



WAVESTONE

NEW WAYS OF WORKING

VERS UNE RÉVOLUTION DU TRAVAIL MENÉE
PAR LES DRH ?

UNE ÉTUDE DU CERCLE HUMANIA, EN PARTENARIAT AVEC L'APEC



DROIT D'AUTEUR

©2017, Wavestone

Wavestone est propriétaire du droit d'auteur visant le contenu, les documents et l'information trouvés dans la présente étude, sauf indications contraires précisées dans ladite étude. Wavestone autorise toute personne utilisant la présente étude, sans payer de quelconque redevance ou demander une autre permission, de reproduire et distribuer l'information, les éléments du contenu et les documents se trouvant dans cette étude, seulement à des fins personnelles sans but lucratif et aux conditions suivantes :

- d'indiquer clairement que Wavestone est la source de l'étude reproduite ;
- d'inclure dans toutes les reproductions et copies le présent préambule.

Toute reproduction, à quelque autre fin que ce soit et par quelque moyen et sous quelque forme que ce soit, est interdite sans avoir obtenu par écrit la permission formelle de Wavestone. Wavestone interdit de modifier l'information ou les documents reproduits ou copiés à partir de la présente étude.

WAVESTONE

www.wavestone.com

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.

Fort de 2 500 collaborateurs présents sur 4 continents, le cabinet figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe et constitue le 1^{er} cabinet de conseil indépendant en France.

Qu'entendons-nous par New Ways of Working ? Que nous promettent-ils ? Quelle approche de déploiement est privilégiée ? Quelle place doit prendre la DRH dans ce mouvement ? Cette étude a pour objet de recueillir le point de vue, l'analyse et les recommandations des professionnels des ressources humaines, témoins au quotidien de la mutation des modes de travail.

Des technologies qui évoluent sans cesse, un volume de données en hausse permanente, une mondialisation toujours plus exacerbée, des rythmes qui s'accroissent, les attentes au travail qui évoluent font que le monde de l'entreprise est régi par de nouvelles règles. Ce n'est plus le grand qui l'emporte sur le petit mais l'agile qui l'emporte sur l'inerte. Les cartes du jeu sont donc rebattues et dictent une impérieuse nécessité à l'entreprise : se transformer pour gagner en agilité et en compétitivité. L'exploration des New Ways Of Working - nouveaux modes de travail - fait partie des pistes de transformation privilégiées par les entreprises.

Lors de la réalisation de l'étude, nous avons constaté que le sujet des New Ways of Working interpelle. En effet, 100 % des

responsables RH qui ont répondu au questionnaire considèrent que les modes de travail doivent évoluer au sein des organisations. Au cours des entretiens réalisés, des visions très personnelles issues des parcours de chacun et des différents contextes d'entreprises nous ont été exposées. Pour une grande majorité, nos interlocuteurs ont exprimé la même conclusion : l'humain et son porte-parole - la DRH - doivent être au cœur du processus en cours de transformation du monde du travail.



AGNÈS DOISY
Senior Manager

LES MEMBRES DU THINK TANK ÉPHÉMÈRE DÉDIÉ AU PILOTAGE DE L'ÉTUDE

Remerciements particuliers à **OLIVIER JASKULKE**, HR Digital Officer de Orange, qui a mis en relation le Cercle Humania avec **PHILIPPE TRIMBORN**, Directeur innovation sociale et transformation digitale, bras droit du DRH groupe Orange - qui a présidé le Think Tank éphémère et nous a reçus dans ses locaux aux côtés de **MAYA SERIGNE**, Directrice Innovation, Organisation du travail et Data Intelligence RH de Orange.



PHILIPPE TRIMBORN

Directeur innovation sociale et transformation digitale,
bras droit du DRH groupe Orange

Nous remercions chaleureusement **GHISLAIN MISSONNIER**, Président du Cercle Humania **CLAUDE BODEAU**, membre historique du Cercle Humania et tous les membres du Think Tank éphémère : **PAULA AITKENHEAD**, Global Well-Being Program Specialist de Schneider Electric, **HERVE BARON**, Responsable des relations sociales de Danone, **ISABELLE BOURAÏMA**, Chef de cabinet du DG Adjoint en charge des Ressources Humaines et des Relations Sociales chez Pôle emploi, **SOPHIE CRETAL**, Directeur des Programmes managériaux et Engagement des salariés à la DRH d'Areva, **VICE-AMIRAL D'ESCADRE PHILIPPE HELLO**, DRH-Adjoint du Ministère des Armées, **PATRICK RISSEL**, DRH de Constructys, **CHARLOTTE ROBINOT**, responsable du développement social et des relations sociales de l'Apec, **JEAN-BAPTISTE OBENICHE**, Responsable du pôle Innovation Diversité et Performance au travail d'EDF, **FREDERIC WATINE**, Président fondateur d'OscarH.

ENTREPRISES PARTICIPANTES :

AGROM SERVICES
AIR FRANCE
AIRBUS GROUP
ALTRAN
APEC
AREVA
ASSURONE
ATG
ATOS
BANQUE DE FRANCE
BASF
BBGR GROUPE ESSILOR
BIC
CAISSE DES DÉPÔTS
CANDRIAM
CANON
CNRS

COLAS
CONSTRUCTYS
DAHER
DANONE
DEMOS
DORMAKABA
EDF
ENEDIS
ENGIE
EURONEWS
FÉDÉRATION NATIONALE
CREDIT AGRICOLE
FONDATION AGIR
CONTRE L'EXCLUSION
FRANCE TÉLÉVISIONS
GIM
HAVAS VOYAGES
HÔPITAL GUSTAVE

ROUSSY
HYBRIGENICS
INOVYN
JOHNSON CONTROLS
MAAF ASSURANCES
MINISTÈRE DES ARMÉES
MINISTÈRE DE
L'INTÉRIEUR
MUTUALITÉ FRANÇAISE
NESPRESSO FRANCE
NESTLE
NEXANS
OFFICE DÉPÔT
ORANGE
OSCARH
PÔLE EMPLOI
PSA GROUPE
SAFRAN

SETE
SFR
SCHNEIDER ELECTRIC
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
SODEXO
SOLVAY
STMICROELECTRONICS
SNCF
TOTAL
UCPA
UNISYS FRANCE
VALEO SYSTEMES
THERMIQUES
VELUX FRANCE
VINCI CONSTRUCTION
FRANCE
WAVESTONE

EXPERTS QUI NOUS ONT REÇUS LORS DES ENTRETIENS QUALITATIFS :

LUDOVIC AGOGUE, DRH d'Havas Voyages

PAULA AITKENHEAD, Global Well-Being Program Specialist de Schneider Electric

HERVÉ BARON, Responsable des relations sociales de Danone

JEAN-LUC CABON, Chef de la Mission des Projets de la Transformation RH au Ministère de la Défense / ONACVG

SOPHIE CRÉTAL, Directeur des Programmes managériaux et Engagement des salariés à la DRH d'Areva

JEAN YVES CRIBIER, Directeur général adjoint des ressources humaines et des relations sociales de Pôle Emploi

LAURE DASSONVILLE, Directrice du programme Transformation numérique pour l'administration du Ministère des armées

MAGALI DAVID, Directrice emploi, formation et diversité – territoire France de Schneider Electric

CHRISTINE DEFUANS, Responsable Innovation et Marketing des organisations du travail de Orange

MICHEL DINH, CEO d'Havas Voyages

SIBYLLE QUERE-BECKER, Directrice du Développement Social d'Axa France

AMIRAL PHILIPPE HELLO, DRH-Adjoint du Ministère la Défense

PATRICK RISSEL, DRH de Constructys

FANNY ROUHET, DRH de Wavestone

CHARLOTTE ROBINOT, responsable du développement social et des relations sociales de l'Apec

MAYA SERIGNE, Directrice Innovation, Organisation du travail et Data Intelligence RH de Orange

PHILIPPE TRIMBORN, Directeur innovation sociale et transformation groupe ORANGE

Sauf indication particulière, l'ensemble des citations utilisées dans l'étude sont issues des échanges avec les membres du Think Tank éphémère et des entretiens qualitatifs.

