

THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM



RÉINVENTER LE TRAVAIL

Comment saisir les opportunités de l'ère digitale ?

DÉCEMBRE 2014

Roland Berger
Strategy Consultants

THE BIG 3

Revoir les frontières

Le digital offre aux entreprises de nouvelles opportunités de développement et d'efficacité, au risque de brouiller les frontières entre vie professionnelle et vie familiale : trouver un nouvel équilibre est au cœur du succès de la transformation digitale de l'entreprise.

p. 10

Repenser le management

Les nouveaux modes de travail bousculent les fonctionnements hiérarchiques traditionnels et impliquent de renouveler le lien managérial vers la culture du résultat et la responsabilisation des collaborateurs.

p. 11

Travailler l'appartenance

L'entreprise digitale n'est plus seulement un lieu physique de rassemblement, elle devient un véritable écosystème dont les membres travaillent en réseau. Ce changement implique de repenser la manière de mobiliser, de motiver et d'assurer l'alignement autour de l'entreprise pour une efficacité maximale.

p. 12


Des
impacts
positifs
p. 13

Les nouvelles technologies ne sont plus seulement un levier de productivité mais transforment en profondeur les organisations et leurs modes de management

Les entreprises sont bien conscientes de ces changements, et plus encore les directions des ressources humaines, qui doivent au quotidien accompagner au mieux les transformations que les nouvelles technologies suscitent spontanément d'une part, et, d'autre part, engager les chantiers nécessaires pour que l'entreprise bénéficie pleinement, à moyen et long terme, de la transformation digitale.

En effet, la numérisation de l'économie et des entreprises ne peut se réduire à un énième changement organisationnel classique. Le digital est une mutation stratégique majeure qui engage toute l'entreprise, depuis la relation client ou fournisseur jusqu'aux processus internes, en passant par les modes d'implication des collaborateurs. Le digital est déjà, et sera plus encore demain, au cœur de la compétitivité de l'entreprise.

Dans ce contexte, la fonction RH devient un agent de compétitivité, parce qu'il lui revient d'accompagner la transformation digitale.

Dans le cadre du Think Tank RH animé par Roland Berger Strategy Consultants, quinze directions des ressources humaines de grandes entreprises ont partagé leur expérience sur les nouveaux modes de travail induits par la transformation digitale : quelles réalités concrètes dans les entreprises ? Quels freins ? Quels objectifs visés ?

Entre prise de conscience, hésitations et expérimentations, les directions des ressources humaines se saisissent de l'enjeu et leurs retours permettent déjà d'identifier les facteurs clés de succès de la transformation des modes de travail, à l'ère digitale.

La maîtrise de cette transformation et sa traduction concrète dans la vie quotidienne de l'entreprise sont une priorité pour les directions générales et les DRH car elles sont **un facteur clé de compétitivité et d'adaptation au nouveau monde digitalisé.**

Le lien entre digital et organisation du travail est au cœur de la compétitivité de l'entreprise

Au-delà de l'amélioration de l'efficacité des processus ou de la réduction des coûts, le digital fait figure pour la plupart des responsables RH de formidable opportunité de recréer du sens dans les collectifs de travail et de favoriser l'innovation collaborative. Mais parce que le digital est intrinsèquement porteur de bouleversements des hiérarchies traditionnelles - partage et abondance d'information, horizontalité et instantanéité des rapports de travail - il représente aussi un défi organisationnel et culturel majeur pour l'entreprise et pose autant de questions qu'il en résout.

La transformation numérique du travail, entre tendance et nécessité

L'évolution des modes de travail induits par le numérique est déjà une réalité. Les collaborateurs et les clients ont adopté les outils numériques dans la sphère privée de longue date et les importent sur leur lieu de travail. L'entreprise est alors en situation de « miroir » des évolutions de société. Mais l'introduction des nouvelles technologies relève aussi, dans bien des cas, d'un choix délibéré des entreprises pour optimiser les coûts et améliorer leur compétitivité et, de plus en plus, revoir leurs modes de fonctionnement.

Aujourd'hui ces nouveaux modes de travail dans les entreprises françaises prennent principalement quatre formes.

Le développement du « travail à distance », depuis le domicile ou d'autres lieux (bureaux partagés, coworking...), est un des principaux changements que le numérique a introduit dans les entreprises, les nouvelles

technologies permettant de produire des résultats sans avoir besoin d'être physiquement présent sur le lieu traditionnel de travail.

Corollaire du développement du travail à distance et de l'internationalisation des entreprises, la « virtualisation des rapports de travail » concerne aujourd'hui la plupart des salariés. Sa principale manifestation est le remplacement des déplacements physiques par des conférences téléphoniques ou des visioconférences.

L'automatisation et la digitalisation de nombreux processus de l'entreprise se développent également, en particulier pour les fonctions dites support (ressources humaines, finance, comptabilité, office management, IT...). Aujourd'hui, les collaborateurs les effectuent eux-mêmes : demandes de congé, notes de frais, inscriptions à des formations, réservations pour des déplacements ou événements, etc.

