



WAOUP

We Are One Unique Planet

Perma-entrepreneuriat, vers un modèle à impacts positifs

Nous expérimentons un monde imprédictible dans lequel l'innovation mute et les fonctions Ressources Humaines impulsent de nouveaux modèles d'organisations.

Et si les dynamiques entrepreneuriales étaient le dénominateur commun de toutes les transitions ?

Remerciements

Nous souhaitons remercier tous celles et ceux qui nous ont aidés à réaliser cet ouvrage et ont pris le temps de répondre à nos questions, et plus particulièrement :

- Frédéric Faye, directeur Ressources Humaines Groupe, environnement de travail et achats, chez Apicil
- Anne-Sophie Godon Rensonnet, directrice des services chez Malakoff Humanis
- Laure Jarlaud, directrice RSE Rossignol et Julien Martin, Chef de projet marketing, au sein du groupe Rossignol
- Pascale Gustin Favier, directrice développement RH, au sein du groupe Holding Textile Hermès
- Delphine Bocquet, DRH à temps partagé, au sein de deux PME
- Anne-Sophie Peter, responsable du service transformation durable des entreprises, au sein de la Métropole de Lyon
- Sabine Prudhomme, directrice RH du groupe Seb France
- Guillaume Laigle, directeur relation usager, au sein de la Métropole de Lyon
- Céline Paravy-Atlan, fondatrice et dirigeante MAPIECE
- Fanny Parise, anthropologue des mondes contemporains, spécialiste de l'évolution des modes de vie
- Fabienne Vilain, directrice des Ressources Humaines chez Carrier. Co-Présidente de l'ANDRH Rhône et Ain
- Marie-Pierre Fleury, ex-DRH et secrétaire générale, conseil en innovations organisationnelles, RH et managériales en PME et start-up
- Stéphanie Lemaire, responsable de l'innovation participative
- Maëlle Allain, associée et directrice Ressources Humaines chez Waoup

Ce livre voit le jour aussi grâce à l'expérience de Waoup, 7 ans d'activité, 50 projets, 10 start-up créées et 5 scale-up. Et c'est aussi une équipe pluridisciplinaire d'une vingtaine de personnes engagées et des partenaires incroyables.

Nous remercions également chaleureusement les équipes en interne chez Waoup sans qui cette étude n'aurait pu être réalisée.

Sommaire

1. Se transformer de manière globale, un enjeu de taille	5
A. Alignement entre mission d'entreprise et engagement humain, le contrat de base	6
B. RSE, le devoir des entreprises & collectivités d'aller au-delà	8
C. Coopération interne et externe, il va falloir s'y mettre	10
2. Les générations Y et Z chahutent le monde des entreprises	12
A. Un bouleversement sociologique massif percute toutes les parties prenantes	13
B. Les recrutements et les rétentions des collaborateurs sont sous tension	15
3. Les équipes dirigeantes donnent l'impulsion d'un nouveau projet humain	18
A. L'hégémonie de l'expérience collaborateur, sortir des sentiers battus	19
B. DES parcours de vies professionnelles, le défi à craquer	21
C. Santé et posture des dirigeants, plus "de fraternité", pour résister aux crises	23
D. Co-pilotage entre fonctions RH et équipe dirigeante : facteur de performance durable	24
4. Les collaborateurs contributeurs, garants de l'équilibre de l'écosystème	26
A. Innovation et culture entrepreneuriale, un (nouveau) souffle à donner	27
B. Vers une posture intrapreneuriale et un management responsabilisant	29
C. De la hiérarchie pyramidale à la gouvernance organique	30
D. La prospective, outil de résilience à s'approprier d'urgence	32
5. L' environnement de travail, sujet sensible post-covid à repenser	34
A. Vecteur de lien social, de travail qualitatif et de responsabilité décentralisée	35
B. Modèle hybride, le lieu physique endosse de nouveaux rôles	36
6. L' Entrepreneuriat, tremplin pour passer à l'action	39
A. L'entrepreneuriat, un levier pour s'engager et pour sauver l'entreprise	40
B. L'intrapreneuriat révèle de nouvelles opportunités, place aux innovations de rupture	41
C. L'intrapreneuriat, un levier RH puissant pour faire grandir ses collaborateurs	42
D. L'intrapreneuriat fédère un collectif, quelle que soit la taille de l'entreprise	43

Introduction

Perma-entrepreneuriat, hybridation de "permanent" et "entrepreneuriat", est un modèle entretenant de lui-même les conditions de sa propre pérennité.

Inspiré de la permaculture, il est fondé sur le même principe clé : la production de valeur nette positive, dans le respect des Hommes (de soi et des autres) et de la planète. Ce modèle de perma-entrepreneuriat est basé sur des méthodes et sur des indicateurs de mesure précis.

La crise Covid a durablement modifié nos façons de travailler et a accéléré les mutations déjà entamées : quête de sens, souci d'impact, montée des exigences individuelles en matière de conditions de travail, digitalisation, course aux technologies, rupture des chaînes de valeur...

Nous expérimentons désormais un monde encore plus imprédictible, accentuant les défis auxquels les fonctions RH sont confrontées, nous imposant de repenser nos modèles d'organisation. De ce fait, le sujet de l'innovation prend une nouvelle dimension.

Renoncer, réduire, renouer et réinventer d'autres créations de valeur seront des actions primordiales d'un monde éco-compatible, d'une organisation à visée régénérative.

L'innovation de produit, de service ou de technologie n'est plus une finalité, cette pensée magique a démontré ses limites. Il s'agit maintenant de prendre plus de hauteur pour réinventer son propre modèle de fonctionnement, d'interactions internes et externes en transformant globalement l'entreprise.

Et si les dynamiques entrepreneuriales étaient le dénominateur commun de toutes les transitions, pour une performance durable des organisations ?

Basé sur des observations et des interviews, cet ouvrage s'interroge sur les transformations à mener au cœur des organisations privées et publiques. Nous y dressons un constat des enjeux actuels, et à venir. Ce livre reflète une photographie de nos modes de penser et de faire à notre époque, et nous proposons des clés d'éveil basées sur des cas d'usage réels.



1

Se transformer de manière globale, un enjeu de taille

Les crises socio-éco-environnementales ont laissé place à des priorités de transformation des entreprises. Le monde post-moderne amène de nouveaux défis stratégiques qui chahutent la pérennité des organisations

A. Alignement entre mission d'entreprise et engagement humain, le contrat de base

Un premier enjeu d'alignement collectif pour consolider des structures fragilisées depuis trois ans.

Avant la crise sanitaire, les organisations étaient majoritairement lancées dans une course effrénée à l'innovation. Aujourd'hui elles sont amenées à se questionner sur l'équilibre entre mission d'entreprise et engagement des femmes et des hommes.

La crise du Covid a malmené les organisations privées et publiques, et avant de penser à innover, il paraît nécessaire de reconnecter les valeurs, l'ambition, les missions des organisations aux Hommes qui la constituent. Des divergences d'opinion, de fonctionnement peuvent se faire ressentir, à la fois pour l'entreprise qui a dû changer ses conditions de travail, son management en distanciel, ses lieux physiques et parfois ses activités.

Cette reconnexion valide le fait que l'organisation et les Hommes dialoguent librement ensemble et partagent une vision commune.

Cette première étape permet de poser un socle commun de confiance, propice à l'innovation que nous appelons "sensée" économiquement, socialement et écologiquement.

Au sein de la Métropole de Lyon, **Guillaume Laigle**, directeur Relation usager, a mené un projet de constitution d'un socle commun permettant de réaligner les visions, besoins, motivations des agents de toutes directions et de tous niveaux.

"Il a été important pour nous de clarifier notre stratégie collectivement. Après être allés sur le terrain au contact d'un maximum d'agents et d'usagers, nous avons obtenu une grille de lecture pertinente sur les besoins à adresser.

L'intelligence collective, l'écoute et les propositions des agents nous ont permis de formaliser ensemble ce vers quoi nous voulons aller et les outils nécessaires pour y parvenir. Nous avons dédié une journée complète d'ateliers collaboratifs pour construire cette démarche avec les équipes."

Frédéric Faye, directeur Ressources Humaines Groupe, environnement de travail et achats chez Apicil, soulève également l'importance d'un socle commun. Il impulse une dynamique collective transverse, des valeurs communes et des pratiques opérationnelles alignées entre les collaborateurs et les enjeux économiques et business de l'entreprise.

« Cette démarche est apprenante et promeut des postures qui favorisent les performances individuelles et collectives. La mission des fonctions Ressources Humaines est de faire en sorte que la direction de l'entreprise et ses collaborateurs soient alignés en termes de sens pour s'épanouir au travail dans la durée. »

L'importance pour un salarié est de pouvoir apprécier l'impact de sa contribution dans la transformation de l'entreprise et d'en prendre conscience au quotidien. »

Cet équilibre est essentiel pour innover et se transformer. Il contribue à de meilleures prises de décisions, plus rapides, plus agiles et cohérentes, et ce à tous les niveaux.



B. RSE, le devoir des entreprises & collectivités d'aller au-delà

Un nouveau modèle de consommation responsable.

Nous ne pouvons plus envisager que le développement des entreprises passe uniquement par l'innovation produit ou service. Cette réponse soi-disant magique a démontré ses limites. Il s'agit maintenant de prendre plus de hauteur pour réinventer un modèle de consommation responsable et cela nécessite d'entreprendre pour créer son propre modèle responsable. On ne peut vendre que ce que l'on connaît et s'applique à soi-même.

La responsabilité sociétale de l'entreprise, une première réponse aux besoins socio-éco-environnementaux.

La RSE passe d'une fonction dépriorisée à une fonction transverse et stratégique qui réanime le collectif.

Anne-Sophie Godon Rensonnet, directrice des services chez Malakoff Humanis, lance un nouveau Plan d'entreprise 2023 - 2026 dédié au sujet de la RSE. Le Comex et l'intégralité des services seront sensibilisés aux démarches RSE, une politique portée par les dirigeants eux-mêmes.

Les prises de consciences s'accélèrent à l'heure où notre environnement bouscule notre économie.

Nos approvisionnements de matières premières et énergétiques sont sous tension, l'accessibilité des ressources se raréfie, nos factures d'énergie explosent et puis la nature même de nos activités est remise en question : « est-ce que les constructeurs d'automobiles feront encore des automobiles demain ? ». Ces questionnements de viabilité-même de son activité percutent les réflexions des dirigeants.

Pour **Anne-Sophie Peter**, responsable du service Transformation durable des entreprises Métropole de Lyon

« La RSE devient une fonction stratégique, elle fait changer les pratiques pour toutes les activités de l'entreprise : les achats, la logistique, le marketing, la R&D, la gestion de ses actifs, de son bâtiment et plus largement les conditions de travail de ses salariés, leur mobilité, etc. »

« La RSE est un facteur de transformation totale de l'entreprise. Le défi à relever paraît ne plus être celui de l'innovation, mais celui de la transformation des entreprises »

Les questions qui se posent aujourd'hui sont moins "comment puis-je innover davantage ?" mais "comment est-ce que je fais évoluer mon organisation et mon activité pour qu'elles soient encore viables demain ?" Comment être résilient et connecté aux réalités du marché ? Par exemple, sur le sujet de la mobilité "Demain comment changer ma flotte de véhicules diesel pour continuer à travailler sur des Zones à Faibles Émissions (ZFE) ? Avec quel carburant faire voler mes avions ?".

