

UE : Administration du personnel 3

- **AA : Nouvelles pratiques RH**

Delatte Alexandra

Cursus Bachelier Conseiller(e) social(e)

Fin de cycle

Nouveaux enjeux RH

Bill Gates, qui déclarait en 1981 : « *Personne n'aura besoin de plus de 637KB de mémoire sur son ordinateur personnel* ». Ou bien Thomas Watson, fondateur d'IBM déclarant en 1943 : « *Je pense qu'il y a un marché mondial pour peut-être 5 ordinateurs* ». De même Stewart Toy écrivait dans l'Expansion en 1972 : « *McDonald's doit convaincre les gens de manger avec leurs mains tout en leur offrant un menu très limité. Est-ce que cela peut marcher en France ? Probablement non* » (Wyman O., 2016, p.3).

Ces grands entrepreneurs se sont trompés dans leur estimation. Il est difficile de prévenir le futur et pourtant, il est primordial de l'anticiper et de le préparer au mieux. Ainsi, à partir du livre Blanc de O. Wyman, ce cours va tenter de mettre en avant les grandes tendances qui vont impacter la GRH dans les prochaines années.

Ces grandes tendances peuvent concerner des domaines divers comme la démographie, la technologie, la sociologie ou encore la culture. Pour prendre en compte l'impact de ces tendances, la fonction RH devra faire évoluer son rôle et peut-être même créer de nouveaux métiers.

PLAN DU COURS

Chapitre 1 : Premier enjeu : les écarts entre les générations

- 1. Les différentes générations et leurs attitudes au travail----- 4
- 2. Les impacts de cette tendance sur la GRH-----9

Chapitre 2 : Deuxième enjeu : un nouveau modèle de management et de leadership

- 1. Du management 1.0 au management 4.0----- 13
- 2. Manager les générations x, y, z-----14
- 3. Une entreprise ne répondant pas toujours aux attentes----- 16
- 4. Une entreprise libérée :
un modèle managérial pour des collaborateurs heureux et productifs-----18

Chapitre 3 : troisième enjeu : la transformation digitale

- 1. La transformation digitale----- 25
- 2. La GRH et la transformation digitale-----26

Chapitre 1 : Premier enjeu : les écarts entre les générations

Le livre Blanc (cf. annexe) de O. Wyman (2016) et les recherches de Mercer mettent en avant 6 grandes tendances impactant les RH dans le futur. Une d'entre elles retient particulièrement notre attention : les écarts entre les générations.

1. Les différentes générations et leurs attitudes au travail

Les sociologues distinguent la société du 21ème siècle en 4 types de générations (<https://www.journalducsm.com/generations-x-y-z/>) :

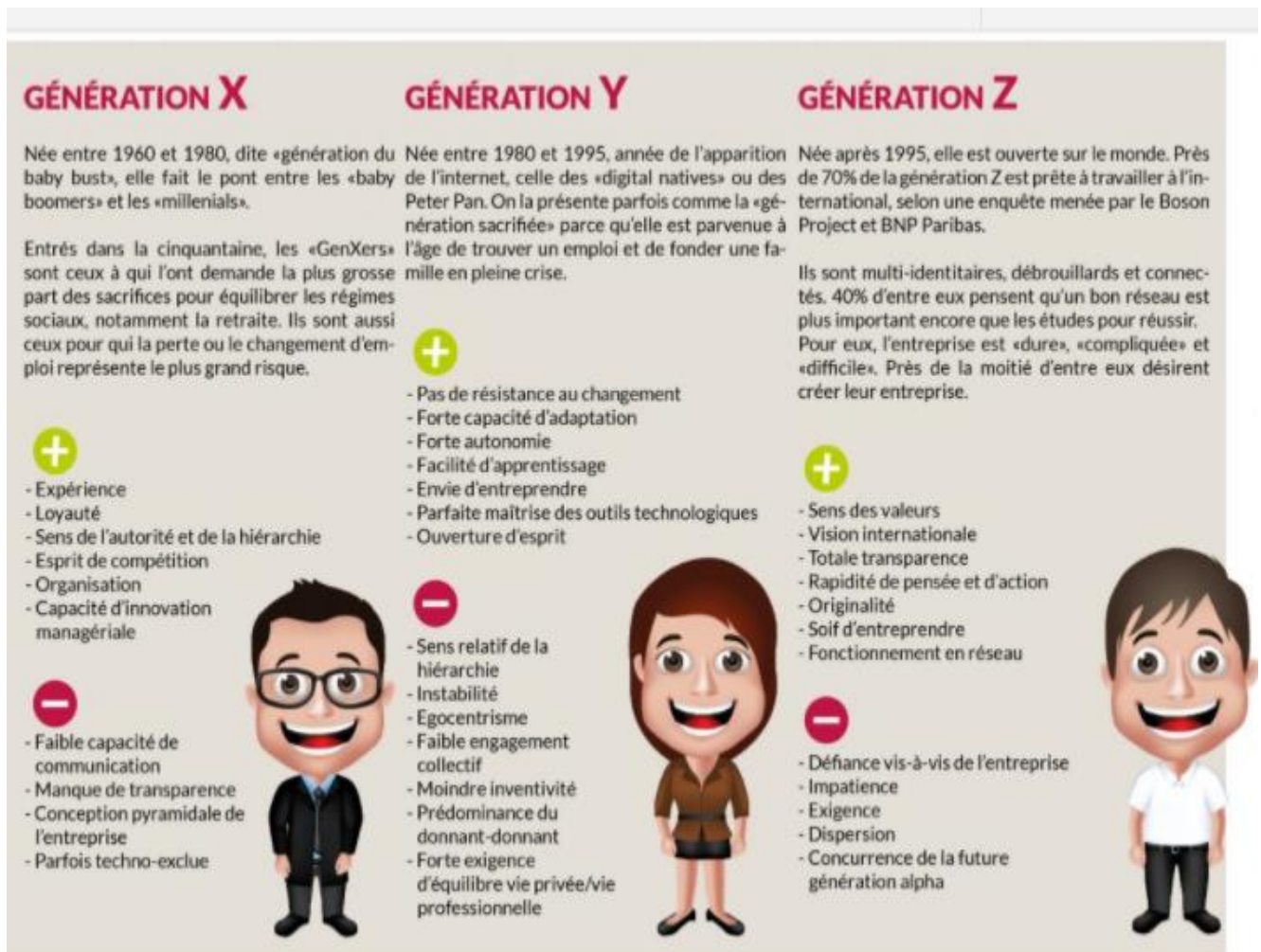
- ✓ Les **Baby-boomers**, personnes nées entre 1946 et 1965 : **ils savent travailler dur et** attendent une rémunération proportionnelle à leur effort et à leur contribution, quant à l'aide donnée pour relever le pays après la guerre. Ils ont un esprit de compétition et veulent généralement être appréciés pour leur expérience ;
- ✓ La **génération x**, personnes nées entre 1965 et 1980 : ces personnes **mettent la priorité sur leur carrière. Ils recherchent avant tout un travail valorisant socialement.** Le travail n'est plus le principal centre d'intérêt dans leur vie. Ils travaillent pour vivre (bien-vivre) et non l'inverse. En 1973, les cracks boursier et pétrolier, ont mis fin au plein emploi et à l'insouciance. Pour éviter de connaître le chômage, beaucoup préfèrent garder leur emploi, même au prix de mauvaises conditions sociales ou professionnelles. Le travail est au cœur de leur préoccupation, cette **génération, égocentrée, stressée, s'adapte moins facilement aux nouvelles situations**, par peur de perdre leur emploi. Cette génération s'implique en revanche dans son entreprise, assume des responsabilités et prend de nombreuses initiatives. La notion d'appartenance à l'image de l'entreprise est devenue importante et fédératrice, au bénéfice de la productivité, encouragée et utilisée par l'employeur.
- ✓ La **génération y**, personnes nées entre 1980 et 2000 : elle est généralement rattachée aux "digital natives" ou encore aux "millennials". Ils ont grandi avec les écrans d'ordinateurs et les consoles de jeux vidéo. Ils sont la **première génération à être entièrement et véritablement né, avec le monde d'internet.** C'est la génération de la télévision et du digital omniprésent dans tous les secteurs, autant privé que professionnel. Toute en étant réticents face à l'autorité, les millennials sont en contrepartie sociables, communiquent et partagent facilement. Le travail n'est plus au centre de tout, ils ont réussi à introduire "le besoin de phase de repos " pour "décompresser". La recherche d'une bonne qualité de vie, quitte à changer de région voir de pays, ils n'hésitent plus à changer d'entreprises. Malgré un modèle économique difficile avec ses crises structurelles à répétitions, la génération Y a su s'adapter et tirer parti de cette refonte total du modèle socio-professionnel jusque-là, référence pour les générations passées. **La génération Y recherche sans arrêt sa place, la meilleure place.** Plus diplômés que leurs aînés, les profils de la génération Y n'hésitent pas à se former et se remettre en question pour évoluer tout au long de leur carrière. Elle recherche avant tout le plaisir dans l'activité et à s'investir à la hauteur de ses attentes.

Leur leitmotiv au quotidien est l'adage du gagnant-gagnant. Très matérialistes, ils sont dans l'hyper consommation et s'ouvrent au monde extérieur grâce aux nouvelles technologies de l'information.

- ✓ La **génération z**, personnes nées à partir de l'an 2000 : cette génération n'est pas encore arrivée sur le marché du travail. Elle est **considérée comme la génération silencieuse**. La technologie domine leur quotidien, ils sont nés avec et ne savent pas vivre sans. L'internet est leur outil principal de communication pour interagir que ce soit dans le privé ou le travail. Cette génération est connectée en permanence. Elle ne s'identifie qu'avec et par les réseaux sociaux. Beaucoup plus réaliste que leurs prédécesseurs, pour eux la vie et le travail doivent être un processus fluide, qui apporte le bien-être au quotidien. Elle accorde plus d'importance et est résolument tournée vers les nouveaux médias. Le départ en retraite des baby-boomers permettra à cette nouvelle génération de trouver un travail plus rapidement, dans de meilleures conditions.

NB : La **génération Alpha** sera celle qui pourrait bien la suivre. Cette génération naîtra **dans le numérique** contrairement à la génération Z qui eux sont nés **avec le numérique**.