Enfin apparaît la réorganisation des espaces de travail, visant à réduire les bureaux attitrés pour favoriser l'approche nomade. Cette tendance est rendue possible par les outils numériques, qui suivent le collaborateur dans ses pérégrinations. Elle accompagne le développement du travail en « mode projet », incluant souvent des collègues à distance. **A**

Ces trois premières formes sont observées dans la plupart des entreprises, tandis que la quatrième reste encore embryonnaire. En effet, la réorganisation de l'espace de travail est souvent la traduction de l'évolution des modes de travail. Elle est donc plutôt le fait d'entreprises digitalement natives ou ayant déjà bien engagé leur « transformation digitale ».

A

4 PRATIQUES

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL



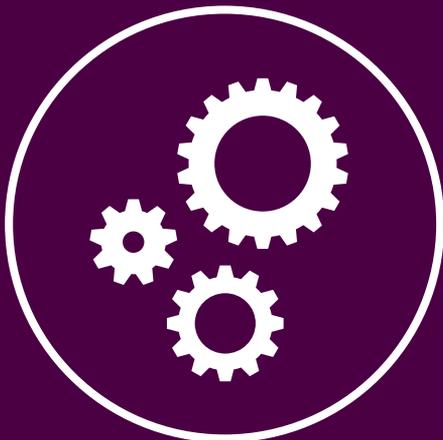
RÉUNIONS VIRTUELLES

Conférences téléphoniques,
Visioconférence



INITIATIVES DE TÉLÉTRAVAIL

Travail à la maison,
Travail mobile



PROCESSUS AUTOMATISÉS

Services des fonctions supports automatisés
offerts en ligne (RH, notes de frais,
réservation, etc.)



RÉAMÉNAGEMENT DES ESPACES

« Open spaces »,
Flex desking ou bureaux flexibles, non attribués

Si l'ensemble des entreprises participantes à la réflexion du Think Tank RH est convaincu de la nécessité de faire évoluer les modes de travail, y voyant une tendance de fond à laquelle aucune entreprise ne peut échapper, les niveaux d'engagement dans la transformation digitale sont très hétérogènes. Globalement, les entreprises françaises paraissent encore peu matures sur l'utilisation des nouvelles technologies dans les modes de travail¹⁾ et ont encore peu exploité le potentiel qu'elles offrent pour déployer de nouvelles façons de travailler, de transformer leurs organisations vers des systèmes induisant l'initiative et l'innovation de la part de leurs employés. **B**

De la productivité à l'innovation : des motivations contrastées

De nombreuses entreprises françaises sont aujourd'hui « en transition » au regard de l'enjeu digital. Elles ont conscience du potentiel offert par les technologies numériques et ces dernières sont déjà présentes dans le quotidien de l'entreprise. Mais le développement de nouveaux modes de travail, fondés sur les outils numériques, est encore principalement motivé par la réduction des coûts et l'accroissement de la productivité. Les sujets d'amélioration du bien être au travail, de la capacité d'innovation ou du partage des savoirs – qui sont au cœur de la compétitivité de demain – sont également présents, mais avec un horizon plus lointain.

B

ÉTAPES DE MATURITÉ EN TERMES D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL



La majorité des entreprises en France se situent aux étapes 2, 3 ou 4

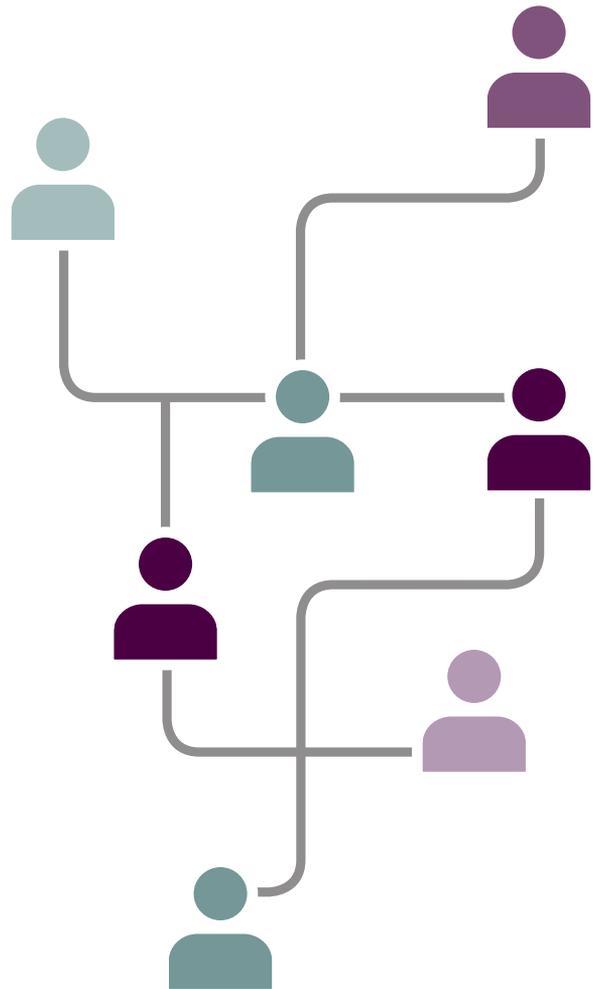
1) Voir notamment le rapport du cabinet Roland Berger Strategy Consultants sur le sujet : Du rattrapage à la transformation. L'aventure numérique, une chance pour la France, Roland Berger Strategy Consultants, septembre 2014.