Au vu de la finitude des ressources, des prises de conscience et de l'urgence climatique, l'entreprise doit plus que jamais réinventer en profondeur ses fondamentaux, sa raison d'être et ses façons d'être.

Après l'époque d'une politique généraliste, c'est une stratégie RSE qui doit se mettre en place.

Pour que ce virage fonctionne, un leader RSE doit être nommé et collaborer main dans la main avec les dirigeants.

Les décisions stratégiques ne se prennent plus sur les mêmes critères d'évaluation. La marge n'est plus le premier indicateur, les critères d'impacts sont désormais bien prioritaires. Les résultats de l'analyse du cycle de vie, le bilan carbone, la politique des pays de production en matière d'environnement sont des exemples de critères prioritaires.

Par exemple, le nouveau projet d'entreprise 2023 - 2026 de Malakoff Humanis intègre de manière plus forte encore les enjeux de la RSE.

Pour **Anne-Sophie Godon Rensonnet**, les transformations par le volet RSE ne sont possibles que si :

- les prises de conscience se font à tous les niveaux, de tout en haut (c'est à dire les membres du Comex) et jusqu'à l'ensemble des collaborateurs
- l'entreprise met en place des formations participatives, des ateliers auprès des collaborateurs et ce de manière transverse.

La RSE devient le pilier d'une culture commune en valorisant les bonnes pratiques existantes et en identifiant ce qui manque, chacun doit pouvoir s'en saisir à son niveau.

La mutation des modèles linéaires vers des modèles circulaires fait partie de cette stratégie RSE.

Elle adresse une deuxième réponse aux besoins socio-éco-environnementaux.

Les femmes et les hommes doivent être les premiers contributeurs de ce virage, en se dotant de nouvelles compétences, de nouveaux métiers, de nouvelles façons de faire.

Comment l'organisation se transforme pour accompagner ces changements structurels ?

L'économie circulaire nécessite de penser différemment le cycle de son activité, de l'extraction des ressources jusqu'à la deuxième vie du produit / service. Mais aussi sa chaîne de valeur, le choix de ses parties prenantes et la nature de ses interactions. Se crée in fine un véritable écosystème où chaque flux, acteur entre en interaction pour faire vivre un système vertueux.

Le groupe Rossignol a lancé sous l'impulsion de **Laure Jarlaud**, responsable RSE, une nouvelle dynamique collective visant à repenser le ski de piste sur l'intégralité de la chaîne de valeur. Un projet pensé depuis le sourcing des matériaux jusqu'à la recyclabilité et la seconde vie du produit. Le Ski Essential naît d'une réflexion collective, un premier projet qui sera développé à plus grande échelle pour les autres produits du groupe.

« Ce ski a pu prendre vie grâce à l'engagement de l'équipe dirigeante et grâce à la mobilisation de l'ensemble des services du groupe. »

L'exercice du circulaire n'est pas simple et se fait par étape. Dès lors que les organisations sont transparentes envers l'ensemble des collaborateurs, des clients et des autres parties prenantes, l'imperfection est plus facilement acceptée. La première année, les produits et services ne seront peut-être pas irréprochables sur tous les points mais la dynamique sera lancée et les améliorations suivront.

Et bien souvent on a besoin d'un œil extérieur pour se faire un peu chahuter, sortir de notre zone de confort et lancer la dynamique circulaire collectivement.

La RSE s'inscrit non plus dans un dogme mais dans le "faire".

C. Coopération interne et externe, il va falloir s’y mettre

Les coopérations internes et externes, le liant qui permet de booster les modèles circulaires. L’innovation c’est aussi inventer de nouveaux modes de coopération à toutes les étapes de la chaîne de valeur.

La coopération interne est le premier levier à mobiliser pour :

- équilibrer sa mission d’entreprise avec l’engagement de ses collaborateurs
- régénérer l’intelligence collective en prenant ses responsabilités sociétales
- trouver de nouvelles façons de faire pour fonctionner en boucles circulaires (approvisionnement, conception, déchets, transport, utilisation, recyclabilité, etc.)

La coopération interne mène les collaborateurs vers un but commun, des droits égaux et une répartition commune des résultats escomptés.

Pour reprendre l’exemple de Rossignol, le modèle de coopération interne a été adopté dès l’origine du projet. Ingénieurs, designers, acheteurs, graphistes se sont rassemblés pour penser ensemble un ski à haute performance environnementale. Chacun a contribué, porté, diffusé le projet en interne car il y a eu une vraie résonance entre leurs propres valeurs et celles de ce projet. Cette résonance donne plus de puissance, de chance de succès aux projets. L’ambition n’était pas de faire un nouveau ski innovant mais d’encourager une nouvelle pratique du ski, plus responsable pour tous les amoureux de la montagne.

Cela a été incarné par une pensée systémique et une maîtrise des actions tout au long de la chaîne de valeur.

La coopération externe de l’entreprise avec son écosystème a le pouvoir de décupler la performance et les impacts positifs des organisations.

Ce sont souvent les connexions externes qui transforment les idées en projets. Les organisations évoluent bien trop souvent de façon déconnectée dans une société, un système commun.

En se connectant à d’autres, les opportunités business et les externalités positives grandissent.

Toujours sur l’exemple de Rossignol qui fabrique et recycle localement le ski Essential, le groupe a travaillé main dans la main avec son partenaire recycleur. Ils ont conçu une nouvelle ligne de recyclage “recycling box” dédiée et répliquable afin de pouvoir recycler 77 % du produit (vs 10 % pour un ski standard). Si la recyclabilité du ski n’avait pas été possible, alors le projet n’aurait pas pu se concrétiser.

Synthèse

1

Se transformer de manière globale, un enjeu de taille

Nous avons désormais besoin d'innover non pas avec des offres produits ou services mais sur le modèle organisationnel au global.

Le rôle de l'organisation a changé :

- **Dans sa relation aux collaborateurs** : Une reconnexion entre l'organisation et les Hommes qui la composent est nécessaire. La relation se construit désormais collectivement pour permettre à chacun de dialoguer librement et de se sentir partie prenante d'une vision commune.

- **Dans sa relation à l'environnement** : L'organisation ne peut plus se satisfaire d'être uniquement économiquement efficace. Elle doit plus que jamais endosser le rôle de contributeur et régénérateur en engageant une démarche RSE à tous les niveaux et toutes les dimensions de son fonctionnement.

- **Dans sa relation aux partenaires** : L'organisation doit raisonner collectif en se positionnant comme un maillon d'une chaîne de valeur globale et en adoptant la pensée systémique. Faire seul et de façon cloisonnée ne constituera pas un modèle vertueux à long terme.

Les façons de travailler, de fonctionner, d'interagir, de vendre et de coopérer changent. A l'image de la permaculture, **les entreprises et les collectivités ne pourront pas se transformer durablement avec une vision court-termiste et un fonctionnement siloté.**

A l'image de l'entrepreneur, **anticipons, voyons loin et jouons collectif pour être capables de créer ensemble un avenir positif.**



2

**Les générations Y et Z
chahutent le monde des
entreprises**

L'humain, nouvelles quêtes, nouveau rapport à soi, au travail et au monde. Les collaborateurs adoptent de nouvelles priorités et de nouveaux comportements dans leurs vies personnelles et professionnelles, vies de plus en plus perméables. La saturation des valeurs de l'ancien monde : individualisme, rationalisme et progressisme laisse place au « nous », à l'émotionnel et au temps présent. Bienvenue dans le post-modernisme.

A. Un bouleversement sociologique massif percute toutes les parties prenantes

Quête personnelle d'épanouissement et retour au collectif

D'un côté, nous assistons à un besoin individuel de « prendre du temps pour soi », se recentrer, se ressourcer et ne pas se laisser dicter par des injonctions sociétales.

Et en parallèle, s'effectue un retour au « nous », au collectif, à l'échange via l'open source, la recherche de l'expérience, de l'avis des autres, de ses pairs, du mentoring, du coaching, de la quête du « co », covoiturage, coconstruire, coworking, collocation, collaboratif.

Une divergence qui se retrouve dans le monde professionnel

Le sujet Y se cogne la tête sur des modèles de leadership, de management, d'organisation, qu'il ne comprend pas, qu'il ne reconnaît pas. Alors que fait-il ? Il part ou débranche la prise.* La jeunesse Y fait un pari, celui de faire passer le "pourquoi" avant le comment, la flexibilité avant la sécurité, l'exemplarité avant le statutaire, l'ambition de s'accomplir avant celle de réussir. Le sujet de l'alignement entre ses valeurs personnelles et celles de l'entreprise cristallise les relations professionnelles.

L'appel d'une sobriété généralisée

Frugaliste, FIRE (Financial Independence Retire Early), Yolo Economy, tant de termes pour désigner des groupes d'individus qui préfèrent "bifurquer" et ne pas se confronter au monde du travail traditionnel. Détravailler pour construire un futur soutenable, tel est le néo-diktat de certains. Mais finalement, toute réflexion démarre par une phase d'introspection.

Alexandra Arnaud, coach professionnel en entrepreneuriat et reconversion, accompagne beaucoup de travailleurs dans une première phase d'introspection. Elle observe des conflits internes, les individus se questionnent et mettent en tension :

- "qui ils sont"
- et qui est "l'organisation" dans laquelle ils passent la majorité de leur temps.

Alexandra Arnaud entend souvent "Je n'y arrive pas, j'ai des conflits de valeurs entre mes valeurs personnelles et les valeurs de mon entreprise."

Le modèle économique historique est remis en question par une génération Y qui questionne cet archétype, jusqu'alors toujours reproduit.

Le travail prend une autre place dans la vie des Z

80 % des Z estiment que le travail est important dans la vie, mais seulement

18 % considèrent qu'il est prioritaire

Génération sensible, créative, inclusive, elle souhaite avoir un impact vertueux sur le monde. 62 % des 13-23 ans pensent qu'ils ont le potentiel d'impacter le monde, 63 % des 15-25 ans ont déjà été bénévoles alors même que l'on observait ces dernières années une crise du bénévolat et de l'engagement, justement chez leurs aînés...**

Le mot « carrière » ne fait plus rêver

Le CDD est préféré au CDI, il y a plus de freelances et d'indépendants que de CDI aux Etats-Unis, les slasheurs sont admirés, le job out est généralisé. La longue carrière dans une seule même organisation avec un bon salaire et un bon niveau de responsabilités n'est plus une finalité.

Les attentes des Z se prononcent à plusieurs niveaux :

L'apprentissage : l'entreprise doit pouvoir les aider à relever les défis à venir.