Le schéma suivant propose une typologie des profils selon les générations :



Source : <https://www.journalducsm.com/generations-x-y-z/>

La génération Y ou « Millenials » constitue 50 % des effectifs au travail en 2020 et sera de 75 % en 2025. Il est donc important pour les entreprises de comprendre les attentes de ces jeunes : « *ils souhaitent être responsabilisés et recherchent le challenge ; ils s'engagent pour des entreprises dont ils partagent la « raison d'être » ; ils apprécient le travail d'équipe, le « fun » et les communautés ; ils veulent être acteurs de leur développement ; ils ne sont pas fidèles et rêvent de créer leur start-up* » (O. Wyman, 2016, p. 5).

Quelques caractéristiques sur les « millenials » (<https://flexjob.fr/Blog/CONSEILS-TOP/La-generation-Y-en-7-caracteristiques>), vu leur nombre grandissant sur le marché du travail :

- ✓ **Le slashing** : ce sont des membres de la génération Y qui sont pluriactifs (16% en France), c'est-à-dire qui exercent plusieurs métiers, parfois très éloignés ;
- ✓ **La flexibilité** : c'est une génération qui aspire à un univers du travail moins "fermé" au niveau temporel et spatial. La possibilité de télétravailler, de ne pas tomber dans une logique de présentisme par exemple ;



- ✓ **L'agilité** : La collaboration, une culture orientée client, une culture du changement ; ces caractéristiques se retrouvent dans les pratiques managériales des membres de la génération Y. L'agilité est propice à la créativité, à l'innovation et au développement de leur propre style ;
- ✓ **Le blurring** : capacité à équilibrer vie professionnelle et vie personnelle ;
- ✓ **Le test and learn** : tenter des choses, accepter l'échec, comprendre ses erreurs, recommencer, faire mieux ;
- ✓ **Le slow business** : la confiance est le maître mot pour travailler avec un collaborateur. Il n'est plus question de prendre le temps de définir avec précision la collaboration. Le collaborateur est un maillon de la chaîne à part entière ;
- ✓ **L'accomplissement** : la réussite financière va de pair avec le bonheur au travail. S'épanouir dans une structure où ils ont une place donne sens au travail.

Ci-après, un tableau reprenant les différentes générations et leurs habitudes de travail :

Usages et attitudes des générations



	Génération silencieuse	Baby Boomers	Génération X	Génération Y ou génération "pourquoi/why"	Génération Z ou nouvelle génération silencieuse
Naissance	Avant 1945	1945 – 1959	1960 - 1979	1980 - 1999	Après 2000
Environnement vécu	Né entre la grande dépression et la deuxième guerre mondiale	Guerre froide, Conquête spatiale, télévision	Chute du mur de Berlin, SIDA, ordinateur (PC)	11 septembre, guerre en Irak	Guerre Afghanistan, Tsunami, réchauffement climatique, Printemps arabes
Aspirations	Propriété (achat résidence principale)	Sécurité de l'emploi	Equilibre vie privée / vie professionnelle	Liberté et flexibilité	Sécurité et stabilité
Produit symbole	Automobile	Télévision	Ordinateur personnel	Smartphone et tablette	Google Glass, imprimante 3D
Attitude vis-à-vis du travail	Un travail pour la vie	Organisationnel (la carrière définie par l'employeur)	Carrière en "portfolio", loyaux à leurs métiers (et non l'employeur)	Entrepreneurs digitaux. Travaillent "avec" leur employeur et non "pour"	Carrières multi-tâches, devraient évoluer dans différentes structures et créations d'entreprises
Attitude vis-à-vis des technologies	Largement désengagée	Early adopters, adaptation à la technologie	Migrants numériques	Nés avec le numérique (digital native)	Totalement dépendant du numérique (Technoholics)
Média de communication	Lettre formelle	Téléphone	Email et SMS	SMS et réseaux sociaux	Communication corporelle
Préférence de communication	Face à face	Idéalement face à face, mais téléphone ou email si nécessaire	Email ou SMS	Outils connectés et mobile	Facetime, Skype
Préférence de communication pour des décisions stratégiques	Réunion face à face	Idéalement réunion face à face, mais évoluant vers des réunions dématérialisées	Réunions dématérialisées, mais en face à face si possible	Face à face (sans pour autant être au format "réunion")	Solution de groupe dématérialisée (digitally crowd-sourced)
Part de la population active en % (2010/2015)	Entre 1% et 3%	Entre 33% et 34%	Entre 35% et 36%	29%	0%

Données : sociologie (Wikipedia, classification de William Strauss et Neil Howe) - PSW Research Center Report 2009 - Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace New York, N.Y.: American Management Association, 2000 - recoupement interne inflexia
Etude "Generations defined: 50 years of change over 5 generations" McCindle 2012, Tableau de synthèse recoupé par inflexia

Selon O. Wyman (2016) analyser les attentes des générations permet de retrouver certains dénominateurs communs entre ces générations : la demande d'une rétribution prévisible, la nécessité de trouver un sens à sa mission, la possibilité de progresser dans l'entreprise et enfin l'exigence d'être traité avec dignité et respect.

2. Les impacts de cette tendance sur la GRH

Des différences entre générations, impactant la GRH, sont évidemment à relever (O. Wyman, 2016, p.7) :

- ✓ « **Les facteurs d'engagement, de motivation et de valorisation** ne sont pas identiques. Les générations « seniors » attendent que leurs expertises et expériences soient valorisées, tandis que les 40/55 ans considèrent encore qu'il faut travailler dur pour être reconnus ; les 30/40 ans attendent de l'entreprise que leur contribution individuelle soit valorisée ; quant aux plus jeunes, ils considèrent qu'ils sont les mieux à même de promouvoir leurs propres contributions ;
- ✓ La demande **d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle** est très différente. Pour les générations Y et Z, la notion d'équilibre vie privée/vie professionnelle ne se pose pas sous la forme d'une opposition, voire au mieux d'une complémentarité comme pour les générations précédentes, mais comme une imbrication dont ils attendent qu'elle soit prise en compte par l'entreprise. C'est pour eux une demande d'équilibre de vie tout court, où les frontières entre professionnel et privé s'effacent ;
- ✓ La **notion de carrière**, ou de parcours, n'est plus du tout la même et se brouille. Tandis que les aînés restent davantage dans une logique de carrière balisée, la génération Y considère qu'elle peut apprendre et progresser en permanence. Cette vision se traduit par des attentes de réactivité envers le management : les « feedbacks » doivent être immédiats et continus. Pour la fonction RH, les impacts sont majeurs, remettant notamment en cause les processus fondés sur un cycle annuel (management de la performance, campagnes de rémunération, plan de formation, etc.). Quant aux plus jeunes de la génération Z des « digital natives », ils vont encore plus loin : leur identité est réellement multidimensionnelle, leur logique de communication multicanale, leur demande d'adopter un mode de fonctionnement agile vis-à-vis d'une organisation encore très lourde ;
- ✓ **L'impact des cultures nationales** tend à disparaître avec l'arrivée des nouvelles générations. Celles-ci ont non seulement des attentes propres, mais le facteur de culture nationale ne joue quasiment pas comme différenciateur, alors que cela reste le cas pour les générations plus âgées. Il est en effet possible d'évoquer un « septième continent », celui des Millenials. Ce qui conduit certaines entreprises internationales à repenser leur politique RH autour d'approches segmentées ».

Des changements doivent alors s'opérer sur la fonction RH (O. Wyman, 2016, pp.10-20) :

- ✓ **Le développement personnel plus que le poste : large place aux compétences**

La génération X n'imagine déjà plus le poste « à vie ». Quant à la génération Y, elle ne le conçoit pas du tout et adopte une gestion très opportuniste du parcours professionnel. Il devient normal de naviguer d'une entreprise afin de développer ses compétences et relever de nouveaux défis.

Le diplôme ou l'ancienneté ne représentent plus la progression. Un individu de la génération Y attend avant tout d'être valorisé en fonction des résultats accomplis pour l'entreprise. Ainsi, pour 65% de la génération Y, le développement personnel est primordial dans le choix d'une entreprise. Progresser professionnellement et faire grandir son employabilité sont essentiels. Le collaborateur devient lui-même, architecte de son propre parcours.

La clé de voûte des anciens parcours était l'emploi. Aujourd'hui, c'est la compétence. Elle garantit l'employabilité des collaborateurs. Il faut alors connaître l'ensemble des compétences de chacun, en temps réel : compétences techniques, managériales, comportementales, ... La mise sur pied d'un big data des compétences semble être un outil efficace.

Mettre en place des « pools » de compétences regroupant des ressources internes et externes. En quelque sorte, les Ressources Humaines devraient pouvoir inventer des LinkedIn.2.0, en cercle fermé, avec des compétences vérifiées.

La mobilité permet le développement de l'employabilité des collaborateurs. Le défi pour les RH est alors d'explorer de nouvelles formes de mobilité : vers des sociétés partenaires, des start-ups, avec la possibilité de revenir dans l'entreprise. Cette nouvelle mobilité se devra d'être attractive avec un différentiel de salaire, l'intégration dans un plan long-terme, la communication sur les réussites des employés les plus mobiles, ...

Renouveler, de fond en comble, la formation, en développant des mécanismes de développement des compétences par la mise en place de mécanismes de Mentoring ou de Coaching individualisé pour les managers. Le feedback de pairs comme les seniors ou même les juniors est d'une grande richesse et ne peut être remplacé par une formation traditionnelle. Cela demande des pilotes, des ajustements, et nécessite de créer l'adhésion en démontrant. Le « Reverse mentoring » consiste à recevoir le feedback de plus jeunes ou de catégories de collaborateurs est un challenge culturel important. De plus, la mise en place d'offres de formations en ligne très larges, accessibles à l'ensemble des salariés, pouvant être « consommées à la demande », constitue une nécessité.

✓ **Rendre les organisations et les modes de travail plus agiles et ouverts**

Une des missions cœur des Ressources Humaines, dans les prochaines années, sera de mettre en place des organisations et formes d'emplois plus flexibles. Mais les RH actuelles sont peu outillées pour favoriser ces changements et ce, pour des raisons bien souvent culturelles.

Les Ressources Humaines devront certainement mettre en place également des conditions de travail plus flexibles, mixant des contrats en CDI, CDD, en forfait-jours, des freelances, mais aussi des collaborateurs ayant de plus en plus souvent plusieurs emplois. En particulier, les RH devront pouvoir apporter des réponses à la complexification des horaires de travail : l'équation « demande client » (par exemple, besoins d'assistance et de points de ventes ouverts le samedi, et de plus en plus le dimanche) et « souhaits de flexibilité du salarié ».