Les entreprises interrogées dans le cadre du Think Tank RH soulignent en priorité que les nouveaux modes de travail soutenus par le numérique améliorent l'efficacité et la productivité des employés *via* des outils plus performants ou des processus dématérialisés. Ils concourent également pour une plus grande efficacité grâce à l'optimisation du temps de travail des collaborateurs, une plus grande flexibilité de leur organisation et des circuits de décisions plus courts. Vient ensuite la réduction de différents coûts associés au déploiement de nouveaux modes de travail : coûts de transport, coûts immobiliers, jusqu'aux coûts de l'absentéisme, réduits du fait que les collaborateurs puissent travailler à distance.

Améliorer le bien être au travail en assurant plus d'autonomie, plus de flexibilité dans le rapport vie professionnelle / vie personnelle, est souvent mentionné, ainsi que la possibilité de s'aligner avec les attentes des nouvelles générations. Les nouveaux modes de travail sont alors conçus comme des vecteurs d'attractivité de l'employeur.

Le développement du travail collaboratif est le quatrième item le plus cité. En donnant aux collaborateurs les moyens technologiques et matériels de travailler ensemble, hors des silos fonctionnels et à des niveaux régionaux ou globaux, les outils numériques augmentent la performance, la fiabilité et la rapidité de communication entre collaborateurs, fonctions et business units.

En revanche, un meilleur partage des savoirs et une meilleure transmission des connaissances ou la coordination des expertises internes, qui sont pourtant au cœur de la « culture digitale » telle que la véhiculent les grandes entreprises de la Silicon Valley, sont moins souvent cités par les entreprises comme objectifs recherchés. De même, le soutien de la capacité d'innovation des collaborateurs en leur offrant des structures et des outils favorisant leur créativité ou le fait de se moderniser pour rester en ligne avec l'évolution marché, ne sont pas encore – à ce jour – des motivations de premier plan.



GDF Suez encourage depuis 2004 la mise en place de Communautés de Pratiques ou réseaux transverses, sur des sujets aussi variés que le juridique, l'expertise technique, ou les achats. Ces échanges autour de thèmes spécifiques ont lieu « en dehors des organigrammes », tout en bénéficiant d'un soutien officiel du Groupe et permettent, grâce à un esprit collaboratif et d'entraide, de développer l'intelligence collective, de favoriser la diffusion et le partage des expertises, des savoirs et savoir-faire, de gagner en agilité et d'encourager l'innovation. À ce jour au moins 250 Communautés animées en ligne sont actives au sein du Groupe.

D'autres objectifs sont cités, mais moins fréquemment : la manière dont les nouveaux modes de travail pourraient contribuer à l'atteinte d'objectifs de types RSE, tels que l'égalité hommes-femmes, l'intégration des personnes handicapées ou encore l'impact carbone de l'activité. **C**

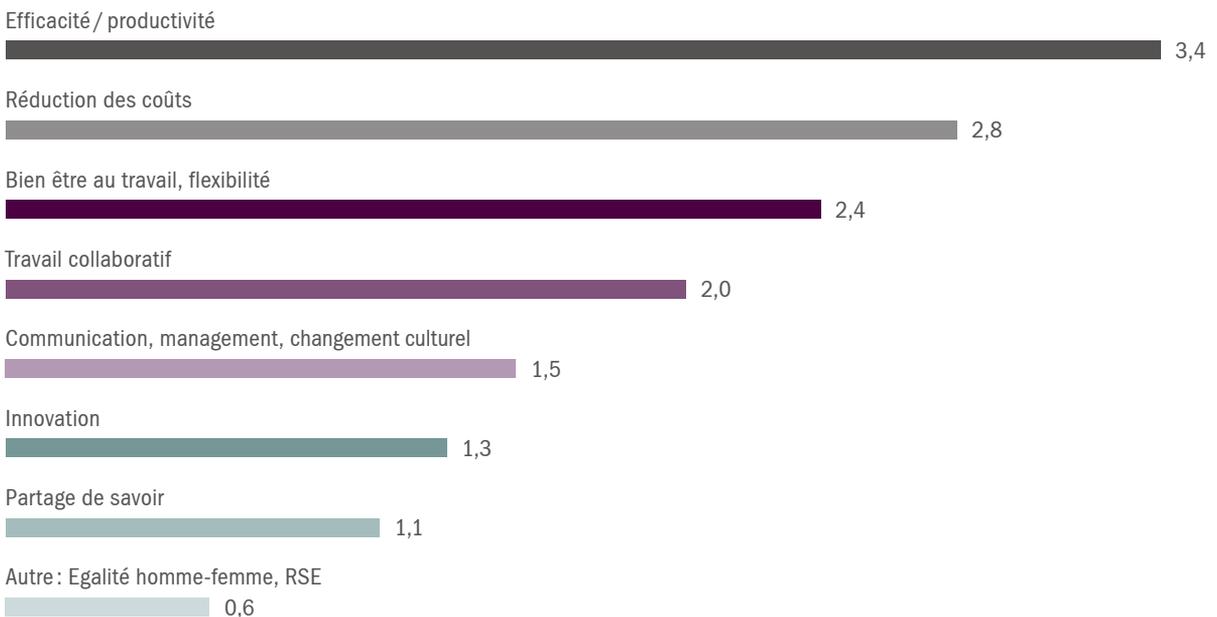
Si les entreprises sont très conscientes des bénéfices de la transformation numérique sur l'efficacité du travail, elles ne perçoivent pas toujours les impacts plus profonds que ces outils portent en germe, et qui restent encore au second plan.