46 %

attendent que les entreprises soient acteurs de leur éducation pour les préparer aux enjeux de demain.*

94 %

des étudiants en 2020 estiment que les dirigeants d'entreprise prennent insuffisamment voire pas du tout en compte les enjeux environnementaux dans leurs décisions.**

Et 93 % pensent que la majorité des métiers doit intégrer les enjeux environnementaux. Et plus largement, deux tiers des 18-30 ans se disent prêts à renoncer à postuler dans une entreprise qui ne prend pas suffisamment en compte les enjeux environnementaux.***

Ils attendent donc une exemplarité qui se traduit par des actions concrètes et des résultats probants, au-delà de la simple intention de la part des organisations dans lesquelles ils évoluent.

Quelles conséquences dans le monde de l'entreprise ?

Le savoir-faire a remplacé le faire-savoir, l'objet devient l'incarnation de qui je suis, le désir de singularité a remplacé la consommation de masse, l'écologie est devenue un engagement vital qui se diffuse dans chaque dimension de notre vie, la créativité a été décuplée pour (re)prendre la parole dans une société qui a pu paraître robotisée et verrouillée par le diplôme.

De nouvelles formes du travail apparaissent

Faire plusieurs métiers dans sa vie est une évidence et exercer plusieurs activités professionnelles est devenu commun.

Les Y et les Z recherchent de la solidarité, rejoignent un mouvement collectif et réinjectent de l'action au cœur de nos civilisations. Ils bousculent le modèle économique capitaliste, politique et managérial, pour amorcer un avenir différent. Ce qui ressort est l'envie d'agir individuellement à son niveau, mais aussi collectivement à défaut d'attendre que le changement vienne d'en haut.

B. Les recrutements et les rétentions des collaborateurs sont sous tension

Les nouvelles générations prennent le pouvoir par simple effet de nombre (50 % de la population mondiale)

On observe déjà un changement de paradigme : une entreprise choisissait jusqu'à récemment ses employés ; dorénavant, ce sont les collaborateurs qui choisissent leur employeur.

Pour **Guillaume Laigle**, l'un des changements majeurs actuels réside dans les tensions sur le marché de l'emploi qui font monter au premier plan l'attractivité des organisations. « Qu'elles soient privées ou publiques, c'est très dur de trouver les bonnes personnes avec les bonnes compétences. C'est une tendance inédite qui contraste avec la conjoncture des années 90, période où le chômage était beaucoup plus important. Les employeurs doivent donc devenir plus attractifs au-delà du simple salaire et du niveau de responsabilités ». D'autant plus que les générations Z et Y savent peut-être mieux ce qu'elles veulent et ce qu'elles ne veulent pas en termes de vie professionnelle.

Fabienne Vilain, DRH - Carrier, a vu les méthodes de recrutement changer, avec un nouveau rapport de force :

“Avant c'était les entreprises qui offraient un travail à leurs salariés ; dorénavant, ce sont les candidats qui recrutent leurs employeurs. En apportant une attention particulière à la marque employeur.”

Pour **Frédéric Faye**, une des missions des RH est bien d'anticiper à moyen terme les changements liés à l'emploi pour répondre aux opportunités business et aux attentes des individus.

“Aujourd'hui, nous sommes face à un enjeu sociétal sans précédent, celui de faire travailler 5 générations différentes dans une même structure et d'être à l'écoute de chacun.”

Pour **Maëlle Allain**, directrice Ressources Humaines associée chez Waoup, la crise Covid a jeté une nouvelle idéologie, celle de construire son propre job, un job qui fait sens pour le collaborateur.

« Les candidats ou collaborateurs veulent un job designé pour eux, presque sur-mesure et si celui-ci ne convient pas, ils partent tout simplement sans difficulté.

Il y a une certaine forme de détachement vis-à-vis de son employeur couplée à une confiance, assurance de pouvoir retrouver facilement un autre emploi.”

La situation du marché du travail est favorable pour les emplois qualifiés par simple effet démographique, beaucoup de départs en retraite et de nouvelles places se libèrent. Cette conjoncture met en tension les recrutements et surtout la fidélité des employés, selon Maëlle, bien souvent ce sont les meilleurs talents qui partent, soit pour un autre poste, soit pour monter leur boîte ou se mettre en freelance.

“Je pense également que les postes en 80 % et les temps partiels ont augmenté depuis le Covid, facilitant la multiple activité. D'une façon générale, le travail ne pèse plus aussi lourd qu'avant. Mais à l'inverse, dès lors que l'individu y trouve un sens, un alignement, il est capable de mettre toute son énergie et son talent pour aider à réussir. Je ne parlerai pas de désengagement généralisé, mais d'un engagement ciblé et conditionné au sens.”

Maëlle Allain

Le travail se définit autrement

Les Z choisissent minutieusement leur entreprise, car l'acte de travailler reflète une nouvelle symbolique bien loin de celle de "réussir", d'obtenir une sécurité financière et une image statutaire.

La représentation du travail s'apparente davantage à un engagement activiste.

Le travail revêt le pouvoir de changer le monde, d'avoir sur lui un impact vertueux. Intégrer une entreprise, c'est contribuer à définir la société de demain. L'entreprise se voit concernée par les préoccupations de ses recrues : environnementales, sociales et politiques.

70 %

des étudiants en 2020 considèrent l'impact environnemental comme un critère pour leur recherche d'emploi*

Besoin de transparence

Une fois intégrés dans l'organisation, les collaborateurs doivent avoir confiance en celle-ci et avoir de la visibilité sur ce qu'elles accomplissent ou non. Ils souhaitent connaître les futurs projets qu'elle entreprend et les externalités positives vis-à-vis du vivant.

Quand certains parlent de stratégie de rétention, d'autres préfèrent parler de "respiration".

Pour **Sabine Prudhomme**, directrice RH Groupe Seb France, le sujet est de retenir les talents, mais plus encore celui de s'adapter aux générations et à leur mode de vie.

- Parlons plutôt de compétences que de talents. Par talents on entend des sachants, des personnes sortant de parcours et écoles spécifiques, dits supérieurs. Alors que ce dont on a besoin ce sont des bonnes compétences, et celles de demain nous ne les connaissons pas encore. Les compétences des collaborateurs sont évolutives : ils peuvent travailler en mode "missions" plutôt qu'en mode "métier" en valorisant un apprentissage continu.
- Le rythme de ces entrées et de ces sorties de compétences doit être maîtrisé et lié à un territoire géographique ainsi qu'aux autres entreprises locales (dans le cadre d'un partage de compétences par exemple). Ce n'est pas tabou : il est inutile de retenir à tout prix des collaborateurs. Ces entrées / sorties sont bénéfiques à la fois pour le collaborateur qui peut expérimenter une mission, et pour l'entreprise qui peut accélérer un projet avec des compétences arrivant d'autres entreprises.
- La flexibilité des missions : décoder le code du travail pour laisser place à la mutualisation des ressources humaines, au multi-employeurs, au temps partagé, mi-temps et tiers-temps. Mais aussi s'autoriser à faire travailler des indépendants en fonction des besoins (en ligne avec le phénomène des Slasheurs).

Le contexte actuel est favorable à la montée de l'exigence des demandeurs d'emploi et de certains collaborateurs.

Néanmoins, il est important de maintenir un cadre et de bien définir les rôles de chacun pour que l'équilibre des interactions et du business puisse se maintenir.

Synthèse

2

Les générations Y et Z chahutent le monde des entreprises

Les révolutions anthropologiques post-covid imposent des **transformations radicales** dans les façons de travailler, de s'organiser, de produire... et modifient **la vision de l'accomplissement personnel et professionnel ainsi que de la notion de « réussite »**.

La prise de conscience écologique grandissante combinée à un marché du travail sous tension ont amplifié les signaux faibles de ces dernières années : **exigences en matière de conditions de travail et attentes d'exemplarité environnementale de la part des organisations**.

L'organisation ne représente plus "l'offreur" de travail et le collaborateur "le demandeur". **La relation se construit désormais sur une logique de « deal » réciproque**.

Dans ce contexte mouvant où collaborent différentes générations au sein d'une même organisation, valoriser le potentiel humain suppose de considérer **la femme ou l'homme comme un être évolutif en pensant compétences plutôt que métier, respiration plutôt que rétention et flexibilité des missions**.



3

**Les équipes dirigeantes
donnent l'impulsion d'un
nouveau projet humain**

La course à la digitalisation ou à l'optimisation des processus laisse maintenant la place au développement du potentiel humain. Certaines entreprises ont développé un nouveau rapport à l'emploi : employabilité et garantie de l'emploi s'effacent au profit de l'hégémonie de l'expérience collaborateur. Pour garantir l'équilibre RH, les responsables RH doivent changer de stratégie en se rapprochant des équipes dirigeantes et en co-pilotant les axes stratégiques. Quelles sont les nouvelles pratiques pour accomplir l'inéluctable mutation des politiques RH ?

A. L'hégémonie de l'expérience collaborateur, sortir des sentiers battus

La longue carrière en CDI laisse place à une nouvelle expérience collaborateur.

Les mutations sont si fortes et si rapides qu'il est difficile pour les fonctions RH et les managers d'adapter radicalement et rapidement l'organisation du travail.

Pour **Marie-Pierre Fleury**,

“Les employeurs tentent aujourd’hui face à une multitude d’évolutions de la relation Employeur-Salarié de refonder le contrat social, notamment en proposant une bonne expérience collaborateur.”

L’expérience collaborateur est au centre de la communication et du marketing RH ces dernières années. Tout l’enjeu réside à présent à travailler en profondeur cette dimension pour qu’elle soit une réalité et une source de satisfaction palpable pour le collaborateur, avec ses effets pour l’entreprise en termes de motivation, d’implication et de fidélisation»

Cette expérience, passe par un emploi de meilleure qualité, que ce soit dans le contenu des tâches, dans le management et l'organisation. On parle de revalorisation sociale. La communication entre équipe dirigeante, responsables RH et collaborateurs y est fondamentale.

Maelle Allain observe que

“Dans les entreprises conventionnelles persiste souvent une distance entre collaborateurs et managers / RH, issue de la structure pyramidale de l’organisation. Se crée alors un rapport de force, avec une exigence très forte des salariés et une capacité de réponse pour les DRH non extensible.

Une des réponses qu’offrent les grands groupes est le dispositif intrapreneurial, pour redonner de l’initiative, une certaine liberté et une capacité d’impact aux collaborateurs. Ces dispositifs ne sont toutefois pas une baguette magique ! Ils doivent résulter d’une vraie stratégie d’entreprise, car ici aussi, la question du sens sera challengée et le collaborateur ne supportera pas un dispositif superficiel.”

Face aux turbulences RH, les solutions résident autant dans le fond du travail : ses projets, ses initiatives, ses responsabilités que dans les conditions de travail : géographie, management, rémunération, sécurité, équilibre vie pro / perso.

“Les nouvelles attentes des collaborateurs sont globales et traversent dorénavant toutes les générations.”

Transformer l'expérience collaborateur (ré)engage les Hommes et améliore la performance.