AUTEURS



Agnès Doisy

Avec 17 années d'expérience professionnelle en tant que consultante en technologies, en ressources humaines et management, Agnès DOISY est Senior Manager au sein de la practice People & Change.

agnes.doisy@wavestone.com



Diane Feydel

Consultante chez Wavestone, Diane FEYDEL intervient principalement sur des missions de transformation d'entreprise et de conduite du changement.

diane.feydel@wavestone.com



Mathilde Monod

Consultante au sein de l'équipe People and Change chez Wavestone, Mathilde MONOD accompagne ses clients dans leurs stratégies de transformation et de conduite du changement.

mathilde.monod@wavestone.com

- 08 | **Méthodologie et constat préliminaire**
- 11 | **Promesse de progrès par domaine clé des New Ways of Working**
- 16 | **Exemples phares et approche pragmatique de déploiement**
- 20 | **Focus : retour d'expérience sur les New Ways of Learning**
- 25 | **Vers un nouveau rôle de la DRH ?**
- 30 | **Focus : pitch mon rôle de DRH**

MÉTHODOLOGIE ET CONSTAT PRÉLIMINAIRE



RETOUR SUR LA DÉMARCHÉ DE L'ÉTUDE

Aborder les New Ways of Working, c'est se projeter vers l'avenir. La part de subjectivité est donc très forte et représente une composante fondamentale de notre étude. C'est pourquoi, notre démarche de recherche a mis l'accent sur l'échange et la discussion entre professionnels des ressources humaines, à travers la structuration d'un Think Tank éphémère composé d'une dizaine d'entreprises ambassadrices.

Des rencontres régulières du Think Tank ont été organisées afin de suivre les avancées de l'étude et surtout de partager les expériences et opinions sur le sujet des New Ways of Working. A titre d'exemple, une rencontre du Think Tank a été entièrement dédiée à la réflexion sur le rôle de la DRH, où les participants ont pu notamment co-construire un pitch sur le sujet. Afin d'approfondir les échanges, une douzaine d'entrevues ont été réalisées avec les membres et certains contacts du Think Tank.

Le Think Tank éphémère a aussi mené une expérimentation sur les New Ways of Learning - nouvelles manières d'apprendre. La dizaine d'entreprises ambassadrices s'est prêtée au jeu du Microlearning qui est une forme renouvelée d'apprentissage quotidien privilégiant les temps courts.

En parallèle, un questionnaire quantitatif a été diffusé auprès de professionnels des ressources humaines et portait sur 3 thématiques clés :

- / Analyse du potentiel des organisations à transformer les modes de travail
- / Collecte des bonnes pratiques pour une expérimentation et généralisation des New Ways of Working
- / Mesure du niveau actuel de rayonnement des New Ways of Working et leur degré de création de valeur

Le questionnaire a rassemblé 71 répondants représentant en majorité les grandes entreprises de plus de 45 ans avec plus de 3 000 salariés localisées pour la plupart en France, dans les secteurs secondaire et tertiaire.

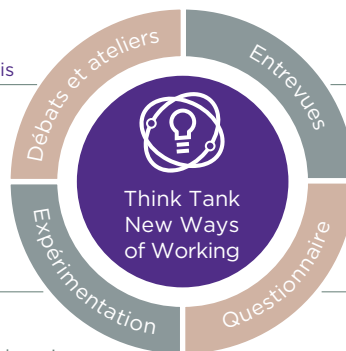
Méthode

1 rencontre tous les 2 mois

Avec, par exemple, un atelier dédié au rôle de la DRH dans les New Ways of Working

1 test de New Ways of Learning

Avec l'appropriation d'une nouvelle méthode d'apprentissage : le Microlearning



12 entretiens qualitatifs

Avec les membres et contacts du Think Tank

71 répondants

Avec une majorité d'entreprises en France de plus de 3 000 salariés

CONSTAT PRÉLIMINAIRE STRUCTURANT L'ÉTUDE

Les premiers échanges entre les membres du Think Tank ont permis de faire émerger un premier constat : il est difficile de déterminer les New Ways of Working qui seront durables. « *Parmi tous ces nouveaux modes de travail, nous ne savons pas déterminer lesquels sont des effets de mode.* »

Deux phénomènes sont liés à cette incertitude sur l'avenir des New Ways of Working mis en place :

/ **LE PHÉNOMÈNE DE TEST & LEARN GÉNÉRALISÉ.** Ne pouvant connaître à l'avance les New Ways of Working pertinents à déployer, les organisations préfèrent les tester à petite échelle pour en tirer des enseignements et arbitrer sur leurs déploiements.

/ **LE PHÉNOMÈNE DE PROPHÉTIES AUTO RÉALISATRICES.** Face à l'incertitude, les organisations trouvent des repères en s'inspirant de ce que les autres entreprises ont déjà mis en œuvre. Ainsi, plus une initiative de New Ways of Working se répand plus elle va devenir une norme pour les organisations. « *Nous sommes dans des prophéties auto réalisatrices, quand une entreprise déploie quelque chose de nouveau, il y a un effet d'entraînement.* »

« Si nous étions certains de la manière de changer nos façons de travailler, nous les aurions changées depuis longtemps. »

Par conséquent, l'étude n'aura pas pour objet de définir le futur du travail mais de :

- / Mettre en avant les intuitions et les convictions communes sur la **CRÉATION DE VALEUR ESPÉRÉE** des New Ways of Working et les transformations globales du monde du travail,
- / Montrer des exemples de New Ways of Working initiés en apportant une **VISION PRAGMATIQUE DE DÉPLOIEMENT**,
- / Réfléchir au **RÔLE DE LA DRH** dans ce mouvement de mutation du travail.

LA PROMESSE DE PROGRÈS APPORTÉE PAR LES NEW WAYS OF WORKING

QU'ENTENDONS-NOUS PAR NEW WAYS OF WORKING ?
QUE NOUS PROMETTENT-ILS ?

