore des signaux d'alarme évidents, prend des décisions erronées et s'engage avec confiance sur la voie de l'échec.

Les normes culturelles et les mentalités communes se nourrissent les unes des autres. Elles conduisent à des comportements qui contribuent à l'ambiance générale de l'entreprise et aux résultats de celle-ci.

Une fois l'état d'esprit aligné sur les raisons de la transformation, les comportements doivent suivre. Les dirigeants doivent modéliser les comportements qui correspondent aux valeurs souhaitées par l'organisation.

La culture

Peter Drucker, consultant, théoricien du management et auteur a écrit "Culture Eats Strategy for Breakfast".

La culture est d'abord créée par les comportements. Tolérer les comportements néfastes crée une culture toxique. Promouvoir la clarté, l'ouverture, la confiance construit une culture d'entreprise saine et propice à l'autonomie des parties prenantes.

Le changement commence au sommet. On ne doit pas attendre des collaborateurs qu'ils changent si le leadership ne change pas en premier lieu.

Le leader doit reconnaître qu'il est "une voix" autour de la table, et non "la voix". Il s'agit d'un défi de taille, car les dirigeants se considèrent souvent comme la seule personne capable et autorisée à prendre des décisions. L'écoute et la capacité de conviction sont le préalable à tout changement dans une organisation.

THE NEW LEADERSHIP

À RETENIR

● Repensez votre modèle avec vos collaborateurs

- Au lieu d'organiser un retour au bureau, les dirigeants doivent se concentrer sur une **écoute profonde de leurs collaborateurs** et reconnaître qu'ils n'ont pas toutes les réponses, mais qu'ils les trouveront ensemble.
- Testez des modèles en embarquant les collaborateurs, en leur expliquant qu'il s'agit d'une remise en question du modèle à faire ensemble et que l'on apprend « en marchant ».
- Creusez, allez au fond des choses. Ne vous arrêtez pas sur ce que les employés remontent dans les sondages, essayez de comprendre ce dont ils ont vraiment besoin et faites-les se projeter pour co-construire ce modèle.

● Repensez votre leadership pour l'hybride

- Ce qui faisait de vous un leader en face à face ne se traduit pas facilement à distance. Qui plus est, les besoins des collaborateurs évoluent et votre rôle de meneur change. **Être un leader à distance nécessite d'être davantage un doer et vous demandera sûrement d'acquérir de nouvelles compétences.**
- Adaptez vos pratiques et votre style de management selon nos conseils et travaillez vos soft skills.

● Travaillez une culture de l'hybride

- Quelle que soit la force de votre plan stratégique, son efficacité sera entravée par les membres de votre équipe s'ils ne partagent pas la culture appropriée. En fin de compte, ce sont les personnes qui mettent en œuvre le plan qui font toute la différence.
- Avec une bonne stratégie, vous créez les règles du jeu, **mais la culture détermine la façon dont le jeu sera joué.**



THE NEW DEAL OF WORK

2030

THE NEW

DECADE

2030 EN LIGNE DE MIRE

La qualité de vie, la liberté, le confort et les gains de productivité expérimentés pendant la crise élèvent le niveau d'exigence et imposent une nouvelle norme aux entreprises. Cela redéfinit les typologies de travailleurs : nomades, délocalisés, flexibles ou cadrés. Cela détermine de nouveaux espaces de travail : le bureau devenant un lieu et un temps d'expérience et de partage nécessitant de nouvelles infrastructures, de nouveaux services, de nouveaux rituels. Les directions des ressources humaines se muent en héros de cette mutation : sur-sollicitées, elles ont la charge d'adapter l'entreprise, ses outils, ses processus, sa culture à la nouvelle norme. Elles font face au défi de la formation des équipes aux compétences nouvelles. Elles doivent faire évoluer les modes de leadership, basés sur la confiance, l'agilité, la clarté, le collectif, l'autonomie, le management dans l'incertitude et la capacité d'embrasser la complexité. Elles ont enfin pour responsabilité d'aligner la mission de l'entreprise et le sens que chaque membre de l'organisation trouve dans son action au sein de celle-ci. Cette dernière tâche consiste à développer une culture d'entreprise cohérente avec sa mission et son rôle au sein de la société.

Nous entrons dans un monde où les nouveaux leaders sont ceux qui auront appris à désapprendre et réapprendre ; un monde où la capacité à créer, porter, incarner un récit commun est une compétence fondamentale ; un monde où la capacité d'écoute est la compétence première qui permet de saisir la complexité du monde ; un monde où les entreprises fonctionnent en communautés rassemblées autour de valeurs,

d'intérêts communs et de missions communes ; un monde où les découvertes en sciences cognitives sont des avancées puissantes au service de l'apprentissage et de la création ; un monde où chacune et chacun dans son organisation a un rôle majeur à jouer.