Le mantra est bien connu pour les consommateurs : ils veulent acheter des expériences, pas des produits. Une psychologie similaire peut être appliquée aux employés en fournissant des services expérientiels au travail. L'expérience collaborateur concerne l'ensemble des interactions et des initiatives favorisant à la fois le bien-être et la productivité du travailleur . Et ce, depuis les phases de recrutement, d'intégration, au quotidien et même jusqu'au départ de l'entreprise. Elle prend en compte l'environnement, les outils, la disponibilité des RH et le sens de ses tâches (flexibilité du travail, environnement, moyens de travail, formation, développement, management, etc.) Les organisations qui répondent aux attentes de leurs collaborateurs en termes d'expérience au travail observent une hausse des efforts fournis, de la productivité et de la rétention des talents.*

3 leviers pour la mettre en place :

- **une grande proximité**

entre les RH, les managers et les autres collaborateurs. Le fait de bien se connaître est clé pour chaque partie, elles pourront être plus performantes et se projeter facilement dans un avenir commun. L'écoute et le calibrage des attentes sont indispensables, l'organisation doit être claire sur ce qu'elle peut – et ne peut pas – offrir en fonction des ressources disponibles et des priorités. Les leaders doivent créer un environnement de sécurité psychologique propice aux échanges.

- **un partage réel, transparent**

et une compréhension collective des sujets stratégiques de l'entreprise, de son marché est un socle indispensable pour l'ensemble du corps social, pour les fonctions supports comme pour les fonctions de production. L'ensemble des collaborateurs doit savoir où est-ce que l'organisation veut aller et quelle est la stratégie à mettre en place.

- **une démarche de co-construction**

et d'ouverture d'esprit permet d'améliorer la qualité des emplois, les interactions et les intérêts individuels et collectifs. Cela passe par une personnalisation des expériences collaborateurs, en identifiant et en formant des leaders qui seront à même d'intégrer les besoins de chacun et de placer le curseur au bon endroit (formation, intrapreneuriat, évolution, 80 %, side project, etc.)

Tout est une question de qualité

La nouvelle expérience collaborateur passe par d'une part un travail qualitatif dans le fond et la forme, et d'autre part par la qualité des relations entre collaborateurs, RH et managers.

En augmentant ces expériences, intrinsèquement, la qualité de vie au travail augmente, la productivité aussi et le turn over tend à diminuer.

B. DES parcours de vies professionnelles, le défi à craquer

Lorsque l'entreprise fonctionne en tant qu'écosystème, les parcours professionnels sont plus évidents, fluides et efficaces.

Selon **Anne-Sophie Peter**, pour accompagner les nouvelles représentations du travail

« L'un des enjeux des fonctions RH est de proposer des parcours aux salariés pour leur permettre d'entrer et sortir de l'entreprise, de collaborer en interne, en externe, de partager des compétences et de contribuer à l'évolution des métiers, etc. »

Les nouvelles attentes percutent l'organisation du travail. Le besoin de flexibilité est non négociable et le présentisme n'est pas une option.

Pour **Alexandra Arnaud**, l'expression « il faut souffrir dans son travail » n'est clairement plus d'actualité.

“J’ai mentoré beaucoup de porteurs de projets qui étaient en *side project*, qui jonglaient entre plusieurs activités et s’épanouissaient de cette manière. Ce sont de nouveaux modèles ! Faire une longue carrière dans une même boîte ne fait plus rêver et je dirais même que sur ma génération, personne ne garde un job plus de 4 ans. Le rythme de travail change et donne naissance au fait de pouvoir cumuler plusieurs activités : en passant souvent en 4 ou 3 cinquième.”

Selon **Céline Paravy-Atlan**,

« Pour pouvoir proposer des parcours alignés avec les aspirations des collaborateurs, il faut pouvoir comprendre et connaître le fonctionnement de ses collaborateurs, leur appétence ou au contraire leur réticence au changement, mais aussi leur personnalité pour pouvoir in fine actionner le bon parcours. »

Cette démarche demande de l'intelligence sociale pour pouvoir concevoir le bon dispositif, parcours aux collaborateurs.

De nouveaux modèles plus flexibles font face à l'augmentation des métiers en tension et boostent leur marque employeur.

Les parcours professionnels individualisés reposent sur deux principes :

- une prise de conscience que les collaborateurs ont des compétences pluridisciplinaires évolutives
- un changement de pratiques en termes de recrutement : capter le potentiel humain interne, savoir identifier et former en interne de nouvelles personnes sur de nouveaux postes, nouveaux métiers, au lieu de recruter systématiquement en externe.

Les vies professionnelles se conjuguent désormais au pluriel, sous l'effet de :

- la rapide obsolescence des compétences
- la création de nouvelles compétences
- l'accélération des nouveaux métiers (80 % des métiers de 2030 n'existent pas aujourd'hui**)
- le cumul de plusieurs métiers à la fois.

Le terme « slasheur » est défini par le Larousse comme « Personne, généralement issue de la génération Y, qui exerce plusieurs emplois et/ou activités à la fois ». Selon une étude, en 2015, 4,5 millions de Français sont des slasheurs (16 % des actifs)*. La majorité des répondants affirme l'être par choix et non par impératif économique.

Les nouveaux parcours professionnels intègrent l'évolution des expertises, les ressources partagées et le multi-métiers.

Selon **Stéphanie Lemaire** :

« Il faut penser ressources partagées, notamment pour les PME. Les gens ne travailleront plus pour une seule entreprise mais pour plusieurs en même temps, et le droit doit évoluer pour le cumul facile des emplois salariés. »

Les équipes RH et dirigeantes doivent penser le collaborateur comme multi-métiers, nous ne sommes plus cantonnés à une seule expertise métier.

Au lieu de dépenser du temps et de l'argent à recruter de nouveaux talents, dénichons et cultivons ceux qui sont déjà présents en interne. Le potentiel d'un collaborateur est multiple, il faut s'intéresser à lui et aller au-delà du diplôme écrit sur son CV. »

Pour **Frédéric Faye**, l'entreprise doit innover pour trouver des solutions qui lui sont propres.

6 principes pour préparer des parcours et réussir sa marque employeur :

- être à l'écoute de son environnement,
- apprendre à travailler ensemble,
- développer la coopération interne et externe,
- s'entourer des bons experts,
- capitaliser sur les bonnes pratiques et valeurs de l'entreprise,
- faire confiance.

Des principes qui peuvent s'apparenter aux méthodes d'effectuation et plus largement de l'entrepreneuriat.

"Les parcours professionnels ne se résument pas à l'exercice d'un emploi défini par des fiches de postes."

Le reverse-mentoring

Les collaborateurs peuvent s'enrichir d'autres missions et rôles transverses tels que le tutorat. Un tuteur peut permettre aux plus jeunes de transmettre l'histoire de l'organisation, ses savoirs... de transformer les échecs du passé en réussites et faire gagner du temps aux jeunes recrues. Les nouvelles générations peuvent aussi avoir ce rôle en formant les plus anciens sur de nouvelles compétences, par exemple liées au numérique.

"Les uns et les autres doivent apprendre à mettre au service de chacun leurs atouts, pour les partager au service du collectif."

Pour **Anne-Sophie Godon Rensonnet**,

"Les compétences d'aujourd'hui ne sont pas celles d'hier, encore moins celle de demain. Les nouvelles compétences sont à la fois techniques et comportementales. Il faut intégrer dans les parcours professionnels cette faculté à apprendre tout au long de la vie, et c'est un sujet qui n'est pas suffisamment priorisé en entreprise."

C. Santé et posture des dirigeants, plus "de fraternité", pour résister aux crises

La santé des dirigeants, priorité pour le monde de demain

Les sujets de la santé et de l'équilibre pro / perso des salariés enflamment bien des débats mais peu d'articles traitent de ces sujets pour les dirigeants.

Pour **Anne-Sophie Godon Rensonnet**, un grand défi a été amplifié par la crise : celui de la santé du dirigeant.

"A travers nos enquêtes, on a pu voir les indicateurs de santé des dirigeants se dégrader, notamment ceux concernant la santé mentale au travail et personnelle. On a vu à quel point la santé a mis l'économie mondiale en veille, elle est donc primordiale pour construire le monde de demain."

De plus en plus de petits patrons sont en fragilité et cela pèse sur la performance de l'entreprise. Un patron en bonne santé psychique et physique prend de meilleures décisions pour l'ensemble de son activité et de ses parties prenantes. Les chefs d'entreprise sont tout autant concernés que les salariés par les enjeux majeurs que sont : l'isolement, le handicap, les maladies chroniques, les addictions, les troubles du sommeil, etc. Ces maux fragilisent l'activité globale.

38 % des dirigeants se sentent isolés*

Il est important de pouvoir accompagner les dirigeants dans leur santé globale et de mener des politiques sociales à tous les niveaux de l'entreprise, afin de contribuer à la performance durable.

"Il y a tous les jours des suicides de petits patrons." La souffrance des dirigeants ne doit pas être cachée. "

La crise Covid, une opportunité pour incarner la posture du dirigeant collaboratif

Le dirigeant collaboratif est davantage ouvert sur son environnement et sur les Hommes qui l'entourent. Il peut initier un projet en binôme ou en petite équipe et davantage collaborer pour être mieux éclairé dans ses décisions stratégiques.

Le dirigeant fait preuve de congruence, il s'engage lui-même dans les changements de caps

avant de demander à ses collaborateurs de s'engager eux-même. Pour Antoine Blondel, dirigeant de l'entreprise d'aide à domicile Autonhome « L'entreprise ne peut se transformer au-delà de ce que le dirigeant s'est transformé lui-même. »

Pour **Anne-Sophie**, 4 bonnes pratiques facilitent la posture du dirigeant collaboratif :

- créer des liens forts avec toutes ses équipes,
- savoir communiquer en continue,
- maintenir des relations de confiance avec les équipes,
- et avec les experts pour éclairer leurs prises de décisions.

Le dirigeant doit pouvoir s'appuyer sur les travaux des collectifs internes et externes pour sécuriser ses choix. L'échange avec les équipes et l'intelligence collective contribuent à "dérisker" les prises de décisions et donc à maximiser la performance, à la rendre plus durable.

D. Co-pilotage entre fonctions RH et équipe dirigeante : facteur de performance durable

En se rapprochant des équipes dirigeantes, les RH construisent un projet Humain qui nourrit et se nourrit du projet d'Entreprise.

C'est une des clés de la performance économique durable : elle capitalise sur le talent et le potentiel de ses collaborateurs, et les met en position de réussir pour qu'ils puissent trouver le sens et l'impact auxquels ils aspirent.

Les compétences et les aspirations des collaborateurs peuvent influencer les décisions stratégiques de l'organisation (avec notamment des programmes intrapreneuriaux) et à l'inverse, les opportunités business influencent les fonctions ressources humaines.

Les RH sont désormais attendues sur une contribution à la fois plus stratégique, plus globale et plus durable.

Selon [Marie-Pierre Fleury](#) le Projet Humain est une vision partagée de la communauté de travail, une ambition, un nouveau contrat social et aussi une stratégie d'adaptation des capacités de l'entreprise qui soutient les transformations à opérer.

Les mots performance et business ne sont pas tabous dans le monde de demain.

Ils ne doivent pas être occultés ou décorrélés des politiques RH, bien au contraire.

Aligner les ambitions RH sur les plans stratégiques de l'entreprise.

