

# NEW WAYS OF WORKING RÉINVENTONS L'ENTREPRISE

## AUTEURS



XAVIER METZ  
[xavier.metz@wavestone.com](mailto:xavier.metz@wavestone.com)



FLORENCE NOIZET  
[florence.noizet@wavestone.com](mailto:florence.noizet@wavestone.com)

**Une transformation collective pour associer performance, innovation et engagement.**

Les *New Ways of Working* sont l'un des volets des transformations entraînées par le digital. Les entreprises sont stimulées et inspirées par des tendances et des précurseurs avec, par exemple, le symbole de l'entreprise libérée. Chacun peut construire ses nouveaux modes de fonctionnement en agissant de façon cohérente sur différents leviers, comme les pratiques de management ou les espaces physiques de travail. Nous sommes convaincus que c'est la meilleure démarche, aujourd'hui, pour atteindre une performance durable, soutenue par l'innovation permanente et l'engagement réel des équipes. Nous proposons 3 grands mouvements pour engager l'action : le *corporate hacking* pour des simplifications radicales, la concrétisation de nouveaux paradigmes managériaux dans des pratiques et la mise en place d'environnements de travail favorables au développement des *New Ways of Working*.

## DES MODES DE TRAVAIL ET DE MANAGEMENT À BOUT DE SOUFFLE

Le monde est aujourd'hui « VUCA » : *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*. Cela fait de la transformation numérique un défi stratégique mais aussi un défi d'adaptation aux nouvelles règles du jeu. Les managers le ressentent, les collaborateurs l'expérimentent, notamment dans les études internes mais aussi en se désengageant (du désinvestissement relatif jusqu'au fameux *bore-out*) : les modes de fonctionnement et de management des grands groupes atteignent leurs limites. Les nouvelles générations qui sont nées avec l'instantanéité, les réseaux horizontaux et la disponibilité de l'information des nouvelles technologies sont surprises voire atterrées quand elles arrivent dans les entreprises.

Les grands groupes ne vont pas tous disparaître au profit des acteurs du numérique et des *start-ups*. Et même si la plateforme du travail se développe, l'emploi salarié restera majoritaire dans les 5 prochaines années.

Mais le fonctionnement vertical, avec ses processus de décision très centralisés, ses relations très hiérarchisées,

ses cloisonnements, son approche « *command & control* » est à bout de souffle. Les limites sont connues et dénoncées : l'écart croissant entre ceux qui conçoivent, qui disent ce qu'il faut faire et ceux qui le font, le travail invisible et la perte du réel, la perte de confiance et le désengagement.

À chaque grande mutation économique et sociale, à chaque période de crise, correspond une mutation profonde des entreprises. Celle que nous connaissons actuellement accouchera également de nouvelles formes d'organisations.

Il nous faut réinventer le management, imaginer de nouveaux modes de travail, les *New WoW*, et libérer le leadership.

### QUELQUES PRINCIPES POUR CONJUGUER PERFORMANCE, ENGAGEMENT ET INNOVATION

De nombreux auteurs ont déjà travaillé sur ce sujet, en analysant les pratiques des *start-ups* ou d'entreprises portées par des dirigeants éclairés qui ont fait le choix de ces nouveaux modes de fonctionnement.

Nous nous sommes nourris de ces travaux et avons échangé avec des sociologues, des

philosophes, des chercheurs en management et bien-sûr des praticiens, dirigeants d'entreprises ou managers-dirigeants dans de grands groupes. Nous vous proposons ci-après un petit tour d'horizon de ces auteurs. En pratique, nous avons expérimenté pour nous-mêmes et avec nos clients cette transformation managériale et humaine. L'objectif est clair : devenir une entreprise plus performante, agile et innovante dans ce monde complexe et incertain, avec des collaborateurs pleinement engagés.

Pour cela, des nouveaux modes de fonctionnement plus horizontaux sont en train de se développer, et pas seulement dans les jeunes pousses. Ils privilégient les relations directes entre collaborateurs, la responsabilisation d'équipes autonomes. Ils transforment le rôle des managers qui ne sont plus uniquement là pour mettre en œuvre les processus et contrôler la manière dont les solutions sont appliquées, pour asseoir leur pouvoir. Il ne s'agit plus de superviser mais de permettre aux collaborateurs de grandir, de faire en sorte qu'ils trouvent les solutions. Les collaborateurs retrouvent de la confiance, du sens et du plaisir.