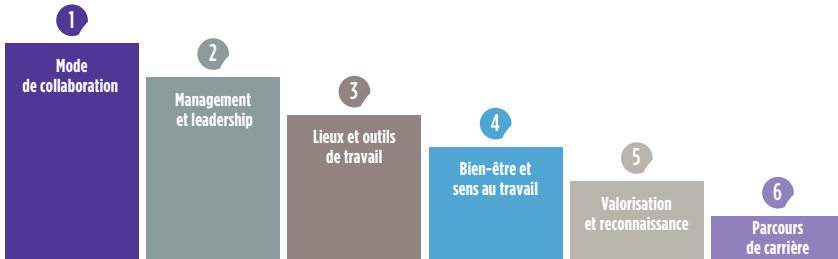
Les New Ways Of Working correspondent à toute initiative visant à mettre en place un nouveau mode de travail au sein des organisations. La logique de changement est constitutive des New Ways Of Working : perdre un existant connu pour un avenir promis, justifié par un progrès. La question est d'analyser la promesse de progrès associée à ces New Ways of Working, au niveau micro pour chaque domaine des modes de travail et macro pour le monde du travail en général.



PROMESSE DE PROGRÈS PAR DOMAINE CLÉ DES NEW WAYS OF WORKING

Les 6 domaines clés des modes de travail et priorité d'évolution

Domaines des modes de travail à faire évoluer en priorité



Au-delà de la définition générale, les New Ways of Working peuvent se matérialiser en 6 domaines clés des modes de travail. Les résultats du questionnaire dévoilent des priorités d'évolution entre ces différents domaines. Les modes de collaboration sont affichés au premier plan des domaines à faire évoluer.

- / « **MODE DE COLLABORATION** » représente les manières dont les personnes s'associent pour définir et atteindre des objectifs au service de l'entreprise. Sont impliquées toutes les parties prenantes externes et internes en prise avec la définition et la réalisation des objectifs de l'entreprise – salariés, clients, travailleurs indépendants, partenaires, etc.
- / « **MANAGEMENT ET LEADERSHIP** » correspond aux formes d'exercices d'autorité visant à définir des

objectifs en entreprise, à mettre en œuvre des plans d'actions associés et à contrôler l'atteinte des objectifs définis. Le management tient son autorité de l'organisation et de

la hiérarchie de l'entreprise. Quant au leadership, son autorité ne relève pas d'un statut hiérarchique particulier mais de la reconnaissance issue des relations nouées avec le collectif de travail.

/ « **LIEUX ET OUTILS DE TRAVAIL** » sont l'ensemble des espaces et instruments physiques ou virtuels dont disposent les collaborateurs dans le cadre de leur activité professionnelle. Ces symboles du travail composent la base matérielle de toute organisation et joue un rôle déterminant dans les possibilités d'évolution organisationnelle.

/ « **BIEN-ÊTRE ET SENS AU TRAVAIL** » renvoie à un ensemble d'actions visant à créer une harmonie entre d'un côté les aptitudes et les aspirations des collaborateurs et de

l'autre les possibilités et contraintes du milieu de travail. Les actions de bien-être au travail s'attachent plus particulièrement aux aspects extrinsèques du travail, tandis que le sens au travail s'attelle au fond même de l'activité de travail des collaborateurs.

/ « **VALORISATION ET RECONNAISSANCE** » évoque les systèmes d'appréciation des contributions individuelles et collectives et les systèmes de rétributions matérielles et immatérielles des collaborateurs. Sont à inclure les choix politiques des organisations visant à caractériser le lien entre ces deux systèmes.

/ « **PARCOURS DE CARRIÈRE** » rassemble tous les processus et dispositifs cherchant à donner aux collaborateurs des repères d'évolutions professionnelles possibles. Ces indicateurs permettent aux collaborateurs de se projeter dans leur avenir professionnel en définissant leurs objectifs de carrière, les prérequis associés et le chemin pour atteindre les objectifs.

Cette typologie a pour but de faciliter l'analyse et la compréhension des réalités complexes que recouvrent les New Ways of Working. Les différents domaines de modes de travail décrits ne sont pas distincts les uns des autres mais sont fortement interdépendants. Tous les domaines sont en interaction et prennent forme en fonction des autres domaines.

Principaux apports par domaine clé des New Ways of Working

Les membres du Think Tank ont réfléchi à la création de valeur que les entreprises espèrent obtenir lorsqu'elles lancent un projet de mise en place d'un ou plusieurs New Ways of Working. De cette réflexion, en est ressortie la définition de 5 types de création de valeur espérée. Les résultats du questionnaire ont permis d'identifier les types de création de valeur espérée pour chaque domaine clé des modes de travail.

Apport des New Ways of Working pour chaque mode de travail



LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL RENFORCÉE concerne l'amélioration des conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci. Notre étude s'aligne avec la définition de la qualité de vie au travail issue de l'Accord National Interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail (ANI) de juin 2013.

UN COLLECTIF D'ENTREPRISE PLUS ENGAGÉ signifie que les collaborateurs internes ou externes travaillant ensemble pour le compte d'une entreprise ont un attachement affectif envers cette dernière et envers ses objectifs. Fortement impliqués, les collaborateurs ont le sentiment d'être réellement concernés par l'entreprise et leurs contributions associées.

UNE PLUS GRANDE PRODUCTIVITÉ DE CHAQUE COLLABORATEUR renvoie à l'idée d'une amélioration du rapport entre les ressources/efforts déployés et les résultats dégagés par chaque collaborateur. Autrement dit, est attendu un gain de productivité pour chaque collaborateur.

UNE INTELLIGENCE COLLECTIVE FORTIFIÉE implique une intensification des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action des groupes de travail au sein d'une organisation. L'intelligence collective n'est pas seulement la somme des intelligences individuelles qui constituent un groupe de travail donné. Pensé comme un système, le concept d'intelligence collective englobe la somme des différentes intelligences

individuelles d'un groupe de travail donné et le fruit des interactions associées.

UNE MEILLEURE COMPÉTITIVITÉ FACE À LA CONCURRENCE correspond à la création d'un avantage concurrentiel permettant à une entreprise de différencier son offre par rapport à ses concurrents. Notre étude s'accorde avec le concept d'avantage concurrentiel élaboré par Michael Porter articulé autour de 5 forces : le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits ou services de substitution, la menace d'entrants potentiels sur le marché et l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

UNE RÉVOLUTION POSITIVE DU MONDE DU TRAVAIL EN PERSPECTIVE

« Nous pouvons clairement utiliser le mot de révolution de travail »

Des entreprises encore plus flexibles et en réseau

Selon les professionnels des ressources humaines rencontrés dans le cadre de l'étude, les New Ways of Working seraient le témoin d'une transformation plus profonde. Le monde du travail se dirigerait vers une flexibilité de plus en plus totale.