Pour [Frédéric Faye](#), les fonctions RH sont là pour anticiper, éclairer et challenger les sujets clés qui impactent le business. A l'heure où l'attractivité et la rétention des talents sont devenus des sujets cruciaux pour les dirigeants d'entreprise, nous nous devons de challenger notre modèle social, nos politiques RH et notre marque employeur pour faire écho auprès des jeunes générations mais également de nos collaborateurs en quête de sens, de challenges et de conditions de travail différenciées.

L'enjeu de demain est d'élever les fonctions RH pour leur permettre de revenir au cœur des décisions stratégiques et pleinement contributrices de la performance de l'entreprise. Pour [Maëlle Allain](#), les RH doivent être à la fois plus près des équipes dirigeantes et du terrain. Cette proximité à deux niveaux permet de reconnecter les visions stratégiques moyen terme et long terme, d'y contribuer plus opérationnellement, en soudant les équipes cœur autour des projets, du « faire ensemble » et du sens.

“Historiquement, les DRH avaient moins de poids que les financiers ou les commerciaux dans les COMEX : le CA et la marge devaient l'entreprise et on adaptait les ressources pour répondre à ces objectifs. Aujourd'hui, les DRH reviennent sous le feu des projecteurs car on reconnaît que ce sont les hommes et les femmes qui font la richesse et le succès d'une entreprise.”

Pour [Marie-Pierre Fleury](#),

“On réconcilie les enjeux de l'entreprise de réussite économique avec un levier majeur, celui du collectif. On parle de la performance durable, respectueuse en termes d'externalités pour la société et la planète. »

Synthèse

3

Les équipes dirigeantes donnent l'impulsion d'un nouveau projet humain

Aujourd'hui, il est indéniable que l'Humain constitue le cœur du réacteur des organisations. La prise de conscience est bien là et les mesures permettant d'améliorer l'expérience collaborateur sont prises.

Les RH, fonction transverse et stratégique, se retrouvent au centre du jeu. Celui d'aujourd'hui et surtout celui de demain.

Elles ont le devoir d'embarquer l'ensemble du collectif vers une vision commune alignée aux enjeux économiques auxquels l'organisation doit faire face.

À la croisée des chemins entre décideurs et collaborateurs, les équipes RH, véritables entrepreneurs de l'organisation Humaine, doivent être au contact permanent de la réalité terrain pour en décoder les enjeux et mieux anticiper les turbulences.

A l'image de la complémentarité des plantes en permaculture, une étroite collaboration RH & dirigeants, plus une écoute active des équipes, permettra d'**inscrire l'amélioration de l'expérience collaborateur dans une stratégie globale d'organisation et ainsi maximiser la performance durable.**



4

**Les collaborateurs
contributeurs, garants de
l'équilibre de l'écosystème**

Les entreprises changent avec l'aide de leur corps social, afin de mieux servir le monde de demain. Pour Anne-Sophie Godon Rensonnet, directrice des services Malakoff Humanis, les organisations n'ont plus envie de courir après les grandes innovations de rupture du marché, fatiguées par cette quête du « toujours plus », certaines ont davantage l'envie de réinventer la manière dont elles créent et dont elles collaborent. L'innovation de culture d'entreprise change les pratiques managériales, la gouvernance et les compétences.

A. Innovation et culture entrepreneuriale, un (nouveau) souffle à donner

On constate une diversité d'entreprises et des besoins différents, et pourtant toutes constituent un écosystème s'inspirant du vivant.

Lors des confinements, les entreprises se sont vidées de leurs collaborateurs et les modes de fonctionnement ont été chahutés.

Pour Marie-Pierre Fleury, alors que depuis des décennies l'entreprise était managée comme une mécanique à huiler, processée, structurée, outillée, etc. la crise sanitaire a démontré factuellement que l'entreprise fonctionne avant tout avec des personnes, la crise a donné de l'humanité à la relation au travail. Des prises de consciences se sont opérées sur le fait que les salariés ne sont pas uniquement des "ressources sous contrat", mais des hommes et des femmes avec une vie qui influence leurs comportements au travail."

Les entreprises s'apparentent à des organismes vivants, évolutifs, interconnectés, à l'image d'un écosystème. Et pour pérenniser leurs activités et rendre leur activité plus résiliente et durable, le collectif humain innove non pas uniquement au sens technologique mais surtout au sens organisationnel, managérial, culturel et comportemental...

Bienvenue en permaculture humaine !

Toute entreprise peut puiser dans une seule source d'influence : la culture entrepreneuriale. C'est l'une des composantes pour pouvoir innover, au côté de l'organisation et des process selon Anne-Sophie Peter.

Mais bien souvent les organisations se heurtent à une incapacité à transformer une bonne idée en réalité concrète. C'est là que l'innovation de culture prend tout son sens.

L'innovation de culture et la culture de l'innovation

Insuffler une culture de l'innovation au sens large auprès des collaborateurs permet de débloquer leur créativité et d'oser sortir des lignes, de leurs zones de confort pour penser et surtout faire autrement. Et innover pour créer sa propre culture d'entreprise est indispensable pour être congruent entre ses valeurs, ses croyances et ses pratiques.

Selon **Anne-Sophie Peter**,

« L'innovation passe depuis quelques années par la libération du potentiel humain, portée par un management responsabilisant quel que soit l'âge ou le statut du collaborateur et par une structure hiérarchique plus horizontale. »

Impliquer le collaborateur sur le terrain, lui donner le pouvoir d'aiguiser sa compréhension des tensions des clients / usagers est une pratique clé pour pouvoir relever les défis stratégiques des entreprises.

Le collaborateur sera à même de comprendre, de faire remonter des problématiques et de co-créer des solutions.

La culture de "faisers" rentre en résonance avec les nouvelles aspirations des collaborateurs

(vues dans les parties précédentes) : elle contribue à l'action d'engagement.

6 %

Des employés français seraient véritablement « engagés » dans leur travail, ce qui représente 94 % d'indifférents ou de désengagés en 2022*

Pour **Pascale Gustin Favier**, directrice des ressources humaines du groupe HTH, cette culture du "Faire" est bénéfique depuis la naissance de la marque : elle provient de son fondateur et a su perdurer dans le temps. En gardant une culture entrepreneuriale, une vision artisanale ; les employés sont restés dans le "travail manuel" et cela contribue à la fois à maintenir du sens et à innover pour perdurer.

Culture entrepreneuriale : connexion au terrain, agilité et qualité des métiers. Pour **Pascale Gustin Favier**, cette culture s'obtient en :

- étant proche du terrain,
- saisissant de nouvelles opportunités de marché,
- faisant travailler les équipes de production et les équipes supports ensemble, au même endroit.

Selon **Fanny Parise**, anthropologue des mondes contemporains, spécialiste de l'évolution des modes de vie, le souffle nouveau s'inscrit dans un modèle de sobriété, modèle atteignable par :

premièrement une culture différente à portée systémique : elle se partage autant au niveau des prises de décision managériale, qu'immobilière, architecturale, commerciale, etc.

deuxièmement, pour chacune de ces sphères, un modèle sobre passe par des critères d'évaluation innovants :

- Le fait de prendre soin de l'humain. Chaque décision devra être éclairée. "Est-ce que je contribue au soin des hommes et des femmes ?"
- Le fait de prendre soin de la biodiversité, donc de la terre. "Est-ce que je contribue au soin des espèces vivantes sur mon territoire ?"
- Le fait de partager des ressources au sein de mon écosystème. "Est-ce que je contribue à l'enrichissement collectif ?"

Cette nouvelle culture et ces nouveaux modes de faire amèneront de nouveaux rituels corporates qui prendront par l'évolution des organisations pour faire face aux enjeux de :

- désirabilité auprès des futurs collaborateurs,
- d'hybridation du travail,
- de transformation voire de reconversion de ses activités pour être aligné avec le monde de demain.

B. Vers une posture intrapreneuriale et un management responsabilisant

Transformation du système managérial

La crise du Covid a été un catalyseur car le management s'est de fait distancié par le télétravail forcé. Impossible alors de contrôler tous les KPI : l'activité réelle, la posture, la tenue, le nombre d'heures effectuées... L'unique KPI, l'unique point de contrôle était le résultat à distance, l'objectif était atteint ou non atteint, peu importait le "comment". Concrètement, le salarié pouvait travailler en bas de pyjama, profiter d'une pause non déclarée pour aller étendre sa lessive... Et on s'est rendu compte que tous les points de contrôle qui pouvaient exister auparavant avaient finalement peu d'importance si les résultats étaient atteints.

Les fonctions RH sont les régulateurs de l'écosystème de l'entreprise

Pour **Fabienne**, ce rôle doit maintenir un équilibre même en cas de perturbations, pour favoriser la résilience de ses populations qui sont en interdépendance.

Il a été dopé par la crise sanitaire.

“Les entreprises ont été obligées de revenir aux fondamentaux : transparence, reconnaissance et surtout confiance.”

Derrière ce dernier mot, “confiance”, repose un changement managérial. La posture du manager a changé. Avant il contrôlait puis faisait confiance a posteriori, dorénavant il fait confiance puis contrôle a posteriori. La confiance managériale est plus que jamais indispensable et ce sont les conditions de travail actuelles qui l'imposent. Les managers n'ont pas eu d'autre choix que de faire confiance, de déléguer et de travailler transversalement avec toutes les équipes.

“ C’est passer de la posture du contrôleur, superviseur à celle de fournisseur, supporter. En tant que manager, tu dois lever les difficultés, sans prendre la décision à la place de l’équipe.” **Stéphanie Lemaire**

Le manager pose les questions qui font sens pour faire avancer l'équipe, sans imposer son choix. L'équipe prend elle-même la décision collectivement et c'est possible grâce à la sécurité psychologique : c'est-à-dire se faire confiance les uns les autres, s'exprimer, être écouté, être entendu pour le bien de l'équipe.

Le management responsabilisant donne de la liberté aux individus et induit une relation de proximité entre le manager et les collaborateurs. Selon **Céline Paravy-Atlas**, il est important de vérifier et d'évaluer les résultats atteints et d'en comprendre ensemble le parcours, le processus de réalisation. Le manager est en posture d'analyse et de remise en question pour optimiser le ratio temps / énergie de ses équipes. Il se doit d'être suffisamment clair dans ses prises de paroles, il doit parfois changer de stratégie pour faire passer les messages ou encore trouver des raccourcis pour s'adapter au cadre de référence de chacun de ses collaborateurs.

Le management donne une vision à l'équipe, un cadre. L'équipe n'est pas hors de contrôle car elle devra régulièrement montrer là où elle en est, là où elle souhaite aller afin que sa stratégie soit alignée avec la direction et devra rentrer dans le processus de création (cf. les méthodes de co-design et de design thinking).

Avec le bon cadre posé par le manager, la liberté suffisante laissée aux collaborateurs, l'organisation pourra collectivement innover dans le bon sens.