#### Des axes se dégagent



RESPONSABILISER, OSER LES PETITES ÉQUIPES AUTONOMES, FAIRE CONFIANCE, DÉVELOPPER L'ENTREPRENEURIAT

CASSER L'IMAGE DU CHEF TOUT PUISSANT, ATTACHÉ À SON STATUT ET À SON POUVOIR POUR REFONDER LE RÔLE DU MANAGER (LEADER JARDINIER)

CASSER LES SILOS ET LES CLOISONS, PARTAGER L'INFORMATION, CO-CONSTRUIRE EN INTERNE ET AVEC L'ÉCOSYSTÈME

SIMPLIFIER, DONNER LA PRIORITÉ À L'ACTION POUR ALLER VITE ET APPRENDRE

PARTAGER LE SENS, CONJUGUER EXIGENCE ET BIENVEILLANCE

### ENGAGER LA TRANSFORMATION

L'application de ces principes aux grandes entreprises reste à inventer. Il n'y a pas de règles, de modèles ou de méthodes toutes faites. Il ne s'agit pas de plonger tête baissée dans une organisation en mode *start-up* mais de combiner de façon équilibrée le vertical qui ne disparaîtra pas et le nécessaire horizontal, pour se transformer en profondeur.

Bien intégrer et conduire cette transformation des modes de travail est donc un défi majeur pour les dirigeants et managers. Ils devront le faire en ayant la préoccupation de faire vivre ensemble dans leurs équipes deux types de populations : des « corsaires » avides d'entreprise libérée et de nouveaux modes de fonctionnement mais également des « membres de la marine royale » qui restent très attachés au rôle qu'ils ont obtenu et à la parole du chef.

Nous recommandons ainsi d'engager 3 mouvements pour passer à l'action :

1

#### INSTALLER LE *CORPORATE HACKING*

Expérimenter, tester et apprendre, donner la possibilité aux collaborateurs d'inventer concrètement ces *New WoW* et de *hacker* les pratiques dépassées. Il s'agit d'autoriser, de favoriser et d'inciter à la mise en place de processus, de modes de travail et de management radicalement simplifiés.

2

#### BOUSCULER LA CULTURE ET LES PRATIQUES DE MANAGEMENT

Repenser la vision et les pratiques de management et surtout les traduire dans des postures et des pratiques au quotidien.

3

#### ACTIVER L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL « *NEW WOW READY* »

Tirer tous les fruits des potentiels offerts par les nouvelles technologies et espaces de travail. Les nouveaux espaces de travail et les outils technologiques sont des puissants catalyseurs de nouvelles pratiques.



## TOUR D'HORIZON DES AUTEURS

---

Voici des titres d'ouvrages et des citations d'auteurs reconnus sur le sujet.

Le propos est d'illustrer et de montrer, et non pas de critiquer, de recommander ou de promouvoir.



*Les règles du management actuel joignent l'inutile au désagréable. Je parle d'un « management en miettes » : on a affaire à un espace professionnel très segmenté par spécialisation. Chacun a une tâche précise qu'il peut accomplir sans comprendre toute la complexité de la mission dans son ensemble. Pour réussir à travailler, nous mettons hors de notre attention une grande partie du monde - tel un chirurgien qui pose un drap opératoire pour centrer son attention sur l'opération qu'il va mener.*



Redonner du sens au travail

MARIE-ANNE DUJARIER  
ou le regard critique d'une  
sociologue d'entreprise.

*Le management désincarné,*  
Edition La découverte, 2015



*Les hiérarchies d'hier deviennent inadaptées. L'empilement de couches managériales est inefficace dans des environnements fluides et quand l'innovation par le travail est la principale source de différenciation indispensable à la survie des entreprises. Nous entrons dans l'ère du management du travail réel, qui mise sur les compétences spécifiques, les savoir-faire autonomes et les « tours de main » des employés, plutôt que sur les normes générales prescrites par la hiérarchie.*



Le management du travail réel

**PIERRE-YVES GOMEZ**  
ou l'enseignant/chercheur  
qui essaye de comprendre  
la réalité du travail dans  
l'entreprise

*Le travail invisible. Enquête sur  
une disparition*, François Bourin  
Editeur, 2013