Pourtant, cette prise de conscience des enjeux profonds de la transformation digitale conditionne la capacité d'adaptation de l'entreprise aux ruptures

technologiques qui ne manqueront pas de bouleverser son champ d'activité. Par exemple, comment s'adapter au paradigme de l'industrie 4.0 si l'ensemble des collaborateurs ne « pense pas digital » ?

Le développement de nouveaux modes de travail à l'ère digitale a des implications profondes, qui suscitent légitimement des appréhensions sur les effets non escomptés ou non maîtrisables. Le travail en entreprise se réinvente sous l'effet des nouvelles technologies. Les responsables RH doivent aussi avoir une perception très claire des défis qui attendent l'entreprise sur le chemin de la transformation digitale, aussi bien des risques que des opportunités qu'elle présente.

C
OBJECTIFS CITÉS PAR LES ENTREPRISES LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE DES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL, PAR ORDRE DE PERTINENCE



Note de pertinence moyenne attribuée à l'objectif par les entreprises participantes, allant de 0 (non pertinent) à 4 (très pertinent), pondéré par le nombre de fois où l'objectif est cité

Les entreprises ont 3 grands défis à relever pour accompagner au mieux leur transformation digitale

D

RISQUES PERÇUS PAR LES ENTREPRISES ASSOCIÉS AUX NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL, PAR ORDRE DE PERTINENCE

Difficultés de management / contrôle



Atteinte au bien-être au travail



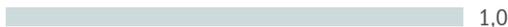
Réduction de l'efficacité / productivité



Dilution de la culture d'entreprise



Autres sujets



Note de pertinence moyenne attribuée au risque perçu par les entreprises participantes, allant de 0 (faible) à 4 (important), pondéré par le nombre de fois où le risque perçu est cité

L'adoption des nouveaux modes de travail n'est pas évidente en pratique. Les entreprises nativement digitales (comme Google) rencontrent moins d'obstacles que celles nées dans un autre contexte, avec une autre culture.

C'est pourquoi chaque entreprise doit élaborer sa propre feuille de route, qui soit respectueuse de son identité et permette de prendre à bras le corps le tournant numérique. Cela implique d'anticiper en amont les risques et de relever trois grands défis.

DES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL QUI SUSCITENT QUELQUES APPRÉHENSIONS

Le retour des entreprises du Think Tank RH permet de distinguer quatre principaux risques perçus vis-à-vis des nouveaux modes de travail.

Le premier concerne le bien-être des employés. Alors que les entreprises citent souvent les nouveaux modes de travail comme favorables au bien-être des collaborateurs, grâce à la flexibilité qu'ils permettent, on voit que cet acquis est encore fragile.

Le numérique peut à l'inverse être facteur de stress du fait de la disparition des limites entre vie personnelle et vie professionnelle : connexion permanente par mail, équipement de smartphones qui rendent les salariés joignables 24h/24h, intrusion des outils de travail dans l'espace personnel et familial...

Le second risque perçu porte sur les modes de management. Il s'agit de trouver le bon équilibre entre contrôle et autonomie, les outils numériques remettant en cause le modèle de management traditionnel : comment organiser le travail d'équipe si tous mes collaborateurs ne sont pas à mes côtés ? Comment contrôler leurs résultats ? Comment les aider et les orienter en cas de difficulté ?

La perte d'efficacité ou de productivité des collaborateurs qui travaillent à distance figure également parmi les risques anticipés par les entreprises. La crainte est liée à la fois aux tentations de loisirs ou de distractions rendues possibles hors du lieu de travail, mais aussi aux dysfonctionnements potentiels des moyens techniques, qui laissent alors le collaborateur coupé de l'entreprise.

« Quand on est à distance, le moindre souci technique devient insurmontable »

Enfin, la crainte d'une dilution de la culture d'entreprise est évoquée, bien que moins souvent. La virtualisation des rapports de travail, la raréfaction de la présence physique dans l'entreprise notamment, induiraient une perte du sentiment d'appartenance. **D**

Pour répondre aux inquiétudes des managers et des responsables des ressources humaines et permettre ainsi aux entreprises d'engager pleinement la transformation digitale, trois défis doivent être relevés.

VIE PRIVÉE, MODES DE MANAGEMENT ET CULTURE DE L'ENTREPRISE : LES TROIS ENJEUX CLÉS DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

Permettre aux collaborateurs de trouver un nouvel équilibre entre vie personnelle et professionnelle, aux managers de développer de nouveaux modes de gestion des collaborateurs et renouveler la culture de l'entreprise : ces trois enjeux sont au cœur de la transformation digitale.

1. Redessiner les frontières entre vie professionnelle et vie privée

Selon la seconde édition annuelle de l'étude « famille et entreprise » réalisée par Viavoice pour la Maison Bleue, deux tiers des chefs d'entreprises estiment que la conciliation de la vie de famille et du travail représentera un « enjeu central » pour les entreprises d'ici à trois ans.