« Les New Ways of Working que nous sommes en train d'inventer permettront d'élargir le cercle des ayants droits et limiter la fracture sociale dans le monde. »

« *La flexibilité, ce n'est pas seulement quand et où nous voulons travailler, c'est aussi avec qui et comment nous voulons travailler.* »

Héraut de la flexibilité en entreprise, le télétravail, aujourd'hui bien présent au sein des organisations recensées, n'aurait pas encore fini son expansion. « *Nous avons encore une prédominance du travail physique. Est-ce que demain nous ne serons pas encore plus dans un travail à distance ? Ce sera la norme et plus l'exception.* »

Le brassage des parcours, personnalités et profils dans les équipes de travail deviendrait la règle. « *Je crois énormément à la Cross Fertilization. On met ensemble des regards extrêmement différents plutôt que d'être dans la répétition permanente.* »

La flexibilité toucherait aussi le lien de collaboration et d'engagement en entreprise en transformant notamment l'organisation et les contrats de travail. « *Il y aura plusieurs modes de contrat de travail. Les entreprises ont besoin de davantage de flexibilité.* »

En conséquence, les frontières de l'entreprise deviendraient de plus en plus

poreuses et la culture d'entreprise cruciale pour lier toutes les parties prenantes internes et externes ensemble. « *Il faut de plus en plus concevoir l'entreprise en réseau. La culture d'entreprise va devoir être renforcée pour fédérer toutes les parties prenantes autour d'une valeur commune.* »

Vers un monde du travail plus inclusif et diversifié

La nouvelle flexibilité et perméabilité des entreprises rendent possible l'espérance en un nouveau monde du travail plus intégrateur.

« *Il n'y aura plus ces cases dans lesquelles il faut rentrer. Les New Ways of Working vont casser toutes ces cases et la société et l'entreprise vont devenir beaucoup plus inclusives. Nous allons avoir plus de diversité au sein des entreprises.* »

EXEMPLES PHARES ET APPROCHE PRAGMATIQUE DE DÉPLOIEMENT

QUELS SONT LES NEWS WAYS OF WORKING
QUI SEMBLENT SE DÉMARQUER ?
COMMENT SONT-ILS MIS EN PLACE ?

Aujourd'hui, les entreprises expérimentent de nombreuses initiatives de New Ways of Working dans une logique de Test & Learn et de prophétie autoréalisatrice. Le contexte actuel n'est pas suffisamment mature pour repérer les New Ways of Working qui auront un ancrage de long terme. Ainsi, l'objectif n'est pas de prédire l'avenir de ces New Ways of Working mais d'exposer certains New Ways of Working qui semblent se démarquer et de mesurer leurs rayonnements actuels au sein des organisations.

De ces exemples en ressortent des tendances fortes en termes d'approche de déploiement. Mettre en place des New Ways of Working entraîne des transformations importantes du quotidien de travail des collaborateurs qui nécessitent une attention particulière à prêter à la conduite du changement.







EXEMPLES PHARES ET NIVEAU DE RAYONNEMENT ASSOCIÉ

Dans le cadre du questionnaire, nous avons demandé aux répondants - experts RH - de situer leur organisation par rapport à quatre initiatives de New Ways of Working clés pour chaque mode de travail.

Quatre catégories ont émergé :

- / **Le pionnier** : l'organisation a déjà généralisé ou est en train de généraliser l'initiative.
- / **L'explorateur** : l'organisation a testé ou est en train de tester l'initiative.
- / **Le curieux** : L'organisation a envie de tester l'initiative.
- / **Le passif** : l'organisation n'a pas mis cette initiative à l'ordre du jour.

Lieux et outils de travail

 Proposer le Bring/ Choose Your Own Device	 Déployer un digital workplace	 Mettre en place le télétravail	 Aménager des open space permettant le Flex Office
14 % de pionniers	25 % de pionniers	35 % de pionniers	15 % de pionniers
9 % d'explorateurs	24 % d'explorateurs	37 % d'explorateurs	35 % d'explorateurs
8 % de curieux	23 % de curieux	10 % de curieux	13 % de curieux
52 % de passifs	14 % de passifs	6 % de passifs	23 % de passifs
+ 17 % de non réponse	+ 14 % de non réponse	+ 12 % de non réponse	+ 14 % de non réponse

Mode de collaboration

 Installer un plan de montée en compétence des usages collaboratifs	 Supprimer des échelons organisationnels	 Proposer un espace de co-working ouvert à l'externe au sein des locaux de l'entreprise	 Proposer des lieux ouverts pour les clients pour faire de la co-innovation
27 % de pionniers	21 % de pionniers	4 % de pionniers	1 % de pionniers
27 % d'explorateurs	13 % d'explorateurs	20 % d'explorateurs	20 % d'explorateurs
18 % de curieux	24 % de curieux	14 % de curieux	16 % de curieux
11 % de passifs	25 % de passifs	47 % de passifs	45 % de passifs
+ 17 % de non réponse	+ 18 % de non réponse	+ 18 % de non réponse	+ 18 % de non réponse

Parcours de carrière



Définir des parcours différenciés de carrières

33 % de pionniers
18 % d'explorateurs
17 % de curieux
14 % de passifs

+ 18 % de non réponse



Mettre en place un système d'intrapreneuriat au sein de l'organisation

1 % de pionniers
7 % d'explorateurs
20 % de curieux
54 % de passifs

+ 18 % de non réponse



Proposer de nouvelles formes de contrat de travail

< 1 % de pionniers
10 % d'explorateurs
6 % de curieux
66 % de passifs

+ 18 % de non réponse



Créer une plateforme de Learning Any where, Any time, Any device

18 % de pionniers
14 % d'explorateurs
27 % de curieux
24 % de passifs

+ 17 % de non réponse

Management & leadership



Former et sensibiliser les managers à l'empowerment

27 % de pionniers
28 % d'explorateurs
17 % de curieux
11 % de passifs

+ 17 % de non réponse



Organiser une Learning Expedition pour les dirigeants

11 % de pionniers
30 % d'explorateurs
14 % de curieux
28 % de passifs

+ 17 % de non réponse



Créer une filière manager expert

25 % de pionniers
14 % d'explorateurs
16 % de curieux
24 % de passifs

+ 21 % de non réponse



Mettre en place un Shadow Comex porté par la génération Y

2 % de pionniers
11 % d'explorateurs
7 % de curieux
62 % de passifs

+ 18 % de non réponse

Bien être et sens au travail



Créer une charte RSE

37 % de pionniers
14 % d'explorateurs
20 % de curieux
11 % de passifs

+ 18 % de non réponse



Instaurer un plan de sensibilisation à la déconnexion

14 % de pionniers
23 % d'explorateurs
25 % de curieux
21 % de passifs

+ 17 % de non réponse



Former les collaborateurs à la méditation pleine conscience

< 1 % de pionniers
10 % d'explorateurs
6 % de curieux
66 % de passifs

+ 18 % de non réponse







Nommer un Chief Happiness Officer

< 1 % de pionniers
4 % d'explorateurs
4 % de curieux
72 % de passifs

+ 24 % de non réponse

Valorisation et reconnaissance

			
Mettre en place un lauréat « meilleur employé du mois/année »	Déployer une plateforme interne de remerciement entre collaborateurs	Instaurer l'évaluation 360°	Former et sensibiliser les collaborateurs aux pratiques de feedback continu
7 % de pionniers 14 % d'explorateurs 2 % de curieux 59 % de passifs	< 1 % de pionniers 9 % d'explorateurs 8 % de curieux 65 % de passifs	19 % de pionniers 31 % d'explorateurs 14 % de curieux 18 % de passifs	11 % de pionniers 25 % d'explorateurs 26 % de curieux 18 % de passifs
+ 18 % de non réponse	+ 18 % de non réponse	+ 18 % de non réponse	+ 12 % de non réponse

Ces exemples de rayonnement de New Ways of Working illustrent la posture actuelle des organisations sur le sujet. Même si une majorité reste encore passive, un nombre conséquent d'organisations explorent ou désirent tester des initiatives de New Ways of Working.