C. De la hiérarchie pyramidale à la gouvernance organique

Nouveau monde, nouvelle gouvernance

Le management responsabilisant percute les structures pyramidales et les modes de gouvernance traditionnels. Pour le mettre en place il faut transcender les égos et les personnalités, mettre l'énergie collective au service d'une réussite commune pour favoriser les innovations à tous les niveaux : innovations sociales, organisationnelles, d'usage et technologiques.

Pour **Maëlle Allain**,

"A l'avenir, les équipes seront certainement plus petites, resserrées avec un leader ou un binôme leader identifié."

Ces petites équipes évolueront dans une organisation horizontale qui fera disparaître complètement le management pyramidal qui ne satisfait personne et qui n'est pas efficace. Les équipes se composeront et recomposeront en fonction des projets et les agences d'intérim seront peut-être les meilleurs recruteurs, garants des pools de talents.

La gouvernance holacratique

Gouvernance, inspirée par l'holocratie, basée sur l'intelligence collective, qui favorise l'autonomie de plusieurs équipes unies par un projet commun. L'holocratie libère les organisations hiérarchisées et laisse place à une gouvernance partagée. Elle dissémine les prises de décision au niveau des petits groupes de travail en donnant le pouvoir à l'organisation plutôt qu'aux égos de ses membres.

Delphine Bocquet est responsable RH en temps partagée dans deux PME. L'une d'entre elle mène un projet incluant l'ensemble des collaborateurs dans ses orientations organisationnelles, stratégiques et humaines, dans le cadre d'un changement de direction.

"Nous avons constitué des équipes entre 5 et 8 collaborateurs sur la base du volontariat avec un responsable de groupe qui anime et coordonne l'avancée sur les différentes thématiques identifiées. Pour cela, des points réguliers et des échéances courtes sont planifiés pour rythmer ce plan d'entreprise et favoriser l'engagement des collaborateurs et la mise en œuvre concrète des actions/procédures/outils créés. Cela fonctionne si la gouvernance est réorganisée."

Un deuxième Codir dédié au nouveau plan

de l'entreprise pour suivre ses avancées a été mis en place dans l'entreprise de **Delphine**. C'est collectivement, avec ce groupe de collaborateurs et le Codir, que les décisions sont prises.

Gouvernance transparente et assumée

Un autre point important réside dans le fait que ces cercles projets sont transparents pour tous. Dans une des entreprises dans laquelle **Delphine** travaille, les avancées du plan d'entreprise sont partagées. Au-delà des dirigeants, l'ensemble des collaborateurs peuvent eux aussi voir l'ensemble des évolutions grâce à un système d'affichage des nouvelles actions pour les 3 axes stratégiques choisis, actions mises à jour régulièrement.

"Ce système d'organisation en mode projet permet de croiser les regards des différents services et fonctions, de créer du lien social et de la cohésion."

Pas de recettes magiques, changeons nos modèles

Pour **Maelle Allain**,

« Il n'y a pas de recettes magiques ! Les transformations d'organisation, et donc de modèles collectifs, se font sur un temps long et rythmé. Les changements s'effectuent avec des temps de sprints collectifs, puis des temps pour décanter, infuser. Il faut pouvoir se projeter sur des temps de 6 à 9 mois minimum et donc prévoir des retours sur investissement long terme. »

La gouvernance holocratique profite aux collaborateurs, au dirigeant et au business mais s'inscrit sur un temps long.

Elle favorise à la fois la responsabilisation, la valorisation, l'épanouissement des collaborateurs mais aussi la proximité du dirigeant avec les équipes au service de la performance globale de l'entreprise.

On aurait pu croire que les termes agilité et mode projet faisaient partie de l'ancien monde, mais bien au contraire, la crise Covid nous a montré que nous en avons besoin plus que jamais.

Pour **Sabine Prudhomme**, directrice RH Groupe Seb France, l'organisation doit faire bouger les lignes au sein du cadre libéral.

« Il ne faut pas aller contre le modèle libéral, mais s'interroger sur comment, avec ce modèle, faire bouger les lignes de l'organisation. »

Innover c'est aussi trouver un modèle qui se détache du monde financier. Ce monde financier donne un cadrage pour pouvoir faire prospérer ses activités mais il est très structuré voire rigide dans son format classique. Tout est une question de curseur.

« De jeunes entrepreneurs apportent une nouvelle philosophie, un équilibre de vie bénéfique et une nouvelle maturité basée sur la confiance. Les levées de fonds et les investissements sont toujours un impératif dans le développement des activités, la dimension financière est clé, mais il me paraît nécessaire de s'inspirer des sociologues et de philosophes pour faire bouger les lignes différemment . »

D. La prospective, outil de résilience à s'approprier d'urgence

Innover et évoluer, le binôme pour faire preuve de résilience

Pour **Pascale Gustin Favier**, les équipes RH et R&D doivent travailler ensemble. Un accompagnement par un organisme extérieur est bénéfique pour mailler les deux fonctions sur des temps forts de réflexions dédiées à l'innovation. RH & R&D s'associent pour ne pas rester sur leurs acquis mais au contraire de développer leurs savoir-faire en s'inspirant du monde extérieur.

Travailler avec des partenaires extérieurs pour construire un modèle plus résilient avec

- Des ateliers collectifs réguliers basés sur des témoignages et des apports d'experts, d'entreprises, de chercheurs
- Des learning expeditions dans des environnements et lieux innovants
- Une activité de veille et des études exploratoires pour approfondir des thèmes d'actualité et passer à l'action

De la prospective pour garder une structure robuste et pour innover en résonance avec les évolutions de son environnement

Le groupe HTH puise dans la prospective, afin d'imaginer des scénarios prospectivistes pour penser long terme.

La prospective a le pouvoir d'éclairer les décisions des équipes dirigeantes

en prenant l'avenir comme sujet d'étude. Elle réorganise le présent et pérennise l'avenir. L'étude des futurs possibles donne au management stratégique la capacité d'anticiper pour agir dans un monde incertain. Sans stratégie long terme, la passivité s'installe et l'organisation subit son environnement, au lieu de le faire évoluer positivement.

Une démarche systémique, préactive, une philosophie orientée vers l'avenir.

Loin des grands rapports écrits, étudier l'avenir et le coconstruire s'appuie sur 6 piliers :

- **Voir loin dans le temps et réfléchir aux évolutions futures de son marché**

>> dédier du temps pour, au-delà d'une veille, déceler les signaux faibles et les prémisses de changements à venir.

- **Voir large**

>> prendre en compte toutes les inspirations possibles, humaines, sociologiques, géographiques, politiques, etc. en dépassant son seul secteur d'activité.

- **Analyser de manière holistique**

>> mettre en relation les tendances structurelles de la société au niveau macro et ensuite faire le lien avec son périmètre d'activité au niveau micro pour imaginer de nouveaux modèles.

- **Réfléchir en équipe, l'intelligence collective**

permet d'appréhender un phénomène dans sa complexité et de décider plus justement.

- **Prendre des risques**

>> savoir trancher en appréciant au mieux la portée globale de nos actes et raisonner en perte acceptable (Effectuation).

- **Avoir une pensée écosophique**

>> prendre en considération les impacts sur l'environnement du vivant au sens large (utilisateurs, collaborateurs, citoyens, faune, flore, générations futures, etc.), en renversant donc la perspective anthropocentriste.

Pour faire ce travail, les organisations devront se doter en interne et s'entourer en externe de nouvelles compétences propres à la créativité, l'animation d'ateliers prospectivistes.

Synthèse

4

Les collaborateurs contributeurs, garants de l'équilibre de l'écosystème

Les organisations évoluent dans un monde de plus en plus complexe où elles devront inéluctablement faire face à de nouvelles crises aussi nombreuses que diverses.

Face à ce futur incertain, développer l'intelligence situationnelle des organisations est clé :

- Développer une culture entrepreneuriale permettant de penser et surtout de **faire autrement** pour oser sortir des sentiers battus.
- Mettre en place un management responsabilisant, contributif et engageant en faveur d'une **performance collective**.
- Décentraliser les prises de décision grâce au modèle organisationnel holacratique pour **accélérer, dérisquer et décider de façon démocratique**.
- Cultiver les compétences prospectivistes pour structurer une organisation **agile, apprenante et résiliente, en éclairant les décisions d'aujourd'hui en pensant demain**.

En permaculture, le vivant s'appuie sur ses forces et sur l'entre-aide. Dans une entreprise, les collaborateurs contributeurs s'appuient aussi sur leurs forces et sur l'entre-aide pour maintenir l'équilibre.



5

L' environnement de travail, sujet sensible post-covid à repenser

L'environnement de travail joue un rôle déterminant dans le renforcement du lien social et du sentiment d'appartenance. Au travers de nos échanges, le modèle de travail hybride profite à la fois au bien-être des collaborateurs et du business. Le travail physique n'est plus délaissé, le lieu de travail devient le siège de l'intelligence collective.

A. Vecteur de lien social, de travail qualitatif et de responsabilité décentralisée

Le travail hybride, opportunité pour prendre soin des humains

Post crise sanitaire, certaines entreprises ont accompagné le retour de leurs employés sur leur lieu de travail. **Pascale Gustin Favier** :

“ Les fonctions RH et les managers nous sommes formés à “réaccueillir” les collaborateurs sur le site. Nous avons formé les managers sur le plan émotionnel, leur apprendre à questionner leurs collaborateurs, comprendre dans quel état d’esprit ils reviennent, qu’est-ce qu’ils ont vécu et de quoi ont-ils besoin à leur retour.”

Cette démarche inclut également des REX à la fin de la première journée, mais aussi de la première semaine, pour bien comprendre les attentes et les conditions de travail optimales pour le bien être de l'ensemble des salariés.

“C’est très important de connaître personnellement tous ses salariés, de bien prendre soin d’eux. C’est en prenant soin d’eux qu’ils prendront soin de l’entreprise.”

Et pour établir une proximité vertueuse, le groupe HTH a la volonté de conserver une culture, un sentiment d'appartenance à l'entreprise, de cimenter les échanges entre les collaborateurs.

“Nous avons toujours fonctionné avec cette proximité, cette culture artisanale plutôt PME, et cela fonctionne et contribue à l’innovation, à l’esprit entrepreneurial, pionnier de la marque Hermès. Nous tenions donc à conserver ce socle pendant et après la crise sanitaire.”

La qualité du travail passe par l'action de faire. Pour **Pascale Gustin Favier**, être dans le “faire”, dans le manuel, c'est vraiment l'ADN de l'entreprise. Le fait de pouvoir passer très rapidement de l'idée au prototype contribue à la qualité de vie au travail du collaborateur. Il est dans le concret, dans la matérialisation rapide des idées, il a un terrain de jeu pour proposer, tester de nouvelles formes d'innovation à son niveau, que ce soit un produit ou un projet.

La qualité de vie au travail passe par la décentralisation de la prise d’initiative et d’action.

Avant même de penser aux conditions matérielles du travail, pour **Pascale**, c'est indispensable de s'assurer de la qualité du travail lui-même qui incombe au collaborateur. Si ce travail est intrinsèquement qualitatif alors le collaborateur trouvera le sens dont il a besoin.

Le lieu physique du travail a toujours bien sa place dans le monde de demain, quels rôles joue-t-il, et comment le façonner pour accueillir de nouvelles manières de travailler ?