LES OPPORTUNITÉS

Augmentation de la flexibilité pour les collaborateurs
Augmentation de la **satisfaction des collaborateurs**
Amélioration de l'**image d'employeur**

LES RISQUES

Augmentation des **risques psychosociaux**

LES BONNES IDÉES EN PRATIQUE

Définir des règles de bonnes pratiques sur l'utilisation des outils numériques : charte, campagne de sensibilisation, alertes, droit à la déconnexion...

Suivre l'évolution de l'adoption des outils et la satisfaction (enquêtes, points d'étape)

Former les managers sur la gestion des risques psychosociaux

Pour répondre à cet enjeu, les entreprises participant au Think Tank RH ont développé un certain nombre d'initiatives. La direction des ressources humaines de Reydel Automotive a ainsi mis en place une formation aux risques psychosociaux pour les managers. Solvay a mené des campagnes de sensibilisation sur les risques psychosociaux et notamment établi la règle « pas de mail après 22h et le week-end » sauf situation exceptionnelle.

2. Remettre en question les modes de management traditionnels

Les nouveaux modes de travail remettent en question le rôle du manager traditionnel, principalement orienté sur le contrôle des moyens. L'autonomie conférée par les outils numériques implique le basculement vers une culture du résultat, soutenue par la définition partagée d'objectifs. Dans cette configuration, le manager est moins celui qui sait que celui qui anime. Mais à l'inverse, les outils numériques peuvent accroître certaines formes de contrôle, selon un effet « Big Brother ». Les ressorts de la confiance et du contrôle doivent donc être réinventés. Indice que cette question prend de l'importance, le célèbre classement des Great Place to Work® fait de la confiance, des collaborateurs envers les managers mais plus largement dans les relations de travail en équipe, un critère central.



LES OPPORTUNITÉS

Redéfinition du rôle du manager comme facilitateur, animateur d'une équipe qui cherche à remplir ses objectifs

Apparition de leaders naturels, grâce à leurs réseaux et influence

LES RISQUES

Inadéquation des ressources en place, notamment sur les compétences d'expertise vs. leadership

Effet « Big brother » : plus de pouvoir de contrôle au manager et déresponsabilisation des salariés qui se retrouvent à faire des tâches trop standardisées

LES BONNES IDÉES EN PRATIQUE

Dédier des ressources responsables de l'accompagnement au changement et de l'appropriation des outils

Former les managers aux outils et au leadership

Là encore, quelques expériences pionnières sont à relever. Chez TF1, la mise en place du télétravail a amené à redéfinir le rôle du manager, dorénavant davantage orienté sur le contrôle des résultats délivrés par l'équipe et non plus sur le contrôle des moyens et de la présence qui prédominait traditionnellement, et à reconsidérer les attendus et objectifs fixés aux collaborateurs. La politique RH de Bouygues Telecom favorise un fonctionnement en tandem entre le manager et son interlocuteur RH. Ce mode de fonctionnement a constitué un terreau favorable au développement des managers vers leur nouveau rôle de pilotage à distance. ADP (Automatic Data Processing) a établi des règles claires d'éligibilité pour mieux sélectionner les candidats aptes au changement et éviter les risques de fracture avec le management, selon les contraintes du poste et le degré d'autonomie.

« La mise en place du télétravail ne crée pas de problème, elle révèle des problèmes existants »

❁ 3. Réinventer la culture de l'entreprise et le sens de l'appartenance

Une entreprise digitale n'est plus seulement un lieu physique qui rassemble des travailleurs organisés de façon hiérarchique. Elle est un écosystème, où les talents se développent, où l'innovation se fait en réseau, etc. Le renforcement de l'appartenance, et d'une culture assise sur les valeurs de l'entreprise mais adaptée aux nouveaux modes de travail, est clé pour que chacun donne le meilleur, au service de la réussite collective. Les salariés peu présents au bureau doivent pouvoir garder des liens réguliers avec le collectif de travail, *via* notamment des « routines » de communication, et se sentir intégrés lors de leur passage en entreprise *via* des lieux qui s'adaptent à ces nouvelles formes de collaboration.



LES OPPORTUNITÉS

Augmentation des opportunités de coopération entre les collaborateurs

Meilleure équation autonomie - responsabilité - équilibre de vie, qui stimule la motivation et l'engagement

LES RISQUES

Perte du lien entre l'entreprise et les collaborateurs

Perte de cohésion des équipes due à l'isolement

LES BONNES IDÉES EN PRATIQUE

Éviter le 100% virtuel et préserver les interactions physiques

Trouver un équilibre entre virtuel et physique en mettant en place des routines de communication entre managers et équipes (virtual café, point hebdomadaire physique, etc)

Prévoir des espaces de rencontre et réunions aux formats adaptés selon les besoins : lieux de concentration individuels, lieux de rencontre et partage, lieux de réflexion en groupes... et développer les outils de partage type e-room