Il faudra aussi tester de nouveaux modes de management basé sur des missions ou de nouveaux types d'organisation, comme « l'entreprise libérée ». Le basculement vers un management par les missions (plutôt que par le poste, l'emploi) est un défi majeur. Les missions doivent être définies dès le départ, valides pendant des périodes de temps plus ou moins longues, et déboucher sur des évaluations appropriées. Faire évoluer une partie de l'organisation vers un tel mode de fonctionnement est un défi de taille pour les RH. La mise en place d'une « entreprise libérée » (sans strates hiérarchiques) favorisant l'innovation, la transversalité, le collaboratif, la fluidité et l'adaptabilité représente un grand chantier. L'accélération de la mise en place de modes de travail en mode agile est une condition essentielle pour que les entreprises restent compétitives et puissent répondre aux besoins des digital natives.

Trois conditions de succès doivent être réunies pour effectuer un basculement en mode agile :

- Mixer les équipes (en termes d'origines, d'expériences, d'expertises) ;
- Mieux responsabiliser et valoriser les chefs de projet (versus le supérieur hiérarchique) - développer de nouveaux modèles d'incentives adaptés.
- Mettre en place des outils et des rôles de staffing intégrant l'externe et lié aux compétences.

Ce chantier représente un challenge majeur pour les Ressources Humaines. Elles devront recruter des ressources capables de mener ce type de changements de grande ampleur.

- ✓ Assurer un sens commun, la “raison d’être”,

Face à un individualisme de plus en plus marqué, les Ressources Humaines devront renforcer la dimension collective, permettant aux collaborateurs de se retrouver autour d'une « raison d'être » et fédérer autour d'une culture d'entreprise, renforçant le contrat social. Cela implique la révision des référentiels managériaux. Le travail sur la « raison d'être » s'accompagne de l'adaptation de référentiels de valeurs. Si un référentiel de valeurs est mis en place, il est important qu'il soit intégré dans les modes d'évaluation et les systèmes de reconnaissance. Ce rôle de fédérateur sera le plus essentiel réalisé par les RH de demain. Dans un contexte où les tâches opérationnelles courantes seront de plus en plus réalisées par le salarié lui-même, via des outils online, le collectif restera la prérogative régalienne du DRH.

- ✓ Gérer des univers différents et personnaliser la proposition de valeur RH

Une écoute plus segmentée doit se développer. Le challenge des RH est alors de satisfaire les collaborateurs de manière plus personnalisée. Cela nécessite d'identifier les spécificités des univers sociaux qui cohabitent au sein de l'entreprise. C'est pourquoi les RH doivent organiser une écoute plus segmentée des différentes générations afin de comprendre leurs attentes, leurs moteurs de motivation, notamment pour les Millenials et la génération Z qui arrivent. Les Ressources Humaines des multinationales, conscientes de la similarité des attentes des Millenials dans le monde et de leurs différences par rapport aux autres générations, pourraient décider de nommer un « responsable RH Millenials » mondial.

La personnalisation doit de plus en plus faire partie intégrante des politiques RH. Les collaborateurs devront être capable de construire leur propre « offre RH » (équilibre entre rémunération, congés, ...), répondant à leurs aspirations et leurs besoins et ce, à partir d'un catalogue pertinent proposé par les RH.

Une écoute différenciée selon les générations doit permettre la compréhension des motivations des populations et la mise en place d'outils diversifiés par les RH :

- Rémunération : possibilité de changer le curseur entre part variable et salaire fixe, choix entre rémunération cash ou en actions, choix entre véhicule ou cash, ... ;
- Congés : possibilité de choisir plus de congés en échange d'une rémunération ajustée ;
- Temps et durée du travail : possibilité d'aménager son temps de travail pour libérer plus de temps pour un projet personnel ou familial, sur une période donnée.

L'exploitation des données deviendra de plus en plus l'outil clé du DRH afin de personnaliser ces propositions et mesurer l'impact de leurs actions sur la satisfaction, la performance des collaborateurs.

Chapitre 2 : Deuxième enjeu : un nouveau modèle de management et leadership

1. Du management 1.0 au management 4.0

Modèles managériaux et générations				
Modèles managériaux	Management 1.0 Taylorisme	Management 2.0 Lean Management	Management 3.0 Management Agile	Management 4.0 Harmocratie
Générations	Babyboomers (1945-1960)	Génération X (1961-1980)	Génération Y (1981-1995)	Génération Z (>1995)
Aspirations	Sécurité de l'emploi Rémunération	Equilibre vie privée/vie pro	Liberté et flexibilité Individualisme	Autonomie, stabilité collectivisme
Attentes consommateurs	Accessibilité des produits	Qualité des produits	Personnalisation des produits	Innovation des produits
Organisations	Bloc hiérarchique Com descendante	Bloc hiérarchique Com transversale	Entreprise holocratique	Entreprise organo-intuitive
Rôle du manager	Mécanicien	Enquêteur	Jardinier	Compositeur
Préférence de management	Management directif	Management participatif	Management collaboratif	Management éclairé
Préférence de communication	Face à Face, Téléphone, E-mail	SMS, E-mail	Réseaux sociaux, SMS	Appels vidéo
Considération des collaborateurs	Outils	Ressources	Valeurs ajoutées	Intraclients

Source : <https://www.cadreo.com/actualites/dt-modeles-management-generations>

Le management 1.0 est un management directif adressé aux Baby-boomers. Une organisation du travail tayloriste où la communication est descendante et la structure hiérarchique bien établie. Dans ce modèle, les collaborateurs sont d'abord motivés par la sécurité de l'emploi et le niveau de la rémunération.

Le management 2.0 s'applique à la génération X. Dans ce modèle symbolisé par le Lean Management, la communication est plus transversale et le management plus participatif. Les collaborateurs aspirent aussi à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Avec la génération Y, le management a dû faire sa révolution et passer en mode 3.0. Ce modèle de management agile est fondé sur la liberté et la flexibilité accordée. L'entreprise s'inspire d'un style de management inspiré de l'holocratie et mise sur le travail collaboratif. Les outils changent puisque l'on travaille avec les réseaux sociaux. Quant à l'organisation, elle s'adapte à l'individualisme grandissant des collaborateurs.

Le management 4.0, baptisé "Harmocratie", s'adresse à la génération Z. Il n'est pas encore généralisé puisque l'entreprise fait face aux premiers arrivants. Ils ne sont pas encore nombreux au travail. L'organisation est organo-intuitive, le manager doit être éclairé et devenir un compositeur habile qui laisse s'exprimer la créativité et l'innovation dans l'entreprise.

Désormais, les quatre générations BB (baby-boomers), X, Y, Z se côtoient dans les entreprises et le manager doit faire le grand écart entre les attentes de chaque génération. Ces générations ont des attentes différentes, des visions du monde différentes, des motivations différentes, des objectifs différents..., le seul point commun entre ces générations est qu'elles **sont toutes composées d'êtres humains et que le manager travaille avec la matière humaine.**

2. Manager les générations x, y et z

Les générations X et Y ont été confrontées au chômage de masse et la référence du travail au CDI. Ils accordent leur fidélité à l'entreprise qui pourra leur offrir la sécurité. De plus, avec les nouvelles technologies grandissantes, ces salariés ont vu les modalités pratiques du travail se modifier. Elles ont aussi connu les premières start-up, fin des années 90 et l'émergence du web (1997-2006). Ces générations ont dû apprendre à se familiariser avec ce nouvel outil et de nouveaux modes de communication.

La génération Z, quant à elle, est née avec Internet et le Smartphone. C'est la génération numérique. A l'aise avec les NTIC, ces salariés développent de nouveaux modes de travail, d'organisation et d'apprentissage comme le nomadisme, open-space, travail collaboratif ; l'accès facilité à l'information par Internet et autres (média, télévision, blog, réseaux sociaux,) ; le développement des formations en e-learning. Elle a vu également assister à la précarisation du travail par l'ubérisation.

On reproche souvent à ces générations d'être difficiles et volatiles mais elles ont également de nombreux atouts. C'est pourquoi il est essentiel de savoir adapter son organisation et son management à ces générations en mettant en œuvre les bons leviers de motivation afin que ces collaborateurs s'impliquent. Selon une étude BNP Paribas et Boson Project, 36 % des jeunes de moins de 25 ans pensent que l'entreprise est une source de stress. Ils ont, en effet, été témoins des expériences difficiles de leur entourage sur le marché du travail et de la vague de suicides dans certaines entreprises. De ce fait, ces jeunes accordent de plus en plus de place à la réalisation de soi, à l'évolution de carrière et à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (<https://entreprise-heureuse.com/manager-generations/>).

Quelques conseils pour manager ces générations (<https://entreprise-heureuse.com/manager-generations/>) :

- Le manager doit **clairement définir les activités** car ces générations font un lien entre rémunération et contribution. Il doit faire des points réguliers avec le collaborateur et les entretiens annuels sont l'occasion de réaliser les ajustements ;
- Le manager doit savoir **diversifier les missions** et **enrichir** les activités par des projets et travaux transversaux. Cela suppose de bien connaître son salarié et ses compétences pour lui soumettre des objectifs stimulants ou lui proposer la gestion de certains projets. Le sens et l'intérêt au travail sont facteurs de motivation ;
- Les actes de l'organisation doivent être cohérentes avec les valeurs affichées. Les nouvelles générations sont de plus en plus attentives au respect de l'environnement, de la santé et de la sécurité des travailleurs ainsi qu'aux modes de productions équitables. L'entreprise doit donc être éthique à l'extérieur comme à l'intérieur, il en va de sa crédibilité. Elle a donc intérêt à communiquer de manière transparente et ouverte. En cas de conflit, ils n'hésitent pas à quitter l'entreprise et le font savoir sur le Web. L'information se diffuse très vite. L'e-réputation est un enjeu majeur pour les entreprises. Une mauvaise image en tant qu'employeur a des répercussions tant sur le recrutement que sur la confiance des clients ;
- Les jeunes travailleurs aspirent à la prise en compte de leur contribution via un salaire intéressant, une valorisation des réussites, des perspectives de carrière et des moyens de montée en compétence. L'ascension professionnelle unique par la voie managériale n'est plus forcément celle qu'ils attendent. Ils considèrent que la mobilité fonctionnelle est aussi une évolution de carrière. Les nouvelles générations attendent de leur manager qu'il soit à la fois : un leader stimulant qui les aide à développer leurs aptitudes et un coach qui les conseille dans leur parcours professionnel ;
- Les nouvelles générations sont attachées à leur autonomie. Le manager doit donc leur laisser faire des suggestions. Les travailleurs combinent deux ancres de carrières : une ancre autonomie, il veut se sentir libre dans ses décisions professionnelles et une ancre créativité, le travailleur a besoin de créer. Ils plébiscitent de nouveaux modes de travail comme le télétravail, l'open-space, les espaces de coworking et les horaires variables. La génération « numérique » est attirée par une **relation horizontale** où les frontières hiérarchiques sont gommées. Le rôle de la direction et des managers est alors de développer le travail collaboratif ; encourager les initiatives collectives et individuelles ; favoriser l'entraide intergénérationnelle ; créer et maintenir la cohésion d'équipe.