Le défi est particulièrement complexe pour les plus grandes organisations. Si elles ne s'adaptent pas, elles risquent de voir leurs talents et leurs forces vives s'en aller vers d'autres aventures entrepreneuriales. La plupart des organisations n'ont pas eu le temps ni l'énergie de mener ces transformations pendant la crise sanitaire. Elles doivent désormais s'y atteler et elles en sortiront plus puissantes, car mieux armées face aux perturbations futures. Elles auront conservé et attiré de nouveaux talents. Elles auront adopté une culture, des compétences, un état d'esprit, des comportements les aidant à se mouvoir avec fluidité dans les méandres des événements à venir. La mutation actuelle est loin d'être achevée. Elle sera accélérée par l'évolution de la situation sanitaire, l'évolution de tendances fortes et de signaux faibles comme la croissance de la connectivité, le développement des technologies de téléprésence et de réalité mixte, l'innovation en matière de mobilité, l'émergence d'économies et de métiers nouveaux, l'automatisation grandissante et l'usage de l'intelligence artificielle, l'accroissement des inégalités et les conséquences de la sous-valorisation des métiers indispensables dits de première ligne... La révolution du travail débouchera sur des modifications profondes des équilibres sociaux économiques à l'issue de la décennie.



LIVRE BLANC PRODUIT PAR

Brightness |

bama



Châteauform'

Brightness

Brightness est le partenaire stratégique des entreprises en transformation par l'humain.



**NAWAL
HAMITOUCHE**

Fondatrice, Brightness

« Nous vivons un moment sans précédent dans l'Histoire où le travail prend à la fois une nouvelle forme mais également un nouveau sens. Nous vivons un moment de rupture qui nous fait évoluer dans une toute nouvelle complexité. Plus que jamais, les entreprises doivent naviguer dans cette complexité et s'adapter en continu, voire même se réinventer.

Chez Brightness, nous sommes convaincus que cette transformation passe par l'humain : par des leaders plus éclairés, par des collaborateurs impliqués, engagés et équipés pour l'avenir. Mais aussi par les communautés d'entreprises, qui plus que jamais doivent être stimulées et valorisées.

Depuis plus de 10 ans, nous aidons les entreprises à animer leurs lieux de travail pour **développer la culture d'entreprise** et **développer le potentiel de chacun**.

Nous concevons et délivrons des programmes et des expériences uniques qui inspirent, connectent et transforment les individus et les organisations. »

Nos métiers

CONSEIL

& stratégie de transformation corporate

Conseil en transformation RH
Stratégie de création de communautés corporate
Conseil événementiel
Conseil en accompagnement au changement

INGÉNIERIE

pédagogique et facilitation d'ateliers

Création de programmes de learning
Identification d'experts et de tendances
Animation et facilitation d'ateliers collaboratifs

CONCEPTION

sur-mesure de programmes et événements

Concept et ligne éditoriale
Parcours et expérience participant
Déroulé d'événement
Création de contenus

PRODUCTION

& organisation d'événements hybrides

Production et organisation d'événements en présentiel ou à distance
Live & on demand
Production de contenus vidéos et podcast

Infos

Site web

<https://www.brightness.fr/>

Contact

Nawal Hamitouche
Fondatrice & CEO
nawal@brightness.fr

Un temps, un espace, une communauté pour celles et ceux qui ne sont jamais rassasiés d'apprendre.



MICHEL LÉVY PROVENÇAL

Fondateur, Boma

« Nous avons créé la communauté Boma pour permettre à tous de suivre les mutations actuelles, d'anticiper le futur pour mieux le préparer, et créer un impact positif sur notre monde.

Notre mission ? **Chercher, identifier, transmettre les méthodologies, les modèles, les savoir-être et savoir-faire** qui préparent les leaders d'aujourd'hui et de demain à transformer leur monde.

La révolution du travail que nous vivons nécessite que nous changions notre façon de faire et notre façon d'être. Nous devons apprendre à désapprendre et à réapprendre.

Boma **fournit aux entreprises les expériences d'apprentissages** nécessaires pour opérer ces changements. »

Sélection de nos programmes originaux

Personnalisables sur demande



[En voir plus](#)

Infos

Site web

<https://www.boma-france.com/>

Contact

Michel Lévy Provençal
Fondateur & CEO
michel@boma.global

Châteaufarm'@Home - « Apporter de la chaleur ajoutée à tous les moments de vie des femmes et des hommes en entreprise. »

Ceci est notre mission. En effet, nous croyons plus que jamais au rôle social et sociétal de l'entreprise.

La pandémie sanitaire a été un accélérateur de transformation de nos modes de vie et de travail. Aujourd'hui, les entreprises doivent trouver les clés pour faire revenir les salariés au bureau en :

- Garantissant leur santé tout en satisfaisant leur besoin de socialiser et d'échanger.
- Répondant aux nouveaux standards de bien-être, que ce soit au cœur de l'entreprise en proposant de nouveaux services, ou à distance en offrant toujours plus de flexibilité.