Dans ce domaine, les initiatives prometteuses sont celles qui allient pragmatisme et inventivité. Reydel Automotive a mis en place des « routines » de communication entre managers et équipes pour préserver le lien (réunion physique hebdomadaire, etc). ADP, qui a poussé très loin la mise en place du travail à distance avec des collaborateurs en télétravail complet dans certaines agences, accorde une attention particulière au maintien du lien physique avec un souci constant d'optimiser la fréquence des déplacements et de maximiser le temps passé en agence pour ces collaborateurs. Bouygues Telecom a repensé l'organisation de l'espace de travail pour favoriser de nouvelles formes de collaboration plus interactive entre les collaborateurs, pour une relation à l'espace de travail plus souple. Quatre formats d'espace de travail existent désormais : le « Cube » pour favoriser les séquences de concentration individuelle, le « Lounge » pour les rencontres et travaux collaboratifs, les « Boxes bulles » pour la collaboration et l'interaction spontanée, les « Territoires d'équipe » composés d'open-space disponibles en flex offices.

« Les nouveaux modes de travail nous ont permis de renforcer l'autonomie des collaborateurs en mettant en œuvre une plus grande confiance à priori de la part des managers. Les liens « managers – collaborateurs » s'en sont trouvés renforcés, en complément d'une plus grande efficacité. » **E**

E

DES IMPACTS POSITIFS

POUR LES COLLABORATEURS ET L'ENTREPRISE



Responsabilisation et prise de confiance des employés, valorisés par leur autonomie, et des managers de proximité, positionnés en facilitateurs



Remise à plat des modes de fonctionnement et des hiérarchies (organisations matricielles plutôt que pyramidales)



Développement d'une culture de pilotage par objectifs et évolution vers des valeurs de confiance et de responsabilisation



Allègement des procédures de la dématérialisation mais aussi de leur remise à plat pour les adapter aux nouveaux modes de travail



Hausse de l'implication et de la productivité des collaborateurs : moins de temps de transport, volonté de démontrer le travail effectué à distance



Amélioration de l'image d'employeur, qui donne plus de confort et de souplesse aux collaborateurs dans l'organisation de leur temps de travail



Développement de la collaboration via les espaces de travail et les outils digitaux, partage des savoirs et compétences, internationalisation des équipes, amélioration du knowledge management



Évolution de l'organisation vers plus de flexibilité, de souplesse et d'adaptabilité

Le succès de la transformation digitale repose sur l'intégration forte de la fonction ressources humaines au projet de transformation globale

Comme tout changement d'envergure, la conduite de la transformation digitale et la mise en œuvre des nouveaux modes de travail associés doit s'appuyer sur une forte mobilisation de la fonction RH.

Mais, à la différence d'autres vecteurs de changement, le numérique est une évolution globale qui n'est pas seulement portée par l'entreprise. Elle est associée à l'évolution des modes de vie en général et de ceux des collaborateurs en particulier. Tout l'enjeu est de trouver le bon équilibre entre accompagnement et impulsion, adaptation et pro-activité.

Par ailleurs, on l'a vu, les nouveaux modes de travail bouleversent les pratiques et les hiérarchies traditionnelles et ils sont eux-mêmes porteurs d'autant d'opportunités que de risques. C'est de la gestion de ce fragile équilibre que dépend le succès de la transformation digitale.

La direction des ressources humaines a plusieurs axes de travail prioritaires pour accompagner la transformation numérique **F** :

1. La définition d'un cadre organisationnel pertinent et en ligne avec la jurisprudence
2. L'adaptation des compétences
3. L'anticipation et la gestion des risques psychosociaux
4. L'accompagnement du changement en cohérence avec la stratégie globale

1. Définir un cadre organisationnel adapté aux évolutions des modes de travail

Le cadre organisationnel doit à la fois permettre d'accompagner le développement de nouveaux modes de travail et de soutenir leur diffusion durable dans l'entreprise. Ce cadre doit être souple et adaptatif. Les outils numériques ont ainsi des implications sur les plages horaires, les lieux et espaces de travail, eux-mêmes organisés par différents accords qu'il faut alors revoir et aligner en conformité avec le cadre légal.



Les bonnes idées en pratique

S'ENTENDRE AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX sur un accord au périmètre précis et revu annuellement, laissant une marge de manœuvre à toutes les parties prenantes

DÉFINIR DES RÈGLES D'ÉLIGIBILITÉ à ces nouveaux modes de travail (impératifs de travail, contenu du poste) et bien évaluer les candidats selon leur aptitude à s'adapter aux nouveaux fonctionnements

F

CHAMPS D'INTERVENTION PRINCIPAUX DES RESSOURCES HUMAINES



**ORGANISATION
DU TEMPS
DE TRAVAIL**



**MÉTIERS ET
COMPÉTENCES**



**HUMAIN
ET RISQUES
PSYCHOSOCIAUX**



**DÉMARCHE
STRATÉGIQUE
ET CONDUITE DU
CHANGEMENT**

RESTER FLEXIBLE SUR LES FORMATS (en nombre de jours télétravaillés, en désignation des jours, en options offertes, en révocation des avenants, etc.)