3. Une entreprise ne répondant pas toujours aux attentes

A priori, nous cherchons tous à être heureux. Or, il s'avère que nous passons actuellement la majorité du temps sur notre lieu de travail. Dès lors, pourquoi ne pas chercher une part de bien-être dans notre activité professionnelle ? Pourquoi ne pas envisager de se pencher sur notre qualité de vie au travail à l'image de celle que nous poursuivons au quotidien ?

C'est précisément le sujet de l'étude « State of a global Workplace », lancée en 2017 par l'Institut Gallup, sur la qualité de vie au travail et l'engagement des salariés. Il ressort de cette étude que, parmi l'ensemble des travailleurs actifs sur la planète :

- ✓ 15 % des travailleurs sont engagés. Ce sont des personnes qui sont heureuses à l'idée d'aller travailler. Elles sont hautement impliquées et enthousiastes vis-à-vis de leur travail et de leur lieu de travail ;
- ✓ 67 % sont des salariés désengagés. Ces personnes ne ressentent pas d'attachement à leur travail ni à l'entreprise. Elles y accordent du temps mais n'y mettent ni énergie ni passion. Elles viennent travailler pour récolter un salaire mais ne prennent, globalement, pas d'initiatives ;
- ✓ 18 % sont des employés activement désengagés. Ils sont malheureux au travail et en veulent à l'entreprise de ne pas satisfaire leurs besoins. Ils font connaître leur mécontentement et peuvent potentiellement saboter le travail accompli par leurs collègues engagés.

Ce constat est édifiant : à travers le monde, c'est près de 85 % des travailleurs qui ne se sentent pas investis dans leur environnement de travail et qui se désengagent de celui-ci. A priori, la plupart des employés ne se sentent pas désengagés quand ils postulent et sont embauchés. Ils perdent leur engagement en cours de route car l'entreprise ne répond pas à leurs attentes, surtout celles des jeunes générations.

Un certain nombre de raisons peuvent être invoquées :

- ✓ **La conservation d'une structure pyramidale dépassée**

La majorité des sociétés évolue selon un système de hiérarchie pyramidale. Le leadership est réparti depuis la base en une série de chefs ou de responsables dont chacun possède un peu plus de pouvoir que le précédent, au fur et à mesure que l'on monte dans la pyramide.

L'inconvénient est que cela revient à gommer les talents et la sensibilité des travailleurs en leur enlevant la possibilité de réfléchir à ce qu'ils font et d'adopter leur propre système de travail.

À l'instar du modèle militaire, des chaînes de commandement « aveugles » sont mises en place au moyen de procédures imposées, où les employés sont sans cesse contrôlés pour garantir leur bon déroulement et le respect des horaires de travail.

Ce contrôle a été accentué en entreprise par l'adoption de pointeuses et d'éléments de hiérarchie intermédiaire : les contremaîtres. Ce fonctionnement était particulièrement adapté pour le travail en industrie par exemple.

✓ **Un décalage entre les besoins humains et les procédures imposées**

Aujourd'hui, ce type d'entreprise « classique » va à l'encontre de la nature humaine qui a besoin d'égalité intrinsèque, de développement personnel et d'auto-direction (I. Getz et B. Carney, 2016). Le problème majeur est que les entreprises ont évolué, de même que l'activité professionnelle et le travail en lui-même. On est passé d'une ère industrielle à une ère numérique où la valeur et l'innovation sont devenues des qualités essentielles. La créativité personnelle est bridée et les initiatives généralement mal reçues.

Cette situation crée de l'inconfort et de la frustration chez le travailleur qui doit mettre ses désirs et ambitions personnelles de côté pour pouvoir rentrer dans un rôle « imposé » par sa description de fonction. C'est ce décalage entre les aspirations des travailleurs et l'environnement de travail dans lequel ils évoluent qui peut, en partie, expliquer pourquoi de plus en plus de salariés se désengagent. Lorsque le respect du processus s'avère être plus important que les personnes et que la recherche de rentabilité se fait au détriment des chevilles ouvrières de l'entreprise, le mal-être s'installe.

✓ **Un manque de liberté**

Les employés sont étouffés dans une organisation pyramidale lourde où certains chefs restent fort attachés à leur pouvoir. Le paradoxe est que l'on demande de plus en plus de performances et de réactivité aux salariés, mais la lourdeur des structures de travail imposées les empêche de faire preuve de créativité. Les travailleurs ne disposent pas de la liberté de prendre des initiatives ou de sortir des sentiers battus au vu du management et des procédures établies. De plus, très peu ont la possibilité de déterminer eux-mêmes la structuration de leur journée, de leur boulot, de leurs horaires et de leur environnement de travail.

✓ **Un management parfois peu adapté**

Selon Gallup, les relations médiocres avec le manager constituent la première cause de départ d'une entreprise pour un salarié ? Chez nous, c'est un salarié sur trois qui ne fait pas confiance à son manager jusqu'à estimer qu'il ne possède pas les qualités de leader requises.

Parmi les raisons évoquées, on compte : un manque d'empathie de la part des responsables, un manque de confiance émanant d'eux, une soif de pouvoir, une surestimation de leurs capacités ou une vision floue du futur.

✓ **Un manque de reconnaissance.**

Cet élément renferme deux aspects : le manque de reconnaissance et/ou de capacité d'évolution ressenti par le travailleur ou le manque d'identification aux valeurs de l'entreprise.

Le travailleur peine à y trouver sa place. Or, si l'on en croit Serge Marquis (2017), psychologue du travail et expert en prévention des risques psychosociaux, la reconnaissance joue un rôle immense sur « l'estime de soi, l'identité, sur la confirmation de son existence, sur l'engagement, le sentiment d'appartenance à l'entreprise et à son organisation ».

Reconnaître à quelqu'un l'importance de son travail permet de le sortir du piège de la lassitude, de l'habitude et de lui faire comprendre qu'il contribue aux objectifs généraux de l'entreprise. Cela donne du sens à son travail.

✓ **Peu de prise en compte de l'opinion des salariés**

Les employés sont rarement consultés quant aux décisions qui les affectent, que ce soit directement ou indirectement. On ne leur demande presque jamais ce qu'ils souhaiteraient améliorer dans leur environnement de travail ou le poste occupé. Ce type d'attitude cultive le sentiment de ne pas être entendus ni écoutés et renforce la non-reconnaissance.

4. L'entreprise libérée : un modèle managérial pour des salariés heureux et productifs

Une entreprise est dite libérée « lorsque la majorité des salariés disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise (I. Getz et B. Carney, 2016). Ce nouveau modèle organisationnel suscite un engouement croissant depuis la parution française et belge, en 2012, de l'ouvrage d'Isaac Getz, « Liberté et Cie », dont la première édition anglaise date de 2009, et la diffusion, en juin 2015, du documentaire « Le bonheur au travail » sur ARTE.

Au cœur du sujet se trouve une idée simple : toutes les ressources humaines sont importantes et susceptibles de participer à la création de richesses dans l'entreprise. Il s'agit donc de remettre l'homme au cœur de l'activité et d'ouvrir le champ d'initiatives des salariés. Une démarche qui ne fonctionne, selon I. Getz et B. Carney (2016) que dans la mesure où les collaborateurs se considèrent comme étant égaux, sans titres et sans privilèges.

Ces deux auteurs considèrent que l'organisation classique, pyramidale, souffre d'un excès de processus bureaucratiques, de reporting, de procédures et de toutes sortes de systèmes de contrôle qui entravent les salariés. On parle d'« entreprise comment » lorsque l'on impose aux salariés la façon dont ils doivent travailler et que le pouvoir d'innovation reste confiné au management ou, dans les plus grandes entreprises, aux services de R&D, Qualité ou marketing.

La capacité d'entreprendre des autres acteurs de l'entreprise s'en trouve alors freinée. Les conséquences directes en seraient une perte de motivation, de performance et de capacité d'innovation. L'entreprise libérée promet de booster la performance de l'entreprise grâce aux innovations issues de l'intelligence collective, les employés se trouvant « libérés » de la hiérarchie et du contrôle. L'objectif est de rendre aux salariés la responsabilité du résultat de leur travail en leur donnant la capacité de s'organiser librement.

On parle d'« entreprise pourquoi » car ce qui compte, c'est l'objectif et non la façon d'y arriver. Comme l'argumente J.-F. Zobrist, fondateur de la fonderie picarde Favi, devenu un chantre de l'entreprise libérée : « ... Je réagissais par la contrainte, les notes de service ou la sanction, sans me rendre compte que je mettais le reste des salariés en prison, ce qui privait l'entreprise de son intelligence collective (Les échos, 2015) ». Il s'appuie sur la conviction qu'en considérant ainsi les salariés, les dysfonctionnements se résorberont d'eux-mêmes. Cette nouvelle posture garantirait une plus grande performance de l'entreprise et un engagement indéfectible des salariés. « *Chaque salarié peut se révéler ambitieux et motivé. C'est donc aux dirigeants et aux managers de libérer le leadership de leurs salariés, en construisant un environnement dans lequel ces derniers se motivent* » (Les échos, 2015).

4.1. Les origines du concept

Le terme « entreprise libérée » est né chez l'auteur américain Tom Peter, spécialiste du management, dans son ouvrage publié en 1995 : « Liberation management ». Proposant un nouveau mode de management qui bouscule fortement les repères classiques des structures hiérarchiques prônées par la société industrielle, il suggère une structure par projets où les équipes de travail établissent de nouvelles coopérations « sans mode de direction formel ». Les salariés, aux profils divers, constituant ces groupes de travail, disposent d'une complète autonomie et ont la responsabilité totale de leurs projets.