Pour les domaines « Lieux et outils de travail », « Mode de collaboration », « Management et reconnaissance », les explorateurs sont fortement représentés. Quant aux domaines « Parcours de carrière » et « Bien-être et sens au travail », la catégorie des curieux s'impose.

RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR LES NEW WAYS OF LEARNING

Les règles du jeu de l'expérimentation menée sur le Microlearning

Afin d'appréhender au mieux les phénomènes créés par la mise en place de New Ways of Working, les membres du Think Tank éphémère ont voulu expérimenter une forme de New Ways of Learning (nouvelle manière d'apprendre) : le Microlearning. Le Microlearning consiste en une forme d'apprentissage au quotidien privilégiant les temps courts.

Ainsi, pendant un mois, le Think Tank a été invité à réserver un créneau de 20 minutes chaque jour pour apprendre quelque chose de nouveau. La règle de l'expérimentation était volontairement très ouverte afin de laisser une vaste marge de manœuvre aux participants.

À partir de l'expérimentation sur le Microlearning, les membres du Think Tank ont été amenés à aller plus loin et à dégager les grandes tendances associées aux New Ways of Learning au travers d'un atelier de réflexion.

Le bilan de l'expérimentation : une appropriation plurielle du Microlearning

Au terme de l'expérimentation, les bilans individuels des participants sont principalement positifs. Changer la manière d'apprendre stimule l'envie et la motivation à développer de nouvelles compétences. L'expérimentation a permis aux participants d'acquérir de nouvelles connaissances.

Chaque participant a adapté la consigne de l'expérimentation en fonction de ses envies, opportunités et disponibilités. Ainsi, les expériences vécues par les participants sont très éclectiques, notamment en termes de choix de sujets et de degré d'adaptation d'emploi du temps. Certains participants ont choisi de garder le même sujet d'apprentissage tout au long de l'expérimentation alors que d'autres ont changé tous les jours. Certains ont opté pour un sujet en lien avec leur activité professionnelle, d'autre pour des activités extra professionnelles. D'autres encore se sont appuyés sur des habitudes déjà ancrées dans leur quotidien pour réaliser l'expérimentation. À l'inverse, certains ont adapté leur emploi du temps pour intégrer une nouvelle routine d'apprentissage.

Parmi ces différentes expériences vécues, une constante peut être mise en avant : l'usage majoritaire des technologies de l'information et de la communication.

« J'en tire un bilan positif sous un format plus personnel. »

Quatre tendances des New Ways of Learning

Les anciens espaces de concentration du savoir tels que les bibliothèques et les écoles sont aujourd'hui directement concurrencés par une myriade de nouveaux espaces et médias. Le savoir est maintenant accessible à tous, disponible et objectif. Le développement des compétences passe aujourd'hui par des formes de pédagogies renouvelées et de nouvelles manières d'apprendre. Quatre tendances phares en termes de New Ways of Learning sont ainsi mises à jour.

/ **Pro activité et autodiscipline des apprenants.**

La société du spectacle arrive à son terme et impacte les modes d'apprentissage. L'apprentissage ne peut plus être un acte passif où l'apprenant focalise son attention vers un seul professeur - unique émetteur du savoir. Libérés de cette contrainte à la passivité, les individus peuvent à présent choisir de manière autonome leurs propres contraintes d'apprentissage en termes de lieu, de moyen, de sujet, etc. Ainsi la proactivité et l'autodiscipline deviennent les clés de voûte de tout processus d'apprentissage.

/ **Temps courts et réguliers d'apprentissage.**

Les multiples écrans connectés interrompent en permanence l'activité des individus et impactent directement la capacité de concentration. Face à ce constat, les journées entièrement dédiées à une formation semblent aujourd'hui inappropriées. Les formes d'apprentissage doivent s'adapter et privilégier les temps courts et réguliers.

/ **Équilibre entre la logique atawad* et le maintien des rapports humains.**

Les nouvelles technologies nous offrent la faculté d'apprendre quel que soit le lieu, quel que soit le moment et quel que soit l'outil utilisé. Même si cette quasi-ubiquité démultiplie nos possibilités d'apprentissage, le développement des compétences ne peut se passer du lien social. Les rapports humains sont essentiels à l'apprentissage et doivent continuer d'être un élément fondateur dans l'acquisition du savoir. A titre d'exemple, le Blended Learning permet l'utilisation conjointe du e-learning et des modes d'apprentissage en présentiel. L'apprenant alterne entre des sessions de formation à distance et des sessions d'échange avec les autres apprenants et formateurs.

/ **Reprise des codes du gaming.**

En 2016, le chiffre d'affaire du secteur de l'édition était de 4 milliards d'euros notant une baisse de 1 % par rapport à l'année précédente. Cette même année, le secteur des jeux vidéo affichait un chiffre d'affaire de 3.46 milliards d'euros avec une hausse de 4 % par rapport à 2015. Il est fort à espérer que le secteur des jeux vidéo finisse par devancer celui du livre. Dans ce contexte actuel, l'adage « on apprend mieux en s'amusant » prend tout son sens. Ainsi, les modes de pédagogie évoluent vers un système reprenant les codes du gaming afin de maintenir l'attention des apprenants et stimuler leur envie d'apprendre.

*Any where, any time, any device

APPROCHE PRAGMATIQUE DE DÉPLOIEMENT

Bonnes pratiques de déploiement de New Ways of Working

Nos entretiens qualitatifs et les résultats du questionnaire ont dévoilé de nombreuses similitudes dans les démarches visant à engager un projet de New Ways of Working.

Cinq bonnes pratiques peuvent être présentées :

Bonnes pratiques

Une conduite du changement au cœur de la réussite des projets de New Ways of Working

Au-delà de ces bonnes pratiques, la conduite du changement est centrale pour la réussite des projets de mise en place de New Ways of Working. Transformer les modes de travail engendre nécessairement un changement culturel, de nouveaux repères et un autre quotidien de travail pour les collaborateurs.