2. Adapter les compétences

C'est une question sur laquelle les ressources humaines doivent se pencher dès maintenant. Elles doivent activement anticiper les créations et suppressions d'emplois que toute mutation technologique implique pour réaliser une gestion prospective en matière de l'emploi. De cette vision long terme doivent découler la revue des modèles de compétence et d'évaluation, l'adaptation du recrutement, ainsi que l'adaptation des contenus, formats et organisation de la formation au prisme de la transformation digitale. L'opposition entre deux âges de la vie – celui où l'on se forme et celui où l'on produit – a déjà volé en éclat et cette évolution est accrue par les nouvelles technologies. Les collaborateurs de demain devront faire évoluer leurs compétences en permanence, face à des technologies qui renouvelleront sans cesse leurs capacités.

**Les bonnes
idées en
pratique**

UTILISER LES JEUNES RECRUES de la génération Y pour aider les collaborateurs plus âgés

CRÉER UNE COMMUNAUTÉ dédiée au télétravail pour échange de bonnes pratiques

3. Anticiper et gérer le facteur humain et les risques psychosociaux

Enfin, parce que les nouveaux modes de travail peuvent fragiliser certains équilibres, notamment entre vie professionnelle et personnelle, les ressources humaines doivent mettre en place les systèmes de veille dès que la transformation est initiée. Cette veille va du suivi de la satisfaction des collaborateurs, à l'identification de risques psychosociaux.

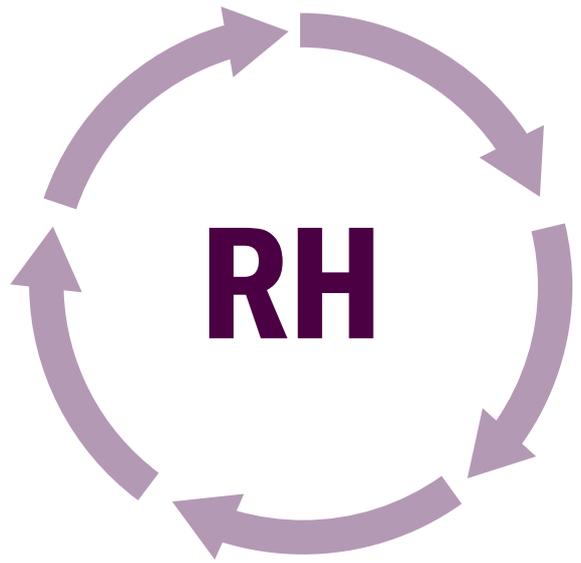
C'est à cette condition que les nouveaux modes de travail et la culture numérique qui les sous-tend pourront se diffuser durablement dans le collectif de travail.

4. Accompagner le changement en étant garant de sa cohérence globale

Enfin, les ressources humaines sont l'acteur le plus pertinent pour mener le dialogue au quotidien avec les directions opérationnelles, pour assurer la cohérence entre les nouveaux processus et les besoins des managers. Elles doivent notamment veiller à ce que les nouveaux processus n'impliquent pas, à l'inverse de l'effet recherché, une surcharge pour le management intermédiaire. Plus largement, elles sont les garantes de la cohérence globale et du caractère stratégique de la démarche d'adaptation au digital.

Les bonnes idées en pratique

METTRE EN PLACE DES PILOTES DE NOUVEAUX MODES DE MANAGEMENT au sein de la fonction RH elle-même, afin de tester les décisions prises, affiner les solutions directement et anticiper au mieux les risques



Chez Unilever, les ressources humaines ont été un acteur du changement actif, en mettant notamment en place des formations aux e-learning et aux nouvelles technologies, en proposant un coaching aux managers pour les accompagner dans le changement de leur rôle, en communiquant sur les nouvelles règles à suivre, et en recrutant les compétences adaptées. Les RH ont notamment mis en place une communication innovante avec des comédiens (« Théâtre à la carte ») pour dédramatiser avec humour les sujets tabous liés à la mise en place du flexdesk. Par ailleurs, un travail a été réalisé sur le suivi et la prévention des risques de santé, de désaffection et légaux, notamment en échangeant régulièrement avec les représentants du personnel et en suivant la satisfaction via des enquêtes régulières.

Les retours d'expérience permettent déjà de dégager un « agenda » pour le déploiement des nouveaux modes de travail à l'ère digitale.

Sur un sujet aussi global que celui du numérique, les entreprises et les ressources humaines découvrent « en marchant » leur rôle dans ce type de projet et de transformation : écoute, partage des bonnes pratiques, prévention...

Cependant, la transformation digitale doit faire partie d'un projet d'entreprise, englobant la vision et la stratégie corporate, et soutenu fortement par le top management qui doit montrer l'exemple.

ÉVITER LA SOLUTION EXTRÊME

Le « 100% virtuel » n'a généralement pas de bons résultats : viser un modèle flexible et en ligne avec l'ADN de l'entreprise et un déploiement progressif, sur la base de volontariat, incluant des étapes de pilote et d'ajustement.

DONNER L'EXEMPLE PAR LE HAUT

Mettre le sujet à l'agenda du Top Management et l'intégrer à une vision globale pour l'entreprise : le Top Management est le véritable impulsor du changement.

PRÉSERVER LE CONTACT

Les échanges réels ne doivent pas disparaître : maintenir la relation interpersonnelle *via* une communication orale, directe et managériale.

ACCOMPAGNER

Ne pas sous-estimer l'importance de l'accompagnement des employés et du management dans l'adoption des nouveaux modes de travail.