D'autres auteurs ont précédemment réfléchi au lien entre performance, autonomie et motivations au travail. On peut citer les travaux de F. Herzberg en 1959, « The Motivation to Work », et ceux de D. Mac Gregor, « The human side of entreprise », paru en 1960, où il oppose ses théories X et Y. Elles sont basées sur deux conceptions contradictoires de l'autorité et du contrôle. Chacune d'entre elles comporte une conception spécifique du salarié et conduit à adapter son management pour gérer les relations avec les individus.

Le tableau ci-après offre un résumé des théories :

Théorie X	Théorie Y
Les Hommes n'aiment pas leur travail.	Le travail est nécessaire pour le développement des individus.
Ils ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou pour de l'argent.	Les personnes peuvent atteindre un objectif qu'ils ont accepté.
Ils préfèrent être dirigés et fuient les responsabilités.	Ils peuvent s'intéresser à leur travail et l'aimer.
Ils sont motivés s'ils ont peur pour leur sécurité.	Ils cherchent les responsabilités et les acceptent.
Ils manquent de créativité sauf pour contourner les règlements.	Ils peuvent être motivés par le désir de réaliser leur potentiel.
	Il vaut mieux laisser les gens s'auto-discipliner.

Source : <https://fvelu.wordpress.com/2013/10/19/16-le-leadership-un-concept-polysemique-suite/>

C'est en 2009 que le concept est repris en France suscitant un vif intérêt. Le terme d'entreprise libérée est alors popularisé par Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe, dans son ouvrage : « Liberté & Cie » (2009).

Il n'existe pas d'étude française évaluant le développement de l'entreprise libérée. La récente réédition de l'ouvrage d'I. Getz a donné lieu à de nombreux articles et témoignages des quelques chefs d'entreprise ayant mené une telle expérience (avec succès). Pour autant, les expérimentations valorisées dans les médias semblent au final peu nombreuses et leur évaluation encore très parcellaire.

4.2. Les ingrédients

- **Le leader libérateur :**

Tous les récits de « libération » d'entreprise mettent au premier plan la volonté de remise en cause personnelle d'un dirigeant, toujours identifiée comme l'impulsion décisive pour la transformation de l'organisation.

La première phase consiste, pour le dirigeant « libérateur », à faire émerger, discuter pour enfin, partager avec tous les salariés, une vision de l'entreprise et des valeurs communes : engagement, fonctionnement de l'entreprise, règles de vie, etc. Il s'agit de rendre autonomes les individus, de leur permettre de se réapproprier leur travail et de leur redonner du pouvoir au sein de leur entreprise.

Dans un second temps, « le leader libérateur cherche à se rendre dispensable afin de générer la confiance et permettre la réalisation de soi et l'auto-direction » (I. Getz, 2015) Ainsi Alexandre Gérard, PDG de Chronoflex, est-il parti un an faire le tour du monde avec sa famille, confiant l'entreprise à ses salariés. Le PDG n'est plus irremplaçable puisque les salariés ont la capacité et la latitude de résoudre les problèmes rencontrés au sein de l'entreprise. A. Gérard affirme aujourd'hui « ne plus rien décider. Toutes les décisions, aussi bien d'investissement que de recrutement sont prises par des groupes de salariés. Les managers sont cooptés par les collaborateurs pour trois ans. (...) Il n'y a plus de note de service ni d'organigramme. » Son rôle se résume à « rappeler la vision », s'assurer qu'elle est partagée par tous, facteur indispensable qui donne aux collaborateurs un sens à leur travail, et créer ainsi leur engagement naturel.

Le dirigeant a pour objectif de créer un environnement favorable à la collaboration afin d'entretenir la motivation et l'innovation. La bureaucratie est bannie ainsi que les fonctions dont c'est le cœur de métier. La fonction de manager est si ce n'est supprimée, au moins radicalement transformée dans le sens d'une « dé-hiérarchisation ».

Le rôle du manager n'est plus de contrôler ou de commander mais de soutenir les individus et les équipes lors des prises de décisions. Les dirigeants des entreprises libérées affirment qu'en délégrant la décision aux acteurs, on peut passer de 7 à 2 niveaux hiérarchiques, générant ainsi de l'agilité, du bien-être et des économies importantes.

- **Le salarié**

Pour le salarié, ce nouveau positionnement n'est envisageable que s'il est en totale adéquation avec la vision stratégique du dirigeant.

Comme l'explique Denis Bismuth : « *Dans le modèle de l'entreprise libérée, l'autonomie du salarié est rendue possible par l'existence d'un cadre (ce que J.-F. Zobrist appelle les valeurs socle et les valeurs d'usage). Un cadre non-négociable incarné par un dirigeant qui pose comme principe intangible que l'homme est bon* » (D. Bismuth, 2015).

La latitude offerte par ce nouveau modèle permet au salarié de se réapproprier son travail, d'évaluer ce qu'il considère être un « travail bien fait » et de trouver lui-même les solutions à d'éventuels dysfonctionnements dans sa mise en œuvre.

Il est ainsi plus créatif, force de proposition et participe ainsi de l'intelligence collective de l'entreprise. Les expériences réussies relatent une méthodologie commune portée par l'arrivée d'un leader-dirigeant charismatique qui porte une vision stratégique et des valeurs qu'il s'attache à faire partager avec tous les salariés de l'entreprise. Il abolit le système pyramidal, supprime les niveaux de contrôle, applique et porte le principe de subsidiarité. Son management a pour objectif principal de rendre les acteurs de l'entreprise autonomes, assurant ainsi bien-être et productivité. « La transformation peut prendre 3 ans pour une PME ou dix ans pour un groupe », estime I. Getz, *lexpress.fr*, 2015).

- **Quelle gestion des ressources humaines ?**

Il s'agit de faire adhérer à une nouvelle vision qui modifie à la fois la place et la posture de chacun. Dé-hiérarchisation, auto-organisation, self-management, holacratie etc. si le vocable diffère, il s'agit de mettre en place le même principe de subsidiarité « *qui consiste à confier les responsabilités à l'échelon le plus bas et le plus proche possible de l'action* » (*leparisien.fr*, 2015).

Le changement est radical pour les managers. Leur mission ne consiste plus à exercer un contrôle ou à prescrire mais à accompagner les salariés dans leur activité de travail. Certains d'entre eux voient leur activité évoluer ou bien sont remplacés au profit de chefs de projets (non plus d'équipes) cooptés, appelés des leaders, capitaines (etc.).

On peut s'interroger sur les modalités mises en œuvre pour accompagner ces changements. Les managers reçoivent-ils une formation particulière pour assurer le nouveau rôle qui leur est dévolu ? Disposent-ils de nouvelles fiches de postes ? Comment cela impacte-t-il leur trajectoire professionnelle ?

Certains dirigeants admettent que cela est parfois mal vécu. Certains membres de l'encadrement quittent le navire car ils ne se reconnaissent plus dans le rôle qui leur est attribué. Ils se voient dépossédés, déconsidérés de leurs compétences. Certains auteurs, critiques à l'encontre de l'entreprise libérée, voient là deux écueils : un risque d'anarchie ou bien la confiscation du pouvoir par de nouveaux leaders.

Par ailleurs, dans les témoignages, il est souvent mentionné, la suppression des fonctions supports. Certaines de leurs attributions sont « réparties entre les salariés ». Le recrutement, la gestion des stocks, les commandes etc. sont souvent « redistribués aux salariés en plus de leur mission initiale », ce qui génère des économies immédiates pour l'entreprise.

Que deviennent les fonctions supports initialement chargées de ces missions et comment la prise en charge de ces fonctions par les salariés concernés s'opère-t-elle dans la durée ?

L'exemple de Favi :

« Favi a aussi été organisée en supprimant quasiment toutes les fonctions supports, c'est-à-dire les personnes et services qui aident au bon fonctionnement général de l'entreprise (par exemple, systèmes d'information, qualité, ressources humaines, encadrement et pilotage de l'entreprise), mais qui ne sont pas directement affectés aux opérations productives. Ce faisant, le modèle de coût/revenu de l'entreprise, s'est fortement transformé. Les entreprises industrielles ont, sur la base d'une étude de 2007, une structure de coûts répartie à 75 % sur des coûts directs et à 25 % sur des coûts indirects. Favi a donc fait des économies à la fois sur les coûts directs en supprimant la hiérarchie affectée à chaque ligne de production et aussi, surtout, sur les coûts indirects en réduisant très sensiblement les fonctions supports. » Là aussi, certains acteurs interrogés évoquent quelques départs suite à cette transformation. Pour autant, il est également spécifié dans quelques articles que l'entreprise libérée sait fidéliser ses salariés, jusqu'à créer une communauté solidaire autour de valeurs communes et d'une certaine vision de l'entreprise » (N. Arnaud, 2015).

4.3. Avantages et inconvénients de l'entreprise libérée

Les apports d'un tel modèle sont les suivants (<https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/entreprise-liberee.htm>) :

- ✓ **Des salariés plus performants** : amélioration de la motivation en rendant les salariés plus heureux et plus impliqués - en donnant plus de sens à leur mission.
- ✓ **Un collectif plus affirmé** : la mise en avant du travail collaboratif.
- ✓ **Une organisation plus agile** : la structure n'est pas figée à travers une hiérarchie et un organigramme pesants, mais peut se réinventer en permanence en fonction des nouvelles règles du jeu intervenant sur un marché.
- ✓ **Une entreprise plus innovante** : l'innovation ne se décrète pas à coup de budget R&D comme dans les entreprises traditionnelles. La libération laisse s'exprimer la créativité et la prise d'initiative de chacun.

En finalité, on constate **une meilleure performance globale de l'entreprise**, avec des résultats financiers en hausse et d'une manière générale, des objectifs régulièrement atteints.