B. Modèle hybride, le lieu physique endosse de nouveaux rôles

L'hybridation du travail au niveau managérial, est au cœur des stratégies RH

Pour **Frédéric Faye**, le partage de l'information, la pédagogie, la formation... favorisent l'acculturation, notamment pour les plus réfractaires aux relations de travail hybrides. Tout est une question d'équilibre et de volonté pour prendre en compte ces mutations incontournables et qui conditionneront la pérennité de nos organisations, leurs performances, grâce à l'engagement de chacun.

Sabine Prudhomme, directrice RH Groupe Seb France observe des managers encore réfractaires dans le travail à distance.

« Certains collaborateurs ont longtemps pensé que les conditions de travail allaient redevenir comme avant. Les prises de conscience ont pris un an et demi pour beaucoup de managers, et c'est encore bien compliqué pour certains. »

Trois actions clés pour rendre le travail hybride efficient :

- des formations au bon moment, lorsque les difficultés sont conscientisées par les managers pour qu'ils puissent s'en emparer,
- un travail en mini laboratoire, avec des managers à l'aise et des managers moins à l'aise pour partager et transmettre,
- des managers qui s'appuient sur la proximité des RH.

Vivre des temps forts en présentiel, au service de l'innovation collective

Ce travail hybride impacte l'organisation physique du travail. Certaines tâches sont réservées au travail à la maison quand d'autres sont davantage propices au présentiel.

Pour **Pascale Gustin Favier**, c'est très important de pouvoir se retrouver sur un même lieu physique, à la fois pour le personnel des fonctions support et pour le personnel de la production. On libère les interactions, la créativité à tous les niveaux. L'organisation se voit plus horizontale et incarne un management responsabilisant. Les collaborations sont de mise et tout le monde peut imaginer et prototyper rapidement de nouveaux produits : c'est l'avantage d'avoir les ateliers au même endroit que les fonctions supports.

Le lieu physique est générateur d'innovations collectives et maille tous les services au service de la sérendipité.

Pour **Fabienne Vilain**,

« Nous passons d'organisations très centralisées autour d'un seul siège social (souvent parisien), dans laquelle la proximité géographique du salarié était une clé de réussite, vers des organisations décentralisées, qui recruteront là où il y a du business, ou bien là où il y a les compétences. »

Le périmètre géographique se décentralise au service d'un management centré sur l'animation de temps forts.

Les salariés viendront pour vivre des évènements, des moments qui comptent.

Les impacts qui y sont associés et notamment l'évolution du rôle et des compétences des managers sont les suivants :

- créateur d'expérience,
- contributeur d'enrichissement individuel et collectif,
- organisateur d'évènement,
- manager du « prendre soin »,
- relation plus perméable entre manager et collaborateur, qui renforce la confiance mutuelle.

Le travail hybride autonomise les collaborateurs dans l'organisation de leurs tâches.

Le travail présentiel est bien différent du travail à la maison. Pour [Maëlle Allain](#), le retour au bureau après la crise du Covid a modifié le rôle des bureaux. On ne va plus au bureau mécaniquement pour tout type de tâches, on s'organise, planifie, anticipe notre travail de façon spatio-temporelle. La présence au bureau va dépendre de la nature de ces tâches au jour le jour et du nombre d'interactions nécessaires.

“Le présentiel permet de gagner en efficacité quand il s’agit de réfléchir à plusieurs, de brancher nos cerveaux ensemble, alors que le télétravail va booster l’efficacité des travaux de fonds et de production intellectuelle individuelle.

Nos vies personnelles ont été mêlées à nos vies professionnelles pendant le COVID, ce qui a ancré de nouvelles habitudes pouvant altérer la cohésion collective des équipes.”

La convivialité et la cohésion d'équipe sont moins évidentes

Pendant le confinement, on a apprécié être à la maison tôt en soirée pour profiter des moments en famille, aller chercher les enfants à l'école, faire les devoirs... Les moments de convivialité au travail sont donc aujourd'hui davantage anticipés et organisés, car tout le monde n'est pas sur place, ni libre de contraintes personnelles pour un verre spontané à la sortie du bureau.

Dans certains jobs et notamment ceux parfois appelés « Bullshit job », le retour au bureau est difficile... Les entreprises se heurtent à des salariés plus intransigeants et ne peuvent ramener les équipes à leur poste dans les mêmes conditions de travail.

Le Flex Office, un moyen de revenir au "nous", au collectif en gardant l'indépendance dont nous avons désormais besoin.

Il désigne avant tout la mutualisation des places de bureaux appelées « positions de travail ». Le salarié n'a alors plus de place attribuée mais une zone d'équipe à laquelle se référer.*

Cette refonte organisationnelle adresse des enjeux humains, managériaux et économiques. Ce n'est jamais une simple affaire d'immobilier. Le flex office s'inscrit dans un projet d'entreprise, fort et engageant, impulsé par le nouveau rapport au travail.

Le travail hybride implique un nouveau modèle de gestion immobilière et des systèmes d'information

Les nouveaux environnements de travail impliquent un pilotage :

- de l'engagement des collaborateurs, peu importe l'endroit d'où ils travaillent,
- de la cybersécurité et des outils informatiques,
- du portefeuille immobilier pour optimiser les opérations et améliorer la performance financière.

Synthèse

5

**L' environnement de travail,
sujet sensible post-covid à
repenser**

La distanciation sociale imposée et subie de ces dernières années a mis à mal le lien social au travail, le projetant par conséquent sur un piédestal.

Une nouvelle organisation se met en place, questionnant le rôle du lieu physique et faisant émerger de nouveaux enjeux humains, managériaux et économiques pour les organisations.

Le modèle hybride semble s'installer dans la durée par sa capacité à donner du sens aux différentes formes de travail et à contribuer au **bien-être du collaborateur et à celui de l'entreprise.**

Le travail à distance favorise l'autonomie, la responsabilisation et la flexibilité. Le lieu physique, quant à lui, contribue à :

- consolider le lien social en favorisant la reconnexion entre collaborateurs et les temps forts conviviaux ("les moments qui comptent"),
- renforcer le sentiment d'appartenance en proposant un environnement accueillant et un management de proximité,
- développer l'intelligence collective et la créativité en favorisant les interactions et le passage à l'action.

L'environnement de travail évolue pour accorder la flexibilité attendue et pour renouer avec un "nous" égaré. Tout comme la permaculture, l'environnement de travail contribue à générer de la performance durable.



6

**L' Entrepreneuriat,
tremplin pour passer à
l'action**

Les femmes et les hommes au sein des organisations n'innovent plus pour les mêmes raisons, n'innovent plus de la même manière, et n'innovent plus avec les mêmes acteurs. L'entrepreneuriat est vu comme un modèle productif d'innovations "sensées" pour les organisations privées et publiques, un moyen pour s'engager, pour sauver l'entreprise (et peut-être la planète).

A. L'entrepreneuriat un levier pour s'engager et pour sauver l'entreprise

"L'engagement n'est pas un mot, c'est un acte"

Selon Jean-Paul Sartre. S'engager, c'est donner du sens à ses valeurs par l'action. Et pour le faire, il faut être aligné entre ses convictions et ses pratiques, en acceptant un certain « coût » de cet engagement.

Un lien fort se dessine entre engagement et entrepreneuriat / intrapreneuriat.

L'entrepreneuriat se définit comme le fait d'entreprendre (entreprendre : tenter de faire quelque chose après en avoir décidé) un projet et de le développer pour créer de la valeur.

Il permet de se questionner, de trouver son « why »*.

C'est surtout un passage à l'action,

l'entrepreneur est dans le faire, il n'est plus dans l'exécution, dans l'accomplissement d'une tâche, mais dans l'impulsion, la création de son propre projet. Plus qu'une activité c'est une posture, un mindset, des croyances et des méthodes. L'entrepreneuriat peut déclencher des déclics, peut faire bouger les mentalités, faire grandir les organisations et permettre aux femmes et aux hommes de s'engager, et que ce soit dans des projets à but lucratif ou d'intérêt général.

Les entrepreneurs ont une capacité naturelle à provoquer des électrochocs

Selon **Anne-Sophie Peter**, c'est très difficile de bouger pour les entreprises existantes. Les dirigeants cherchent de l'inspiration dans l'entrepreneuriat, dans des modèles alternatifs et agiles.

"Ils nous inspirent, on les admire, car ils ont pris des risques et ont la capacité de penser les choses différemment, de coopérer différemment. Ils ont des façons de faire qui leur sont propres : ne jamais travailler seul, s'appuyer sur un écosystème et développer leur réseau. Et les entreprises traditionnelles ont besoin de toutes ces inspirations pour identifier leur chemin de transformation."

Les dynamiques entrepreneuriales font naître l'intrapreneuriat, dispositif et état d'esprit vertueux pour les organisations.

Pour **Guillaume Laigle** l'entrepreneuriat est une méthode très puissante pour innover tout en engageant et impliquant les collaborateurs d'une organisation. »

L'intrapreneuriat : compétences, posture, agilité

Pour **Frédéric Faye**,

"Un programme d'intrapreneuriat favorise l'émergence de nouvelles compétences et l'évolution des postures, notamment managériales, ouvre le champ des possibles et développe l'agilité comme dans un environnement de startup. C'est un moyen pour les collaborateurs de travailler autrement et de s'engager dans de nouveaux projets en fonction de leur appétence et de leurs savoir-faire."

L'entrepreneuriat pourrait-il sauver l'équilibre de l'entreprise en alignant engagement et enjeux stratégiques des organisations ?

B. L'intrapreneuriat révèle de nouvelles opportunités, place aux innovations de rupture

L'intrapreneuriat est une démarche qui valorise la prise d'initiatives

des salariés car ils deviennent porteurs de projet au sein de leur entreprise. Cette dynamique œuvre en faveur d'un management responsabilisant, d'une organisation plus forte et résiliente dans un monde incertain.

Se reconnecter au terrain pour créer de la valeur avec plus de sens

Frugalité, compétences, engagement, test & learn, des thèmes que l'on retrouve pour se reconnecter à la réalité du terrain après une période souvent vécue en apnée, loin du terrain.

« C'est un collaborateur qui apporte une idée nouvelle, un nouveau projet en lien ou pas avec son poste en entreprise et que l'on va détacher de son poste pour qu'il puisse entreprendre son nouveau projet, à 100 % de son temps dans l'idéal. » Stéphanie Lemaire

L'intrapreneuriat est disruptif

il permet de trouver très rapidement des relais de croissance vers des territoires où l'entreprise ne serait pas allée naturellement. La force de l'intrapreneuriat est d'imaginer de nouveaux produits & services qui font sens avec les valeurs de l'entreprise, mais qui sortent du périmètre d'activité initial, de la lignée de produit standard, voire de son business model."

« De nombreuses initiatives sortent des lignes du "core business" et explorent de nouveaux marchés auxquels l'entreprise ne se serait pas intéressée. L'intrapreneuriat permet aux collaborateurs d'oser, de faire bouger les lignes, de faire pour de vrai, d'aller chercher de nouveaux partenaires, de prototyper, de tester rapidement. »

L'entrepreneuriat utilise des méthodes propres, bien éloignées du fonctionnement classique des grands groupes.