*Le métier de manager est particulièrement difficile parce que votre travail de manager sera exactement de faire travailler les autres. Et bien je vais vous dire... les autres...travailler...ils ne préféreraient pas. Le sens du travail c'est le bonheur qu'il permet et qu'on peut y trouver. Nous courons tous après le bonheur. Un cadre c'est un professionnel du désir de l'autre.*



Le sens du travail et le bonheur  
en entreprise

**ANDRÉ COMTE  
SPONVILLE** ou la prise  
de hauteur du philosophe  
pour donner du sens

*Le bonheur, désespérément,*  
Edition Libro, 2000

« Dans l'auto-gouvernance, il n'y a plus de hiérarchies ni de relation de chef à subordonnés. Cela paraît fou, impensable car on a tous l'idée que dans une structure, il faut un chef, quelqu'un qui tranche sinon cela n'avance pas. Or ce que j'ai fini par comprendre, c'est que les structures ont besoin de mécanismes d'organisation, mais pas nécessairement de hiérarchie. Car la bonne vieille pyramide fonctionne bien dans une complexité maîtrisable. Mais dès que l'on rentre dans les systèmes complexes, les chefs ne sont plus capables d'ingérer la somme des sujets à traiter et la hiérarchie devient un frein. »

#### L'auto-gouvernance

FRÉDÉRIC LALOUX

ou « ce que les pionniers peuvent nous apprendre ».

*Reinventing Organizations : vers des communautés de travail inspirées.*

Editions Diéteino, 2015

#### Le leader serviteur

ISAAC GETZ ou

l'auteur de bestseller sur l'entreprise libérée

*La liberté, ça marche.*

Edition Flammarion, 2016

« On demande à des dirigeants habitués au pouvoir de dire et de contrôler, de se transformer en leaders serviteurs ; cela ne va pas sans travail sur soi via un coaching. Quant aux managers, il leur est demandé de passer d'opérationnels à facilitateurs : il y a de quoi redouter de perdre sa raison d'être ! Les collaborateurs, eux, réclament implicitement davantage de liberté et de responsabilité. Certes, certains peuvent refuser toute responsabilité, mais ils sont rares. Un climat de confiance et de liberté d'action favorise leurs initiatives et dope leur réalisation de soi. Résultat : plus d'engagement et de plaisir au travail pour les salariés et, cerise sur le gâteau, une meilleure performance économique globale. »

L'entrepreneuriat pour aider les  
grands groupes à se transformer

PHILIPPE  
SILBERZHANN

ou l'entrepreneur  
devenu professeur  
d'entrepreneuriat.

*Pour se réinventer, les  
grands groupes doivent  
adopter l'effectuation.*

Article de Philippe  
Silberzhahn et de Xavier  
Metz, Harvard Business  
Review France. 2014



*Avant d'adopter une solution, il faut comprendre. Quelle est la vraie difficulté pour ces grands groupes ? Pourquoi, alors qu'ils ne parlent que d'innovation, n'arrivent-ils pas à se transformer ? Le problème est beaucoup plus profond, il touche à la culture et à l'identité de ces groupes. Penser qu'un outil miracle les sauvera, c'est perdre un temps précieux. Au fond, il faut revenir à la nature même de l'innovation et de l'entrepreneuriat, bien en comprendre la logique et, à partir de là, rebâtir une approche qui ne peut être que spécifique à chaque organisation.*