Cette nouvelle forme d'organisation provoque bien des débats et suscite de nombreuses critiques et levées de boucliers, parmi lesquelles (<https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/entreprise-liberee.htm>) :

- ✓ Cette forme est **inadaptée à la culture française imprégnée par le modèle pyramidal**. Avec une conséquence directe : des salariés pas prêts pour un tel changement. Cette approche s'avère difficile à mettre en œuvre dans une entreprise dont le modèle traditionnel est fortement ancré dans la culture.
- ✓ Un **risque de dérive** où une poignée de collaborateurs prennent le pouvoir au détriment des autres. Un effet pervers contraire au fonctionnement recherché.
- ✓ **L'augmentation du stress et du burn-out** à cause de la responsabilité de chacun de devoir rendre des comptes au collectif.
- ✓ Une **utilisation dévoyée du modèle** où la motivation première des dirigeants est de réduire les charges salariales en supprimant les postes de cadres intermédiaires. A noter que dans certains cas concrets, c'est l'inverse qui se produit avec une augmentation de la masse salariale.

Les détracteurs soulignent aussi que **ce mouvement stigmatise l'encadrement en général et plus particulièrement les cadres intermédiaires** perçus comme des "petits chefs" - alors que dans les entreprises dites traditionnelles, leur rôle évolue vers celui d'animateur, d'accompagnant, coach aidant ses équipes à donner le meilleur d'elles-mêmes.

4.5. Devenir une entreprise libérée, mise en œuvre de la transformation

2 approches sont possibles pour opérer un changement profond dans une organisation existante(<https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/entreprise-liberee.htm>) :

- Le **changement radical** de type " reengineering "
- Le **changement incrémental**

Selon les expériences de mise en œuvre de projets d'entreprises libérées, il apparaît que **le changement incrémental est la méthode la plus efficace**. En effet, en ouvrant petit à petit l'espace d'autonomie des collaborateurs et en réduisant progressivement le contrôle, le changement est plus indolore.

Cette approche aide le dirigeant à se mettre au diapason en prenant de la distance sur le management quotidien, en acceptant de perdre du pouvoir. La question du pouvoir entrant bel et bien en résonance lorsqu'il s'agit de libération. **La perte de pouvoir statutaire est un réel frein** pour certains. Un travail sur eux-mêmes est alors nécessaire.

Il est aussi plus facile de gérer les questions épineuses comme le devenir des cadres intermédiaires. Bref, cette approche progressive génère une **gestion du changement beaucoup plus maîtrisée** que l'introduction brutale d'une nouvelle organisation. Une solution intéressante peut être de travailler sur un périmètre restreint comme préconisé par Deming avec sa roue vertueuse : le PDCA.

Le changement de culture est un enjeu majeur. Nous l'avons vu. De nombreuses critiques soulignent que les salariés français ne sont pas prêts pour un tel challenge. Il s'agit donc d'un point central à prendre en compte dans le projet.

Attention toutefois, **le modèle ne peut fonctionner que si l'ensemble est cohérent**. Si, par exemple, la confiance accordée par les dirigeants ne se traduit pas concrètement dans les faits, alors l'autonomie accordée n'en sera qu'illusoire.

Chapitre 3 : troisième défi : la transformation digitale

1. La transformation digitale

1.1 Terminologies et définitions

La numérisation est le fait de convertir des données analogues ou papier en format numérique (Parviainen et al., 2017 ; Albessart et al., 2017).

La digitalisation est un concept beaucoup plus large, mettant en place « *une série de dispositifs techniques informatisés basés sur une codification d'informations diverses et l'exécution algorithmique d'une série de commandes et de contrôles* » (Albessart et al., p.13). Ce terme regroupe donc des opérations de numérisation, d'informatisation et d'automatisation.

Quant à la transformation digitale ou transformation numérique, elle englobe les changements induits par la digitalisation et peut se définir comme « les changements en termes de manières de travailler, de rôles et d'offres commerciales causés par l'adoption de technologies digitales dans une organisation, ou dans l'environnement opérationnel de l'organisation » (Parviainen et al., 2017, p.64).

Ces technologies ont pour vocation d'améliorer de nombreuses choses au sein des entreprises permettant de poursuivre leur croissance. On cherche toujours à mieux répondre aux besoins des clients et surtout à délivrer les bonnes informations au bon moment. **La transformation digitale des entreprises implique un profond changement qui vient en réponse aux besoins futurs.**

1.2. Les implications pour l'entreprise

« Les entreprises sont entrées dans l'ère du numérique et du virtuel, on parle « d'Industrie 4.0 » : Intelligence artificielle, *Big Data*, robotique, impression 3D, Internet des Objets.... On y voit une évolution ou une véritable révolution.

Toutes ces transformations technologiques impactent les organisations et leur fonctionnement (<https://www.mindforest.com/les-impacts-de-la-digitalisation-sur-les-entreprises/>) :

- Les modèles de travail, l'organisation et les processus des entreprises doivent être adaptés (environnement technologique, changement des attitudes de travail, du cadre légal et sociétal...) ;
- La production et les investissements sont soumis à de nouveaux défis qu'il faut maîtriser : flux d'informations plus rapides et quantitatifs, digitalisation de la documentation, gestion et sécurité de l'information, de la communication et traitement des données ;
- La transparence et l'accessibilité de l'information obligent les entreprises à se différencier, mais offrent des solutions innovantes pour inventer les produits et services de demain et satisfaire une demande de plus en plus exigeante ;

- De nouveaux métiers et savoirs liés à la digitalisation apparaissent, les robots remplacent l'humain dans la chaîne de production, mais l'Homme reste le facteur essentiel dans l'aspect relationnel et la proximité ;
- Les interconnexions, la fusion des technologies et l'économie du partage créent de nouvelles opportunités de collaborations et de nouvelles sources de revenus.

Pour réussir leur passage à la digitalisation, les entreprises ont besoin de s'adapter et de développer leur capacité à changer. La digitalisation des entreprises est une **évolution profonde de l'organisation marquant les processus et la culture d'entreprise**. De ce fait, elle a des implications sur le management d'entreprise ; les métiers de l'entreprise ; les nouvelles technologies ; le data management ; les ressources humaines.

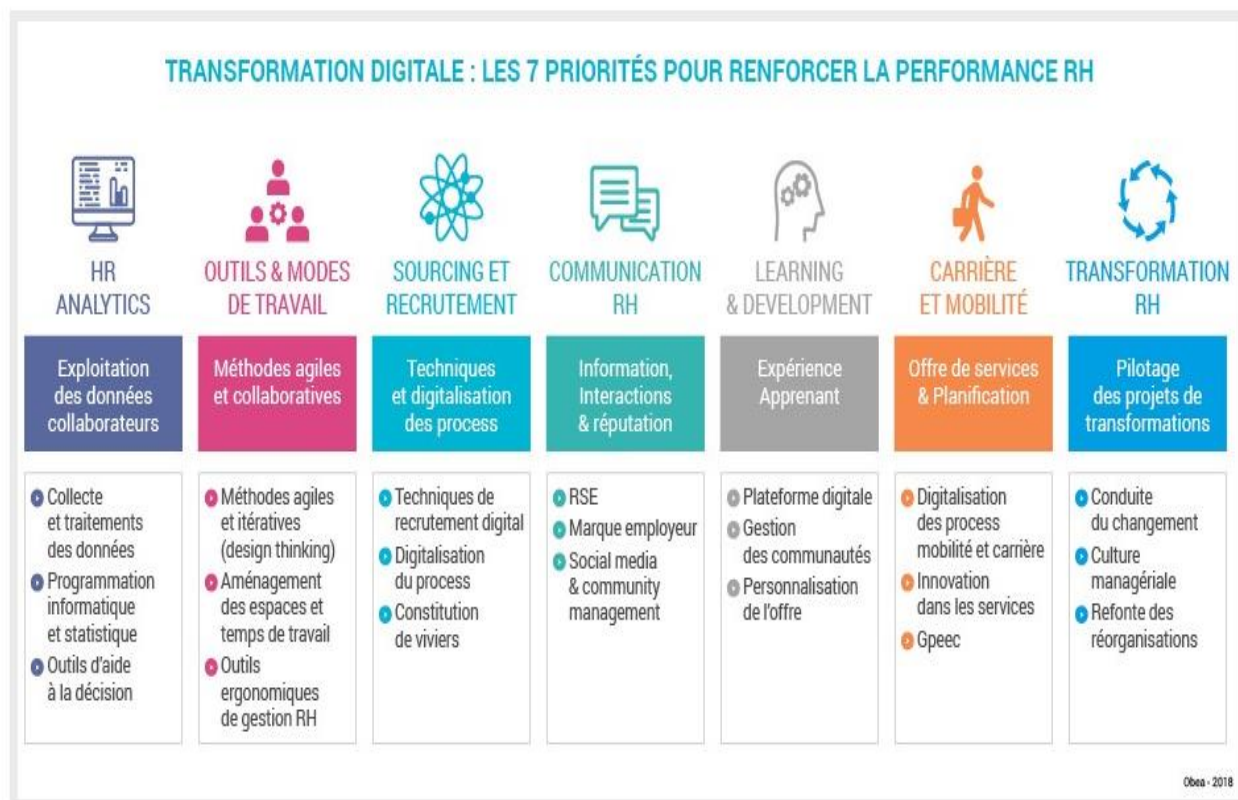
Parmi les 5 axes de la transformation digitale de l'entreprise, les collaborateurs sont directement touchés par l'évolution de leurs métiers, la gestion des ressources humaines et des compétences ainsi que des nouvelles technologies. La transformation digitale de l'entreprise entraîne des conséquences positives sur les collaborateurs comme le gain de temps, l'amélioration de l'efficacité et la montée de compétences. La mise en place de nouveaux outils plus adaptés et plus flexibles permet aux collaborateurs de remplir leurs missions plus facilement et plus rapidement. Les métiers évoluent et les solutions à destination des salariés aussi. Un consultant digital permet aux collaborateurs de gagner du temps au quotidien. Par exemple, les outils collaboratifs simplifient l'accès direct aux informations en temps réel et favorisent la prise de décision rapide et la plus juste possible. De ce fait, la digitalisation permet l'amélioration de l'efficacité des collaborateurs. La mise en place de nouveaux processus par l'entreprise **stimule la productivité** des collaborateurs et donc la compétitivité.

2. La GRH dans la transformation digitale

La transformation digitale conduit, outre à l'automatisation de certaines tâches, à l'évolution rapide des compétences recherchées, et plus globalement à une véritable révolution des pratiques et de la culture interne.

Le DRH, acteur clé du changement auprès de l'ensemble des collaborateurs, doit également revoir les missions et les processus remaniés par les nouveaux outils numériques. La transformation digitale constitue, pour les DRH, un défi majeur en termes d'adaptabilité. Cette transition graduelle vers la dématérialisation et l'automatisation ouvre aussi des opportunités pour la performance de l'entreprise, la fidélisation des collaborateurs, ou encore la qualité de vie globale au travail.