« Bien loin des plans de lancements massifs à destination de nombreux pays et filiales, l'entrepreneuriat se base sur un premier marché avec un périmètre géographique bien ciblé et sur un seul produit au début ».

Ces "micro-lancements" permettent d'équilibrer l'équation coûts / risques, d'apprendre des premières expériences, de mettre en place une amélioration continue et d'oser aller sur de nouveaux marchés peu connus.

L'intrapreneuriat dérisque en amont les projets et donc maximise leurs succès. Le fait de travailler par petite étape permet de valider la preuve de succès du concept.

« Cela implique de raisonner très différemment, de penser le business autrement. Si l'ensemble du collectif n'est pas aligné sur ces principes, on n'ira pas plus loin, car on a besoin de cette frugalité dans l'entrepreneuriat. »

Au-delà du pouvoir d'innover et de se réinventer sur de nouvelles lignes de business, l'entrepreneuriat a la force de transformer les collaborateurs.

C. L'intrapreneuriat, un levier RH puissant pour faire grandir ses collaborateurs

L'entrepreneuriat, une démarche pour les RH

En plus d'alimenter les stratégies d'innovation, les fonctions RH s'en emparent pour apporter de nouvelles opportunités aux salariés et répondre à leur quête de sens.

Des collaborateurs transformés

« Au-delà des méthodes plus agiles, efficaces, le collaborateur est transformé. Lorsqu'il revient dans l'organisation, il a développé de nouvelles compétences, il est souvent plus apte à diffuser ses nouvelles connaissances, pratiques, et plus enclin à mener des projets à plus fortes responsabilités. » Guillaume Laigle

Un gap de maturité de la part des collaborateurs engagés dans une démarche intrapreneuriale peut s'observer. Ils gagnent en leadership, ils ont acquis de nouvelles compétences et sont généralement propulsés sur de nouveaux périmètres à plus grande envergure. Ils se développent et développent l'organisation.

“C'est une stratégie RH au service de l'innovation. L'entreprise profite tout de suite du vivier, du potentiel et de la créativité de ses collaborateurs engagés. C'est un moyen de faire évoluer ses collaborateurs vers de nouvelles compétences et de cultiver les talents pour de meilleures performances à terme. Ils peuvent soutenir un projet qui fait sens pour eux, qu'ils auront choisi par eux-mêmes, un levier de qualité et de motivation au travail. Mais aussi, un moyen indirect d'améliorer sa marque employeur.” Stéphanie Lemaire

L'entrepreneuriat, cause de Job Out ?

Pour Anne-Sophie, l'entreprise vise à ce que les salariés créent de la valeur pour l'organisation.

“En développant des programmes d'intrapreneuriat, certains dirigeants voient un risque à ce que le salarié quitte l'entreprise pour monter un nouveau projet, ils redoutent de perdre une ressource.”

Est-ce que l'entrepreneuriat est tellement stimulant qu'il pousserait les salariés à partir des entreprises ? Ou bien est-ce que celui-ci apporte une opportunité suffisante de s'engager pour l'entreprise, et y rester ?

L'intrapreneuriat, un double électro-choc

Un premier pour les salariés qui découvrent d'autres façons de travailler, d'innover, de coopérer, d'autres ambitions, d'autres raisons d'être et de faire.

Le deuxième électro-choc vécu par les managers, les dirigeants qui réalisent que de nouvelles pratiques sont possibles : les changements de mindsets s'opèrent.

L'intrapreneuriat fait penser autrement et fait agir autrement

Il fait bouger les lignes, amorce les transformations et oblige les entreprises à bouger elles-mêmes de l'intérieur et ce sur une même ligne temporelle, pour accueillir la pleine potentialité humaine.

C'est finalement peut-être un peu ça, le monde de demain pour les entreprises

Evoluer en même temps que les femmes et les hommes de son organisation, développer un nouveau rapport non pas de subordination mais de coopération. C'est peut-être un peu de ça le nouveau monde.

D. L'intrapreneuriat fédère un collectif, quelle que soit la taille de l'entreprise

L'intrapreneuriat est multidisciplinaire et se nourrit de la diversité interne et externe.

"C'est un moyen de casser les silos à l'intérieur de l'organisation, mais aussi à l'extérieur. L'intrapreneuriat permet à plusieurs filiales de collaborer ensemble, à plusieurs entreprises distinctes appartenant à un même groupe de travailler sur un sujet commun."

C'est une démarche très puissante qui puise dans l'intelligence collective. Pour **Guillaume Laigle**, l'un des atouts majeurs de l'entrepreneuriat / intrapreneuriat réside dans sa faculté à coconstruire en équipe pluridisciplinaire des projets, des visions, des solutions. Ce modèle collaboratif a le pouvoir d'engager et de faire adhérer les équipes au projet puisqu'elles sont dans l'action, dans le «faire». C'est un moyen d'accompagner le changement, d'opérer des transitions, de manière inclusive et efficace.

L'intrapreneuriat est souvent mis en place dans les grands groupes. Mais pour les PME, c'est aussi un modèle générateur d'innovation et de cohésion.

Le pouvoir d'anticiper en écosystème l'avenir en orientant ses défis stratégiques

Delphine Bocquet travaille en temps partagé dans deux PME. Dans l'une d'elles, les employés ont identifié une matière première intéressante, produite en France et multi-usage : le chanvre. Une personne de l'équipe commerciale a pris le lead et une petite équipe s'est lancée à ses côtés dans le développement d'une nouvelle gamme de produits sur un autre segment de marché, différent de celui du cœur de métier de l'entreprise, en ne faisant travailler que des fournisseurs français, locaux autant que possible. Naît de cette démarche intrapreneuriale inattendue une nouvelle marque commerciale.

Le début d'une nouvelle aventure collective

Cette équipe est en train d'acquérir de nouvelles compétences et va suivre de nouvelles formations. Le passage à l'échelle se fait en interne par les salariés eux-mêmes. Cette initiative a permis à l'entreprise d'innover en sortant de sa zone de confort et a permis aux salariés de collaborer ensemble au profit d'un projet commun.

Synthèse

Pour faire face aux nouveaux défis socio-éco-environnementaux, les Organisations privées ou publiques **puisent dans l'entrepreneuriat (ou l'intrapreneuriat) pour se transformer.**

L'entrepreneuriat apporte à lui seul un bon nombre de réponses aux nouvelles attentes des collaborateurs et des organisations. Cependant, c'est le modèle de perma-entrepreneuriat qui permet d'atterrir et de maintenir un équilibre dans la durée.

Le perma-entrepreneuriat redonne du sens. Il permet de revenir à sa raison d'être avant de passer à l'action. L'entrepreneuriat implique la notion de « faire », il invite à questionner le pourquoi avant le comment, à exercer un esprit critique sur son environnement, à prendre ses responsabilités et redonne ainsi du sens par l'action.

Le perma-entrepreneuriat pousse à anticiper et à s'organiser. Il oblige les équipes dirigeantes à anticiper son modèle de croissance et à s'organiser. S'organiser devient clé pour mieux grandir, mieux accueillir les collaborateurs, pour évoluer ensemble avec réciprocité et pour mieux piloter.

Le perma-entrepreneuriat engage et fédère le collectif, et ce, peu importe la taille de l'organisation. Véritable atout pour casser les silos et les couches hiérarchiques, il nécessite de travailler en écosystème, rendant chacun contributeur d'une performance collective et durable.

Le perma-entrepreneuriat a la capacité de transformer et d'inspirer. Provocateur d'électrochocs, il utilise des méthodes propres et disruptives qui multiplient les prises d'initiatives, bénéficiant ainsi à l'organisation globale qui, à travers ses collaborateurs, retrouve son esprit entrepreneurial.

Le perma-entrepreneuriat dérisque en amont pour permettre à l'organisation d'anticiper et de s'adapter dans un environnement complexe.

Plutôt que de voir l'entrepreneuriat comme une porte de sortie pour ses collaborateurs et d'en avoir peur, renversons le paradigme et tirons parti de ce levier RH puissant pour attirer, engager, fédérer et assurer le bien-être des femmes & des hommes et des entreprises & collectivités.

Synthèse

PERMA-ENTREPRENEURIAT, VERS UN MODÈLE À IMPACTS POSITIFS



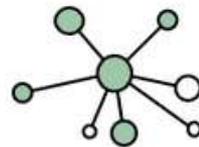
Un socle commun et une vision partagée qui donne du sens et qui embarque.

#MILIEU - BIOTOPE



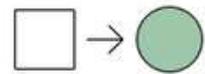
Tous contributeurs d'une performance durable, où chacun trouve sa juste place.

FAUNE & FLORE



Un travail coopératif à tous les niveaux : les bonnes interactions et une gouvernance partagée.

#INTÉRACTIONS



Une culture de faiseur qui permet d'être dans l'action, trouver des raccourcis et dérisquer.

#RÉSILIENCE



WAOUP

Waoup est un start-up studio à impact pour notre santé, notre planète et notre économie.

Nous croyons en la nécessité de voir les choses différemment pour relever les défis ambitieux d'aujourd'hui et de demain, en la puissance de l'approche entrepreneuriale pour bâtir plus vite des solutions plus durables, en la force du collectif, pour voir plus haut et plus grand.

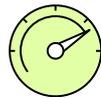
Nous accélérons les transitions vers un monde plus responsable en étant connecté aux réalités du marché et de la société et en explorant de nouveaux modèles à impacts.

Et nous le faisons pour nous-mêmes dans nos Venture Studios et avec des entreprises et des collectivités publiques pour (ré)générer des perma-organisations.

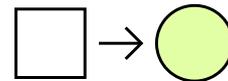
Nos missions à leurs côtés :



Créer
les solutions



Accélérer
les réponses naissantes



Accompagner
la transformation

Entrepreneurs, nous créons la dynamique collective essentielle au changement et valorisons l'esprit entrepreneurial de vos équipes pour accélérer la transformation globale de votre organisation et faire naître des projets innovants et engagés !

NOS ACCOMPAGNEMENTS :

BOOST

Vous avez besoin de résoudre les défis stratégiques transverses à votre organisation (business, RH, RSE, innovation) :

>> **nous fédérons et dynamisons vos équipes** lors de marathons créatifs pour libérer la créativité et stimuler l'intelligence collective

>> **nous accompagnons les équipes sur la durée dans un mode projet**, favorisant la mise en action, le désilotage, la coopération

INVENTURE

Vous souhaitez développer une culture entrepreneuriale, faire émerger des projets intrapreneuriaux et les concrétiser :

>> **nous construisons un programme d'intrapreneuriat** dédié à votre entreprise et à vos problématiques

>> **nous définissons les objectifs**, recrutons les candidats et animons et formons les intrapreneurs

**POUR PLUS D'INFORMATIONS,
PARLONS-EN ENSEMBLE**

+33 (0)7 88 46 44 96



Juliette Fabre
juliette.fabre@waoup.com



Alice Delcourt
alice.delcourt@waoup.com