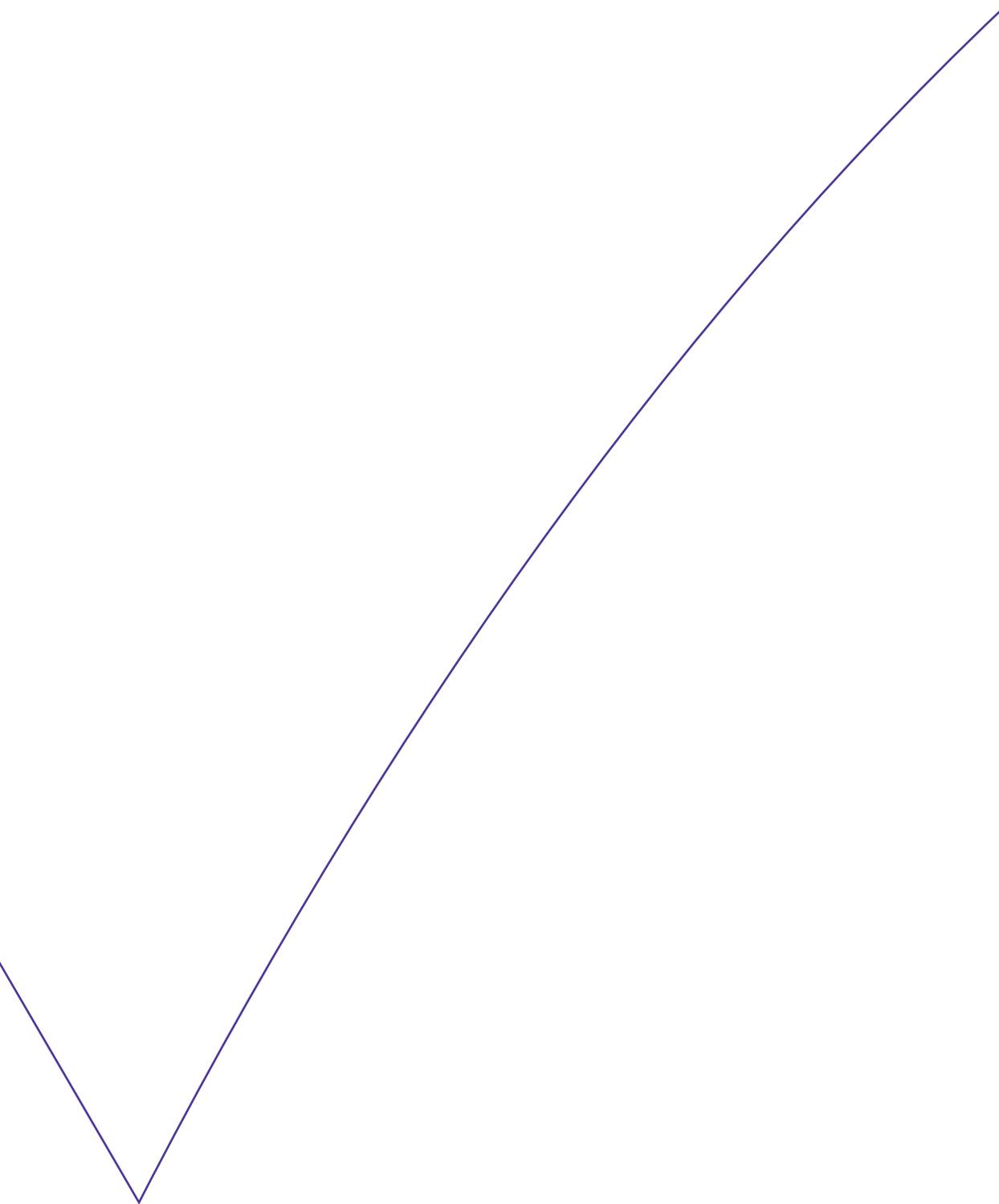
*Les entreprises sont si compétitives et l'environnement change si vite, que l'on ne peut plus travailler comme avant. Comme Charlie Chaplin dans les Temps modernes, répétant mécaniquement les mêmes gestes, sans aucun sens. Si c'est ça mon travail, je suis à 10%, 20% de mes possibilités. Les autres 80% - par exemple tout mon potentiel de créativité - ne sont pas sollicités. Mais si vous changez les règles et que vous voulez que les gens arrivent au travail et se donnent à 100%, vous pouvez susciter un environnement collectif, qui favorise l'innovation, repère plus vite les problèmes cruciaux.*



La méditation pour la plénitude  
dans l'entreprise

JON KABAT-ZINN ou le  
regard d'un médecin coach.

*Au cœur de la tourmente, la  
pleine conscience : MBSR, la  
réduction du stress basée sur la  
mindfulness, Edition de Boeck  
Supérieur, 2016*



**WAVESTONE**

[www.wavestone.com](http://www.wavestone.com)

Wavestone est un cabinet de conseil, issu du rapprochement de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods). Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe.

La mission de Wavestone est d'éclairer et guider ses clients dans leurs décisions les plus stratégiques en s'appuyant sur une triple expertise fonctionnelle, sectorielle et technologique.