Le schéma ci-après met en évidence les priorités du service RH dans un contexte de digitalisation.



Source : <https://www.obea.fr/accueil/nos-offres/offres-fonctionnelles/le-role-moteur-de-la-fonction-rh-dans-la-transformation-digitale-de-lentreprise/>

Parmi ces priorités, trois d'entre elles retiennent particulièrement notre attention :

- La formation ;
- Le recrutement ;
- La carrière/mobilité.

2.1. La formation

La formation en entreprise doit donc évoluer et ce, pour 2 raisons :

- **La première**, tient au contexte global du digital : il provoque de nouvelles opportunités, de nouvelles attentes et de nouveaux comportements chez les individus ;
- **La deuxième raison** : pour accompagner la transformation digitale des entreprises, les besoins de formations se sont largement accrus, et il faut trouver des moyens de former plus, plus vite, et plus massivement.

Cette transformation digitale de la formation a réellement commencé en 2014 lorsque le terme "e-learning" représentant la modalité de formation à distance a été remplacé par "Digital Learning" qui engendre des changements bien plus profonds.

L'impact du digital dans la formation s'opère en 3 phases : en tout premier l'introduction d'outils, ensuite, l'adaptation des processus à ces nouveaux outils et enfin, des changements de postures et d'états d'esprit pour que les nouveaux processus fonctionnent harmonieusement (<https://www.unow.fr/blog/digital-learning-et-formation/transformation-digitale-formation>)

- **Première étape : introduction d'outils**

Elle consiste non seulement à intégrer des outils aux activités et aux dispositifs de formation, mais également de faire en sorte que les collaborateurs des services formation se les approprient. Les **LMS — Learning Management System ou Plateforme de formation** —, les classes virtuelles, le mobile-learning, sont autant d'outils qui sont déjà présents dans le paysage de la formation, mais maîtrisés par un trop petit nombre de personnes. Il y a donc une différence entre avoir à disposition ces outils, et en tirer pleinement profit.

Il faut dès lors faire attention à fournir les bons outils aux personnes à l'aise avec le digital. Pour ceux qui ne sont pas encore à l'aise, il est préférable d'avancer pas à pas et de faire découvrir des outils du quotidien comme Facebook, Twitter, Instagram avant de s'attaquer aux outils qu'ils utiliseront dans leurs activités de formation.

- **Deuxième étape : adaptation des processus aux nouveaux outils**

Une fois les outils en place, il faut maintenant faire évoluer les processus de formation pour tenir compte de ces nouveaux outils. Les parcours deviennent mixtes avec des MOOC (formation en ligne touchant un public très large) ou des SPOC (cours privé en ligne en petit groupe) qui prennent une place considérable dans les offres de formation.

Il est important de souligner également que le rythme et le temps du digital n'est pas celui des processus traditionnels : il est plus fractionné, et plus court.

Les acteurs de la formation doivent être accompagnés dans ces changements. Ci-après, quelques actions facilitantes :

- ✚ Lever les freins techniques pour qu'ils ne soient pas des obstacles ou des excuses ;
- ✚ Faire découvrir le digital à l'ensemble des équipes formation ;
- ✚ Fournir des outils simples et utiles comme des outils de partage d'information ou de document ;
- ✚ Faire concevoir et produire des contenus digitaux pour un usage interne au service formation avant de s'attaquer aux "vrais" dispositifs à déployer plus largement ;
- ✚ Suivre des parcours de Digital Learning (se former au digital par le digital), ce que vous êtes en train de faire.

- **Troisième étape : impact du digital sur la formation et changement de posture et d'état d'esprit**

La transformation digitale est un vrai changement culturel pour que tout fonctionne harmonieusement, il convient d'ajuster les états d'esprit et de passer de :

- ✚ Un dispositif de formation centré sur le contenu à un dispositif centré sur l'apprenant
- ✚ L'isolement en formation aux communautés ;
- ✚ Simple consommateur de formation à contributeur des apprentissages collectifs.

De tels ajustements impliquent également une responsabilisation accrue des personnes formées, une incitation à la formation plutôt qu'un contrôle et une autonomie plutôt qu'une obligation.

2.2. Le recrutement et la sélection

Une enquête réalisée auprès de 324 recruteurs et 6466 candidats par RegionJobs met les canaux suivants de recrutement en évidence :

QUELS CANAUX UTILISEZ-VOUS POUR RECRUTER ?

	SITES INTERNET D'OFFRES D'EMPLOI	91%
	PÔLE EMPLOI, APEC	77%
	CANDIDATURES SPONTANÉES	73%
	RÉSEAU/COOPTATION	71%
	RÉSEAUX SOCIAUX	70%
	SITE INTERNET DE MON ENTREPRISE	56%
	CABINETS DE RECRUTEMENT	48%
	PRESSE	5%

A l'heure de la digitalisation, on parle de recrutement 2.0. Les principales innovations en la matière sont :

- **Les réseaux sociaux favoris des recruteurs**

« Dans le classement des réseaux sociaux les plus utilisés par les recruteurs, nous retrouvons LinkedIn largement en tête (79 %), suivi de Facebook (26 %) et Twitter (14 %).

Selon les réseaux sociaux, les utilisations sont diverses : par exemple, LinkedIn est principalement utilisé pour faire de la recherche de candidats (95 %), prendre contact avec eux (95 %), faire du sourcing (93 %) et poster des offres d'emploi (92 %).

Sur Facebook, le premier réflexe des RH est de scruter le profil des candidats (67 %) – bande de curieux –, mais aussi animer la marque employeur (59 %), faire de la cooptation (51 %) et publier des offres d'emploi (48 %).

Pour le réseau social Twitter, on retrouve à peu près les mêmes utilisations que sur Facebook, mais à un niveau plus élevé : animation de la marque employeur (95 %), publication des offres d'emploi (95 %), cooptation (93 %) et sourcing (93 %) » ?

<https://www.parlonsrh.com/recrutement-reseaux-sociaux-2/>

Plusieurs facteurs expliquent le succès de ces plateformes :

- ✚ Ils accroissent la visibilité de l'entreprise ;
- ✚ Ils facilitent la prise de contact et le processus de recrutement, notamment grâce au chat en direct ;
- ✚ Ils permettent de créer des groupes de discussions autour d'intérêts communs ;
- ✚ Ils permettent de se créer un réseau, puissant levier pour trouver un emploi ;
- ✚ Ils transmettent de l'information ;
- ✚ Ils servent à la diffusion des annonces ;
- ✚ Ils développent la cooptation, vecteur essentiel de la recherche d'emploi.

- **Trouver la perle rare**

Parmi les tactiques pour optimiser le recrutement digital, l'utilisation du big data et des algorithmes permet aux recruteurs d'affiner leurs recherches et même de pouvoir évaluer les chances de succès d'un candidat grâce au recrutement prédictif. Une vraie valeur ajoutée lorsque l'on sait que de plus en plus de recruteurs ont du mal à différencier les candidatures parmi les volumes de CV quotidiens qu'ils reçoivent.

Avec ces algorithmes, les recruteurs peuvent filtrer en fonction du type de **softs skills** ou compétences précises recherchées dans le CV d'un candidat. Les "hards skills" ne sont donc plus le seul critère déterminant pour déterminer les chances de succès d'un potentiel collaborateur (une étude de Monster de 2018 indique que pour 44% des recruteurs, les softs skills sont un critère de recrutement primordial) : des algorithmes intégrés à des ATS (applicant tracking system) et jobboards permettent d'analyser sémantiquement le contenu d'un CV et faire ressortir les soft skills les plus en adéquation avec le type de poste recherché et l'entreprise.

Avant Internet, une entreprise devait publier une annonce dans son journal local ou faire appel à des cabinets de recrutement physiques pour dénicher les talents. Aujourd'hui, digitaliser son processus de recrutement par des jobboards, sites carrières en ligne ou sites spécialisés professionnels (comme LinkedIn) permet d'élargir le vivier de talents disponibles. Une telle activité accroît la qualité des recrutements des divers secteurs d'activité.

L'apparition des Applicant Tracking System (ATS) permet aux recruteurs d'automatiser les tâches à faible valeur ajoutée (envoi automatique de refus de candidature, pré-sélection des CV en fonction des critères prédéfinis, multidiffusion des offres, etc.). Cela permet de passer plus de temps à définir les profils recherchés, à s'entretenir avec les candidats potentiels ou encore à renforcer la marque employeur. Cette dernière est par exemple souvent négligée par manque de temps au profit de tâches plus répétitives et moins productives. Pour 44% des professionnels du recrutement (source LinkedIn 2017), les candidats accordent une importance à la réputation et à l'image en ligne des entreprises avant de postuler.

Les ATS et logiciels de recrutement permettent également un meilleur suivi des profils retenus en permettant, par exemple, d'avoir un avis à 360 degrés des autres collaborateurs dans une seule et même plateforme, permettant gain de temps et d'éviter d'éventuels désaccords de validation sur le profil.

Pour l'écrasante majorité des recruteurs, un recrutement se fait en moins de 3 mois, de la réception des candidatures au choix du candidat définitif parmi une shortlist composée de 3 profils (Source : regionsjob.com). Avec la digitalisation du processus de recrutement et l'apparition des logiciels de recrutement, l'expérience candidat s'est considérablement améliorée : postuler en un seul clic depuis son mobile est maintenant devenu la norme, permettant de réduire drastiquement la durée moyenne du processus d'application. Avec les sites d'emplois, carrières et profils sur les réseaux sociaux professionnels (comme LinkedIn ou Viadeo), les recruteurs peuvent également personnaliser leur communication auprès des candidats : culture d'entreprise, valeurs, bénéfices, présentation des collaborateurs, mettre en avant la marque employeur pour optimiser les chances d'attirer les meilleurs profils (plus de 82% des candidats se renseignent sur leur futur employeur avant de postuler).

<https://www.digitalrecruiters.com/blog/4-etapes-recrutement-digital-reussi.html>

- **4 étapes pour optimiser son recrutement digitalisé**

- 1) Le sourcing et identification des talents**

C'est l'étape la plus importante pour un recrutement digital réussi. Identifier le profil type du candidat (en termes de compétences clés et soft skills) permet de trier parmi le sourcing des CVs accumulés. Le profil type du candidat identifié influe sur la fiche de poste, le type de canal ciblé ou les paramètres de ciblage de l'ATS, d'où l'importance de bien cibler le profil type en amont.