Créateurs de liens entre les femmes et les hommes, les espaces de travail doivent être pensés minutieusement en amont et animés avec tout le savoir-faire nécessaire pour que l'alchimie opère. Si le digital est un moyen, facilitateur ultime, sans la chaleur humaine, rien n'est possible.

Châteaufarm'@Home transpose les 25 ans d'expérience de Châteaufarm' en BtoB dans le monde de l'Hospitality Services & le Facility Management de Tiers-Lieux, de bureaux responsables et de tous lieux collaboratifs corporate.

Si vous êtes convaincus que prendre soin de vos collaborateurs est un investissement et non une dépense alors faisons grandir vos talents ensemble.

Nos métiers

CONSEIL

Créer une destination sur-mesure permettant d'offrir à vos occupants le bien-être optimum tout en valorisant vos m² et en vous garantissant la meilleure des rentabilités.

AMÉNAGEMENT

Nous vous accompagnons dès la phase de conception du projet, puis lors de l'ouverture, pour la commande ou la fabrication de mobilier ainsi que pour les travaux d'aménagement et de décoration. Nous vous faisons bénéficier de nos 25 ans d'expertise pour le choix et l'installation de la technologie destinée à votre lieu.

GESTION OPÉRATIONNELLE

Nous vous offrons une gestion clef en main de votre lieu : espaces de travail, espaces collaboratifs, restauration, espaces de convivialité et de bien-être. Nos équipes sont au service de vos occupants (direction de site, direction de la restauration, community management...)

REPORTING

Reporting financier et reporting de la satisfaction de vos occupants.

Site web

www.chateaufarm.com

Contacts

Infos

Jean-Baptiste Hue

Direction du Développement Home & New Business
jbhue@chateaufarm.com

Bertrand Bussière

Immobilier, Développement, Fusions-acquisitions
bbussiere@chateaufarm.com

BIBLIOGRAPHIE

1. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/pandemic-lost-and-gained>
3. <https://www.microsoft.com/en-us/research/uploads/prod/2021/01/NewFutureOfWorkReport.pdf>
5. <https://www.protocol.com/dropbox-studios>
7. <https://www.protocol.com/workplace/workplace-survey-2021/who-gets-to-wfh>
9. <https://www.glassdoor.com/blog/covid-19-return-to-work-survey/>
11. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/return-as-a-muscle-how-lessons-from-covid-19-can-shape-a-robust-operating-model-for-hybrid-and-beyond>
12. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/its-time-for-leaders-to-get-real-about-hybrid>
14. <https://www.ctvnews.ca/health/coronavirus/uncertainty-around-return-to-workplaces-adding-to-canadians-declining-mental-health-report-1.5516124>
16. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-07-20/apple-will-postpone-return-to-office-after-covid-19-persists>
18. <https://www.hrreporter.com/focus-areas/culture-and-engagement/hybrid-model-optimal-for-future-of-work/358291>
20. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/07/22/defining-the-future-of-work-three-foundational-strategies-for-upskilling-at-scale-part-2/?sh=1752dd4e20c2>
22. <https://time.com/6082503/bosses-shape-future-work/>
24. <https://www.euronews.com/next/2021/07/21/from-the-gig-economy-to-working-from-home-these-trends-are-changing-the-future-of-our-jobs>
26. <https://voxeu.org/article/anywhere-jobs-and-future-work>
28. <https://www.politico.com/news/2021/07/15/recovery-lab-work-covid-wall-street-499323>
30. <https://www.zdnet.fr/actualites/comment-la-start-up-germinal-a-pivote-vers-une-nouveau-modele-et-le-travail-a-distance-39924129.htm>
32. <https://www.capterra.fr/blog/1922/employes-souhaitent-modele-travail-hybride>
34. <https://itrnews.com/articles/189223/le-modele-de-travail-hybride-la-nouvelle-norme-sur-le-long-terme.html>
36. <https://www.sfrbusiness.fr/room/communications-unifiees/travail-hybride-cybersecurite-travail-collaboratif.html>
38. <https://www.helloworkplace.fr/travail-hybride-flexibilite-recrutement-patrons-rh/>
40. <https://blog.port-up.fr/work-from-anywhere>
42. <https://www.crumpe.com/2021/07/la-pandemie-inspire-kickstarter-et-unilever-a-tester-les-semaines-de-travail-de-quatre-jours-mais-cela-nuira-t-il-a-la-productivite/>
43. <https://www.forbes.fr/management/trop-dopen-spaces-et-pas-assez-despaces-collaboratifs/>
44. <https://www.itproportal.com/news/online-collaboration-tools-can-end-up-hindering-productivity/>
45. <https://www.bbc.com/worklife/article/20200827-why-in-person-leaders-may-not-be-the-best-virtual-ones>
46. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/02/18/five-ways-to-be-a-successful-remote-leader/?sh=392b55d450d7>
47. <https://online.maryville.edu/blog/virtual-leadership/>
48. <https://enterpriseproject.com/article/2020/9/remote-leadership-style-mistakes>