DÉFINIR LES GRANDES ORIENTATIONS ET RESPONSABILISER LES ACTEURS CHARGÉS DE LA MISE ŒUVRE

« Il faut donner les grandes orientations et laisser le local s'organiser comme il le souhaite. »

MESURER ET MONTRER LES BÉNÉFICES DES ACTIONS

« On mesure tout car c'est important de justifier les bénéfices de nos actions. C'est dans la logique même du Test & Learn, il faut montrer les résultats de l'expérimentation. »

VEILLER À UN FORT SPONSORSHIP DU PROJET (logique d'exemplarité)

« Si ça fonctionne, c'est qu'il y a un fort sponsorship. »



PUISER SES FORCES DANS L'HISTOIRE ET LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

« Le premier levier de transformation réside dans le sens même de l'entreprise et sa mission - ce pourquoi l'entreprise existe. Connaître son histoire donne de formidables leviers pour regarder l'avenir. »

DONNER DU SENS AUX ACTIONS ET VEILLER À L'ALIGNEMENT DANS LA PRATIQUE

« Il ne faut pas implémenter des choses que les collaborateurs ne demandent pas. »

« La conduite du changement est fondamentale car certains changements peuvent être vraiment disruptifs »

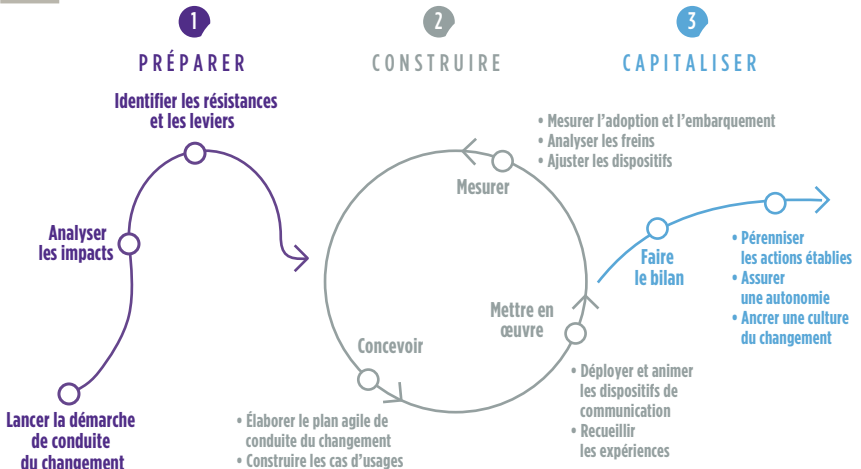
Sans un solide processus d'accompagnement, les projets de New Ways of Working risquent de ne pas suffisamment embarquer les collaborateurs et par conséquent ne pas apporter les bénéfices espérés. Pour ce faire, trois types d'actions sont recommandés.

- / **Les actions de préparation** consiste à déterminer les forces positives ou négatives des changements sur les populations ainsi que le niveau d'acceptabilité par ces dernières.
- / **Les actions de construction** sont plus efficaces lorsqu'elles sont conçues dans une logique agile et de co

construction. L'objectif est d'élaborer et déployer un dispositif de conduite du changement avec un planning précis et adaptable pour chaque pilier de la conduite du changement : communication, sensibilisation-accompagnement et formation. En parallèle, il est nécessaire de suivre en permanence l'appropriation et l'adhésion des collaborateurs au projet de New Ways of Working. Des indicateurs clés sont à définir et suivre pendant et après le déploiement, de manière à ajuster si nécessaire les actions de conduite du changement.

Les actions de capitalisation permettent de faire le bilan du projet et de veiller à ce que les actions réalisées s'inscrivent dans la durée. L'enjeu est aussi de renforcer la culture du changement au sein de l'organisation.

Une conduite du changement ajustée en continu



Mur d'expression

L'intelligence artificielle va transformer profondément le mode du travail et l'organisation de notre société. Nous devons accompagner cette transformation et non la subir.

Aujourd'hui, les collaborateurs ont une expérience externe plus riche. Pendant des décennies, cela a été le contraire. L'entreprise doit se mettre au niveau du monde externe.

Le travail de demain sera lié à une nouvelle conception de la contribution humaine à sa propre économie. Nous sommes aux prémices d'une nouvelle conception du travail : bien-être, sens, distribution des richesses, etc. Nous questionnons l'entreprise, l'économie, le travail.

Il faut passer d'une culture du commande et contrôle à la culture de la confiance

Si nous parlons de nouvelles organisations du travail, il faut rester toujours agile. La notion de Test & Learn est donc très importante.

La révolution du travail est anxiogène pour certaines catégories professionnelles. Il faut accompagner ces populations vis-à-vis des outils numériques.

Nous sommes dans un monde en réseau, d'accessibilité instantanée à l'information et de communication simple et intuitive.

L'enjeu est de conduire la disruption permanente avec zéro risque humain.

L'adaptabilité permanente est clairement une nécessité pour les entreprises aujourd'hui. La question est de savoir comment les entreprises aménagent dans leur ADN l'état d'esprit du changement.

Il faut sans arrêt donner du sens au sens.

* Ces citations sont issues des échanges avec les membres du Think Tank éphémère et lors des différents entretiens qualitatifs.

VERS UN NOUVEAU RÔLE DE LA DRH ?

POURQUOI LES DRH SONT-ILS INDISPENSABLES
AUX NEW WAYS OF WORKING ? LA RÉINVENTION
DU TRAVAIL PASSE-T-ELLE PAR CELLE DES DRH ?

Par les New Ways of Working, le monde du travail fait face à une révolution sans précédent. Les premiers frappés par ces profondes mutations sont les hommes et les femmes dont les organisations sont composées. Ce capital humain doit faire l'objet d'une attention particulière, et notamment via un solide accompagnement au changement (Cf partie précédente).

Qui est à la manœuvre de ce capital humain, plus grande richesse des organisations ? Ce sont les Directions des Ressources Humaines. Avec l'avènement des New Ways of Working, la raison d'être et la posture de la fonction RH peuvent être repensées pour placer les DRH en tant que partenaire indispensable à la réinvention du travail. Cette place centrale des DRH dans le jeu des New Ways of Working n'est pas, pour autant, garantie. Un certain nombre d'impératifs et de prérequis ont été mis en lumière.



UNE DRH RÉINVENTÉE EN CHEF D'ORCHESTRE DE LA TRANSFORMATION DU TRAVAIL

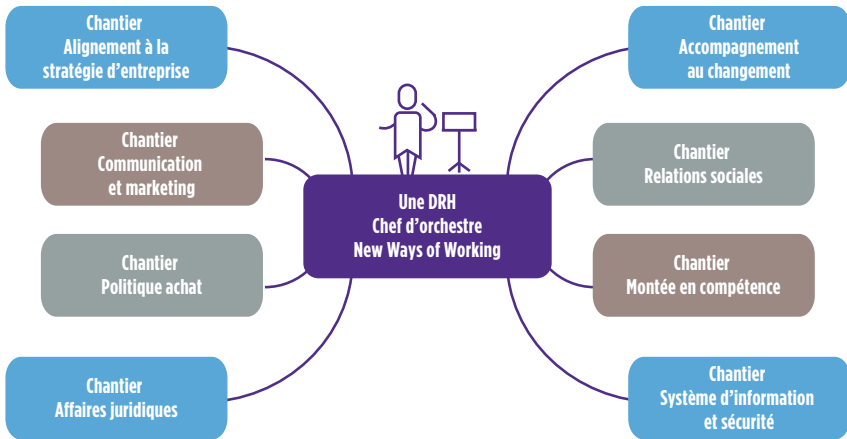
En tant que principal acteur transverse centré sur l'humain, la DRH occupe une position privilégiée pour prendre le leadership du pilotage des initiatives de New Ways of Working. Tel un chef d'orchestre, la DRH peut détenir toutes les partitions devant ses yeux et dispose ainsi d'une vision d'ensemble qui lui permet d'appréhender le sens des transformations.