- 2) Prise de contact et entretiens**

Avec les outils digitaux, la prise de contact et les entretiens avec les candidats peuvent se réaliser de manière totalement digitalisée : contacter le candidat via les réseaux sociaux professionnels dans le cadre d'une recherche active de candidats permet d'accroître le nombre de candidats qui n'aurait pas naturellement postulé. Autre avantage de cette phase du processus : permettre un meilleur sourcing des candidats via des entretiens vidéo de préqualification par exemple.

3) Une gestion centralisée des candidats

Gérer un volume de recrutement important passe par une centralisation des candidats dont le profil a été retenu dans une même plateforme pour une meilleure visibilité entre départements (RH et opérationnels peuvent ainsi annoter en temps réel leurs commentaires) et suivi candidatures (en automatisant une planification des dates d'entretiens par exemple). Les ATS ont généralement plusieurs fonctionnalités permettant de gérer cette phase du processus pour les candidats retenus

4) Une analyse et amélioration continue du profil des candidats recherchés

Une fois le profil arrêté, une analyse plus poussée permet d'identifier différents critères de performance et de suivi, qui permettront par la suite d'affiner et d'améliorer le processus de recrutement : par exemple, temps de réponse à la soumission des CVs, ratio nombre de CVs qualifiés par rapport au nombre total de CVs reçus, etc. En analysant ces data, on peut réduire naturellement le temps et coût de recrutement des futurs candidats.

<https://www.digitalrecruiters.com/blog/4-etapes-recrutement-digital-reussi.html>

2.3. Transformation digitale et mobilité

A l'ère du numérique, les collaborateurs sont connectés via leurs smartphones professionnels mais aussi personnels, où ils utilisent les réseaux sociaux. Ce n'est donc plus seulement la communication qui évolue mais également les processus métiers. En intégrant des applis, les réseaux professionnels ou encore les boîtes mails d'entreprise, le collaborateur utilise les outils digitaux comme de vrais outils de travail, et reste connecté qu'importe le lieu où il se trouve (télétravail, trajet domicile-travail, conférence extérieure...).

Une bonne gestion du salarié "mobile" permet d'accroître la productivité et de garder une entreprise pérenne et compétitive. Le plan de mobilité des salariés s'insère ainsi dans la stratégie de l'entreprise à travers la rationalisation de ses dépenses, l'amélioration de la qualité de vie de ses salariés ou encore le renforcement de son attractivité tant interne qu'externe.

<https://www.lesdigiteurs.cci-paris-idf.fr/digitalisation/ressources-humaines/actualites/mobilite-et-entreprises>

- Les types de mobilité professionnelle
 - ✚ Interne : la mobilité a lieu au sein d'une même entreprise ou d'un même groupe
 - ✚ Hiérarchique : la mobilité entraîne une évolution de poste
 - ✚ Géographique : la mobilité engendre un changement de lieu de travail

Cette mobilité, si elle est correctement gérée, ne peut être que bénéfique. Elle permet non seulement de combler des besoins en effectifs, d'impliquer et de motiver les salariés dans leur évolution au sein de l'entreprise, mais aussi d'obtenir une meilleure performance grâce à un engagement de la part de l'entreprise.



ADOPTER DE NOUVELLES PRATIQUES DE TRAVAIL POUR ÉVITER LES DÉPLACEMENTS

AUTORISER 2 jours de télétravail par semaine.

PERMETTRE aux salariés les plus éloignés d'utiliser des tiers lieux*.

AMÉNAGER les horaires de travail pour éviter les heures de pointe.

PRIVILÉGIER la visioconférence plutôt que les longs déplacements.

*Terme générique qui englobe les espaces de télétravail, de co-working, les fablabs, pépinières, incubateurs etc



Depuis que nous avons mis en place le télétravail, 20% de nos salariés y ont recours environ 1,8 jour par semaine en moyenne. Cela leur permet d'être plus concentrés qu'au bureau. Ils sont donc plus efficaces. Et le management à distance se fait sans problème.

Jérôme C., responsable Services aux Collaborateurs chez IT-CE à Aix-en-Provence (13).



INCITER À PRENDRE LES TRANSPORTS EN COMMUN

PRENDRE en charge les abonnements au-delà des 50% obligatoires prévus par la loi (transports en commun, services publics de location de vélo).

INSTALLER un point d'information sur le réseau et les tarifs.

OFFRIR des titres de transports gratuits aux nouveaux arrivants.

QUI PEUT VOUS AIDER ?

La Fédération des Usagers de la Bicyclette (FUB) regroupe 261 associations locales dont 85 vélo-écoles <http://www.fub.fr/velo-ecoles>

LE MEILLEUR TRAJET, C'EST CELUI QU'ON NE FAIT PAS !

Le télétravail est bénéfique pour l'entreprise autant que pour le salarié :

+22%

Gain moyen de **productivité** en télétravail : réduction de l'absentéisme, meilleure efficacité, gain de temps.

96%

Taux de **satisfaction** lié au télétravail (télétravailleurs, managers et employeurs).

37 minutes

Temps moyen gagné au profit de la **vie familiale** par jour de télétravail.

45 minutes

Temps moyen de **sommeil supplémentaire** par jour de télétravail.

Source : étude Greenworking, le télétravail dans les grandes entreprises françaises, 2012.

Source : étude Greenworking, le télétravail dans les grandes entreprises françaises, 2012.

Conclusion

Avec l'essor du digital et le développement de nouveaux outils toujours plus performants, un des défis majeurs de la DRH va être de conduire et d'accompagner le changement au sein de l'entreprise. Tirer profit des **nouvelles technologies** toujours plus efficaces va permettre d'**automatiser** un bon nombre de **processus RH** avec notamment un **outil SIRH**. Il s'agit ainsi des principaux défis auxquels devra faire face la direction des ressources humaines dans les mois et années à venir. L'objectif étant d'y faire face pour améliorer toujours plus la **performance globale** de l'entreprise.

Mais, le DRH ne doit pas se centrer trop sur les outils RH. Leur enjeu est pourtant de taille puisqu'il s'agit de réussir la transformation digitale de l'entreprise en s'appuyant sur les qualités des Y et Z, et de les transmettre aux X et aux baby-boomers. Il s'agit de faire de ce choc une réelle richesse afin de le rendre constructeur et non destructif, ce qui sous-entend que le RH doit profondément se renouveler dans sa pratique afin de favoriser le collaboratif.

Le défi du DRH et des managers consiste donc à mettre en place un management agile et participatif. Ce type de management se base sur une vision très humaniste qui repose sur la motivation des salariés et leurs consultations en cas de prises de décisions stratégiques. Il est aussi nécessaire d'instaurer une ambiance incitant les talents à rester dans l'entreprise tout en garantissant une bonne productivité et des salaires intéressants.

L'entreprise a constamment besoin de se réinventer en fonction du contexte économique, technique et social.

BIBLIOGRAPHIE/SITOGRAPHIE PAR ORDRE D'APPARITION

CHAPITRE 1

O. Nyman, Mercer, Marsh et McLennan Companies, Quel rôle pour la Fonction Ressources Humaines en 2020-2025 ? Le livre blanc, 2016.

<https://www.journalducmm.com/generations-x-y-z/>) :

(<https://flexjob.fr/Blog/CONSEILS-TOP/La-generation-Y-en-7-caracteristiques>

CHAPITRE 2

<https://www.cadreo.com/actualites/dt-modeles-management-generations>

<https://entreprise-heureuse.com/manager-generations/>).

State of the Global Workplace, New York : Gallup, 2017, [en ligne :]

[https://www.gallup.com/file/238082/State%20of%20the%20Global%20Workplace_Gallup%20Report.pdf?utm_source=StateoftheGlobalWorkplaceReport&utm_medium=downloadreportemail&utm_campaign=StateoftheGlobalWorkplaceReport 10182017&utm_content=DownloadreportNow-CTA-1](https://www.gallup.com/file/238082/State%20of%20the%20Global%20Workplace_Gallup%20Report.pdf?utm_source=StateoftheGlobalWorkplaceReport&utm_medium=downloadreportemail&utm_campaign=StateoftheGlobalWorkplaceReport%20182017&utm_content=DownloadreportNow-CTA-1)

I. Getz et B.M. Carney. Liberté & Cie Paris Flammarion, 2009,

I. Getz, B.M. Carney, Liberté et Cie, Paris : Flammarion, Clé des champs, 2016.

Marquis S., La reconnaissance donne du sens au travail, Interview réalisée par C. Dillenseger pour My Happy Job en 2017 [en ligne :] <https://www.myhappyjob.fr/serge-marquis-la-reconnaissance-donne-du-sens-au-travail>.

Chrono Flex renvoie l'organigramme aux oubliettes. Les Echos.fr, 14/08/2015.

Douglas McGregor. The Human Side of Enterprise, McGrawHill, 1960.

Le management libéré. Marc Dorel, Éditions Héliane Jacob, 2014.

Y. Getz, L'entreprise libérée est une question de philosophie, ses créateurs... des anti-bureaucrates, Le Monde, 04/06/2015.

D. Bismuth, L'entreprise libérée, une organisation congrégative, E-RH.org , 05/2015.

Y. Getz, Bien vivre au travail : "L'entreprise s'est construite contre la nature humaine", l'express.fr, 24/02/2015.

Entreprise libérée : manager sans imposer. Leparisien.fr, 18/05/2015.

N. Arnaud, L'entreprise libérée : une bonne ou une mauvaise nouvelle ? Audencia, École de management, 12/02/2015.

<https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/entreprise-liberee.htm>

<https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/entreprise-liberee.htm>

CHAPITRE 3

<https://www.mindforest.com/les-impacts-de-la-digitalisation-sur-les-entreprises/>

<https://www.unow.fr/blog/digital-learning-et-formation/transformation-digitale-formation>

<https://www.parlonsrh.com/recrutement-reseaux-sociaux-2/>

<https://www.digitalrecruiters.com/blog/4-etapes-recrutement-digital-reussi.html>

<https://www.lesdigiteurs.cci-paris-idf.fr/digitalisation/ressources-humaines/actualites/mobilite-et-entreprises>

Etude Greenworking, le télétravail dans les grandes entreprises françaises, 2012