MISER SUR LE MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE

Véritable facilitateur, acteur du changement vers les nouvelles habitudes, le management intermédiaire a un rôle clé dans le succès du projet.

MOBILISER LES PRÉCURSEURS

Inclure les personnes enthousiastes et premiers conquis dans les pilotes, les formations, la communication... pour participer au changement en amont.

REPENSER LES LIEUX

Prévoir le réaménagement des espaces de bureaux, en support des nouveaux modes de collaboration.

REVOIR LES ÉVALUATIONS

Aligner les critères d'évaluation sur les nouveaux besoins.

BIEN S'ÉQUIPER

Faire le choix de matériel performant, aide plutôt que frein, et sécuriser le support des équipes IT.

REMERCIEMENTS

Nous remercions les entreprises membres du Think Tank RH qui ont contribué à la réalisation de ces travaux :

Aéroports De Paris

ADP (Automatic Data Processing)

Airbus

AXA France

Bouygues Telecom

Faurecia

GDF Suez

Geopost

MAIF

Malakoff Mederic

Reydel Automotive

Solvay

Tarkett

TF1

Unilever

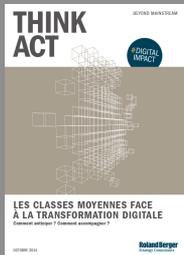
Nous remercions également Bernard Chambon, Senior Advisor de Roland Berger Strategy Consultants, qui nous accompagne dans les réflexions du Think Tank RH, et l'équipe de vingt consultants et consultantes qui ont participé aux travaux du groupe.

POUR EN SAVOIR PLUS

Roland Berger Strategy Consultants

Fondé en 1967, Roland Berger Strategy Consultants est l'un des leaders mondiaux du conseil en Direction Générale et le seul d'origine européenne. Le cabinet conseille les Directions Générales des plus grandes entreprises françaises et internationales sur l'ensemble des problématiques de stratégie, de management, d'amélioration de la performance des entreprises et s'attache à proposer des solutions innovantes, avec une attention particulière portée à l'obtention de résultats concrets et mesurables. Le cabinet compte 2400 collaborateurs et bénéficie d'un réseau international constitué de 50 bureaux dans 36 pays en Europe, aux États-Unis, en Amérique du Sud, en Afrique du Nord, au Moyen-Orient et en Asie. Présent en France depuis 1990, le bureau de Paris avec 330 collaborateurs dont 250 consultants et 30 Partners, est reconnu comme une référence par les plus grands groupes industriels et de services. WWW.ROLANDBERGER.COM

Autres publications



LES CLASSES MOYENNES FACE À LA TRANSFORMATION DIGITALE

À l'horizon 2025, le numérique pourrait supprimer jusqu'à 3 millions d'emplois. Et pour la première fois, la production de biens matériels n'est plus la seule concernée. Les services le sont aussi : big data, digitalisation, machine apprenante, autant de tendances susceptibles de transformer profondément des activités de service, intellectuelles, qu'on croyait jusqu'ici protégées de l'automatisation.



DU RATTRAPAGE À LA TRANSFORMATION : L'AVENTURE NUMÉRIQUE, UNE CHANCE POUR LA FRANCE

De plus en plus connectée, de plus en plus équipée, des smartphones au développement du e-commerce, de l'Internet haut débit à l'accès en ligne aux services publics, la France a vu les technologies numériques se diffuser pour faire corps avec la société, et entraîner de nouveaux comportements et de nouvelles attentes.



THE PROMISES OF AGING

En 2050, l'âge moyen en Europe de l'Ouest sera de 47 ans, 54 ans au Japon, 46 ans en Chine... On parle peu des avantages en termes de productivité et de compétitivité que va créer cette majorité de seniors au sein des entreprises. Contrairement aux idées reçues, les seniors sont une opportunité pour les entreprises, qui doivent apprendre à mieux les intégrer comme un atout pour leur stratégie globale.

Liens & favoris

COMMANDER & TÉLÉCHARGER
www.think-act.com

RESTER CONNECTÉ
www.twitter.com/RBSCPParis

AIMER & PARTAGER
www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants

Version tablette

TÉLÉCHARGER NOTRE APPLICATION KIOSK

Pour lire nos récentes publications sur votre tablette, recherchez « Roland Berger » sur iTunes App Store ou sur Google Play. Téléchargez gratuitement l'application Kiosk



Éditeur

**ROLAND BERGER
STRATEGY CONSULTANTS**

62-64, Rue de Lisbonne
75008 Paris. France
+33 1 53 67 03 20
www.rolandberger.fr

Rédacteur

LAURIANNE SCHILLES

Study Coordinator
laurianne.schilles@rolandberger.com

Contact presse

CANDICE RODRIGUEZ

GM Advisor
+33 1 70 39 41 15
candice.rodriguez@rolandberger.com

Les auteurs accueillent vos questions, commentaires ou suggestions

MICHEL JACOB

Senior Partner
michel.jacob@rolandberger.com

EMMANUEL BONNAUD

Senior Partner
emmanuel.bonnaud@rolandberger.com

ALIX GIRAUD

Project Manager
alix.giraud@rolandberger.com