Tout l'enjeu de la DRH réside alors dans le partage et la légitimation de cette vision. À ce sujet, Pierre Boulez disait : « *Dans les grands orchestres, on a affaire à de grands solistes. Il faut jouer avec eux, ne pas leur donner d'ordres comme à des bébés. Ce sont des musiciens accomplis, qui ont leurs idées. S'ils ont atteint ces places-là, c'est qu'en général ils ont de grandes qualités.* »

Il ne faut jamais chercher à leur imposer quoi que ce soit. » (Conversations de Pierre Boulez sur la direction d'orchestre, 1989). Ainsi, le but n'est pas d'imposer la vision par des processus mais l'incarner par des valeurs.

Le gardien des partitions

Des projets de New Ways of Working impliquent une multiplicité de chantiers nécessitant l'intervention de nombreux acteurs au sein et à l'extérieur des organisations. Par rapport à d'autres projets d'entreprise, un projet de New Ways of Working nécessite une mobilisation plus forte des Directions selon 85 % des répondants et des managers selon 70 % des répondants. L'implication d'acteurs externes à l'entreprise est jugée importante selon 97 % des répondants au questionnaire, 35 % l'ont même estimée indispensable et 3 % vitale.



Le challenge pour la DRH est de se placer au cœur de la coordination entre ces différents chantiers et acteurs des projets de New Ways of Working. Pour ce faire, la DRH a la capacité d'activer et de faciliter la collaboration entre l'ensemble des acteurs qui n'ont pas forcément l'habitude de travailler entre eux. L'empowerment est un principe fructueux pour mener à bien cette coordination. Comme un chef d'orchestre qui ne peut être le seul responsable des succès et erreurs collectifs de l'œuvre musical, la DRH doit maintenir une posture de responsabilisation et d'autonomie des différents acteurs impliqués dans le projet.

Catalyseur d'harmonie

étant l'intermédiaire privilégié des projets de New Ways of Working, la DRH dispose d'une vision d'ensemble et du sens associé aux actions menées. Le défi pour la DRH est de partager ce sens afin que l'ensemble des collaborateurs soient en accord complet avec la vision des transformations réalisées, en cours et à venir.

Pour mener à bien cette mission, la DRH peut s'appuyer sur une conduite centrée sur la **COMPLEXITÉ DU CAPITAL HUMAIN** inhérente à toute organisation. Les collaborateurs d'une organisation ne forment pas un tout uniforme. En l'espace de 60 ans, l'espérance de vie des hommes et des femmes dans le monde a gagné 14 ans. Ainsi, plus de cinq générations peuvent cohabiter au sein d'une même organisation. Chaque génération dispose de représentations, de modes de pensée, et d'aspirations particuliers. Face aux

mutations engendrées par les New Ways of Working, les réactions et appréhensions seront différentes d'un individu à l'autre.

« *Le chef d'orchestre est un prisme, une sorte de diamant, par lequel passent les faisceaux de toutes les individualités de l'orchestre* », soutenait Arturo Toscanini. L'objectif de la DRH est de rassembler les différentes individualités de l'organisation autour des projets de New Ways of Working.

L'idée est d'**INCARNER LA VISION** par des valeurs concrètes et en particulier celle de la **BIENVEILLANCE**. Le concept de bienveillance peut être défini comme une disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui (Larousse, 2016). C'est par l'écoute active adaptée à chaque public que la DRH peut puiser la force permettant le consensus autour des projets de New Ways of Working.

LES MARCHES À GRAVIR POUR ATTEINDRE LE DEVANT DE LA SCÈNE

Cette image de chef d'orchestre des transformations du travail est une manière de formuler l'ambition de la DRH concernant les New Ways of Working. Pour que cette image d'une DRH indispensable aux projets de New Ways of Working devienne réalité, la DRH doit se maintenir dans le jeu politique pour gagner la confiance de la Direction et des collaborateurs. Elle doit aussi se doter des moyens et des ressources en adéquation avec ses nouvelles ambitions.

Une DRH dotée d'une double légitimité

Afin de s'établir en tant qu'acteur incontournable des New Ways of Working, la DRH a besoin de s'appuyer sur une double légitimité : une légitimité dite 'contractuelle' et une légitimité professionnelle.

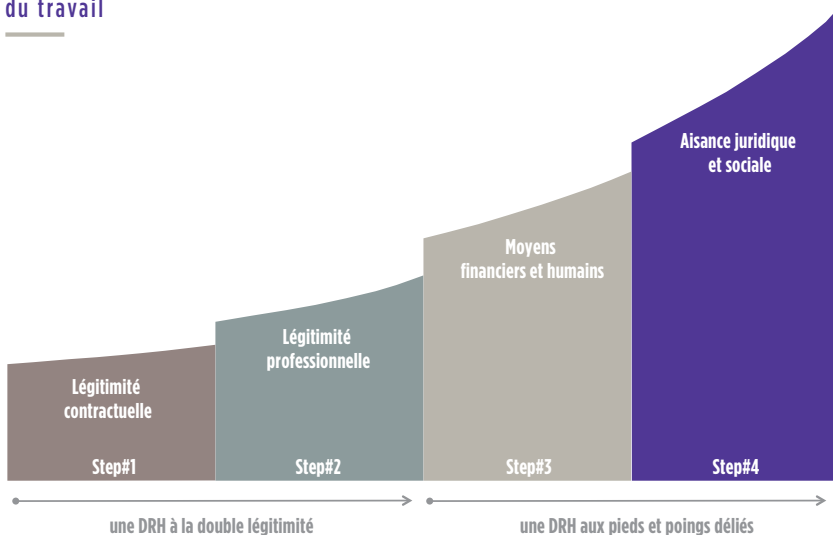
Comme l'artiste appelé à diriger un orchestre, la DRH doit être dotée d'une même **LÉGITIMITÉ CONTRACTUELLE**. L'action d'inscrire le leadership des initiatives de New Ways of Working parmi les rôles attribués à la DRH revient au Comité de Direction. L'objectif est de gagner la confiance de la Direction et de la maintenir.

Pour les chefs d'orchestre, « *si l'autorité contractuelle leur confère une certaine*

obéissance des musiciens, seule la reconnaissance de l'orchestre leur confère l'autorité professionnelle nécessaire à un travail artistique véritable. » (Pauline Adenot. Le chef d'orchestre, de la figure du pouvoir à l'ordre négocié au sein d'une profession vocationnelle. 2015).

Ajouté à la légitimité contractuelle, la **LÉGITIMITÉ PROFESSIONNELLE** de la DRH est un prérequis pour la bonne conduite des projets de New Ways of Working. Cette seconde forme de légitimité s'acquiert auprès des collaborateurs. Les collaborateurs doivent avoir conscience que la DRH est à leur service en étant à la fois leur porte-parole et leur fer de lance dans le processus de transformation du monde du travail.

Les marches à gravir pour une DRH chef d'orchestre de la transformation du travail



Une DRH aux pieds et poings déliés

La confiance des collaborateurs et de la Direction est un prérequis pour que la DRH puisse légitimer sa position de chef d'orchestre des New Ways of Working. Toutefois, une position légitime n'assure pas le pouvoir d'action. La DRH doit avoir les moyens de ses ambitions.

Les **MOYENS FINANCIERS ET HUMAINS** sont immanquablement les principales clés. La DRH doit compter sur une prise de conscience collective que la transformation des modes de travail implique un investissement adéquat. Un budget et des ressources alloués sont nécessaires pour avoir la force d'action suffisante.

Les projets de New Ways of Working cherchent à ouvrir de nouvelles brèches afin d'apporter des perspectives de travail encore inexplorées. Source d'incertitude, ce phénomène de destruction créatrice doit être à la fois accepté, intégré et soutenu par les institutions juridiques et sociales des organisations. **UNE CERTAINE AISANCE JURIDIQUE ET SOCIALE** est un élément fondamental pour doter la DRH des marges de manœuvre nécessaires.

PITCH

Mon rôle de DRH

Les New Ways Of Working se multiplient de jour en jour.
Une révolution du travail se dessine.

Chers confrères DRH, êtes-vous prêts à prendre les commandes ?
Coupez le pilote automatique et préparez-vous dès aujourd'hui !

Nous nous devons d'être proactifs et devenir de véritables lanceurs d'alerte.
Nos organisations doivent prendre conscience des fortes mutations que
le monde du travail va connaître et les inscrire au cœur même
de la stratégie de nos entreprises.

Qui mieux que nous - DRH - pour mener à bien la transformation du travail ?
Notre posture transverse centrée sur l'humain nous permet d'être à la fois :

- un catalyseur pour donner du sens et inscrire les changements des modes de travail dans l'ADN des organisations,
- mais aussi le leader du déploiement des New Ways Of Working pour l'ensemble des chantiers opérationnels : accompagnement au changement, relations sociales, politiques RH, cadre juridique, sécurité, etc.

Le défi n'est pas seulement technologique ou managérial
mais il est avant tout sociétal.

Aujourd'hui, plus de 5 générations différentes peuvent cohabiter
au sein d'une même organisation ; chacune avec des aspirations
et des perceptions qui lui sont propres.

Il est urgent d'agir pour que l'ensemble des collaborateurs embarque
avec confiance dans l'avion !

Les auteurs

PAULA AITKENHEAD, HERVE BARON, ISABELLE BOURAÏMA, SOPHIE CRETAL,
VICE-AMIRAL D'ESCADRE PHILIPPE HELLO, OLIVIER JASKULKE,
GHISLAIN MISSONNIER, JEAN-BAPTISTE OBENICHE, PATRICK RISSEL,
CHARLOTTE ROBINOT, MAYA SERIGNE, PHILIPPE TRIMBORN, FRÉDÉRIC WATINE

CONCLUSION

Qu'entendons-nous par New Ways of Working ? Que nous promettent-ils ? Quelle approche de déploiement est privilégiée ? Quelle place doit prendre la DRH dans ce mouvement ?

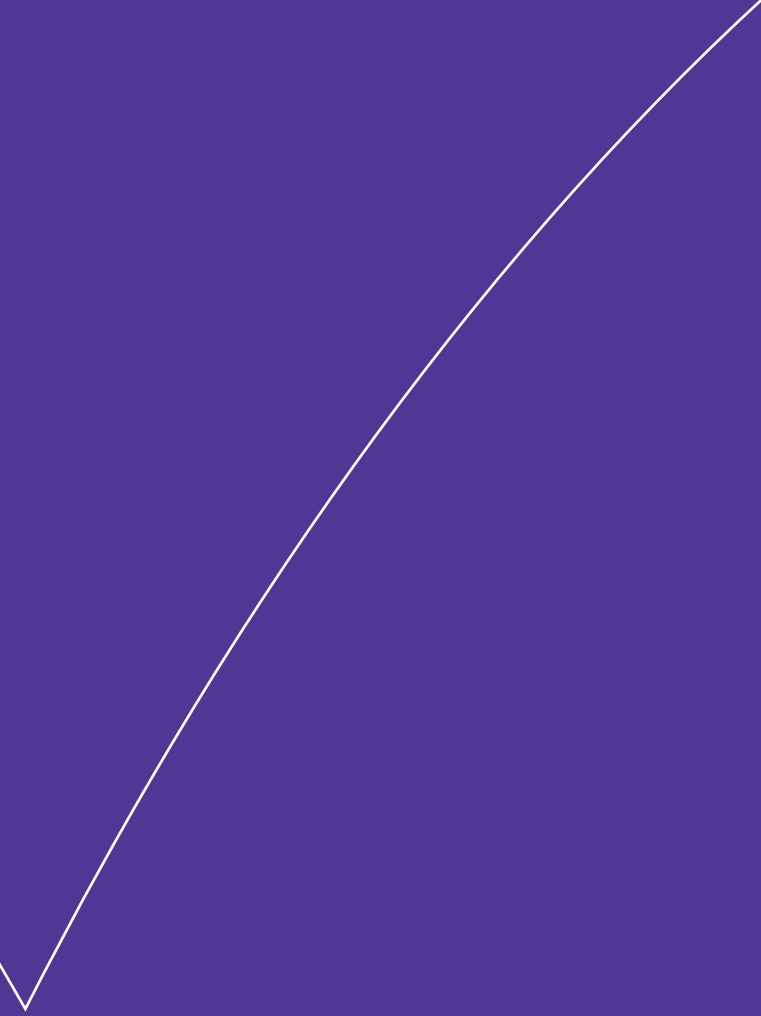
C'est par le prisme de l'humain que notre étude a pu répondre à toutes ces interrogations fondatrices. Les initiatives en cours de New Ways of Working transforment le quotidien des hommes et des femmes et portent en germe d'une révolution du monde de travail source de progrès. L'ambition de définir précisément ce futur du travail est à écarter. Aujourd'hui, nous ne pouvons pas prédire les initiatives de New Ways of Working qui seront pérennes. Les démarches de Test & Learn et de prophéties auto réalisatrices permettent aux entreprises de trouver peu à peu la bonne voie.

Même s'ils sont signes de progrès, les New Ways of Working impliquent des changements très importants pour les collaborateurs. Sans leur engagement et leur adhésion, les projets de New Ways of Working ne pourront créer la valeur

espérée. Pour ce faire, une approche pragmatique de déploiement est à privilégier en mettant l'accent sur un solide dispositif de conduite du changement. Responsabilisation, sponsorship, sens, culture d'entreprise et bénéfices visibles sont les principaux facteurs de succès.

Acteur transverse et porte-parole des collaborateurs, la DRH est la fonction d'entreprise qui est en capacité de devenir le chef d'orchestre de la transformation du monde du travail. Sa mission est d'assurer une collaboration fructueuse entre les différentes parties prenantes des projets de New Ways of Working. Le principal défi de la DRH est de transmettre le sens des transformations en cours en prenant en considération la complexité du capital humain, notamment le phénomène inter-générationnel. Pour légitimer cette place de leader dans cette transformation, la DRH doit se doter des moyens en adéquation avec cette ambition.

Ces réflexions dessinent l'espoir d'un changement de paradigme : vers une revalorisation de l'importance du capital humain en tant qu'énergie vitale des organisations en transformation permanente.



WAVESTONE

www.wavestone.com