



« Le présentiel en société n'a plus le même sens ni la même finalité »

Giseline Rondeaux expose sa vision des NWoW+H (New Ways of Working + Hybrid)

L'univers de l'entreprise est en pleine évolution côté esprit et fonctionnement. Giseline RONDEAUX nous décrypte les enjeux autour des NWoW et du travail hybride. La Docteur en sciences de gestion de HEC Liège en a fait un de ses axes de recherche. Elle a coordonné la plateforme interuniversitaire NWOW-PME et forme aux bonnes pratiques des nouveaux modes du travail à l'ère du digital.

Quel avenir voyez-vous pour le mode de travail hybride?

Une réalité durable. Le confinement et l'expérience du télétravail ont donné des appétences au personnel et démontré à beaucoup d'employeurs que cela fonctionne. Ces derniers ont bien sûr une motivation de réduction des coûts (moins de surface bureaux, moins de chauffage, etc) mais aussi d'image de marque (mobilité et durabilité) et de satisfaction du personnel. La séquence Covid a brutalement fait bouger les lignes à tel point que la question du moment est : comment maintenant fait-on revenir les gens au bureau ? Beaucoup d'employés ont découvert un confort dans le télétravail, mais cela ne remplace pas de se voir en vrai dans l'espace de travail, dans l'informel. On observe que le télétravail devrait se stabiliser autour de 1 à 3 jours semaine.

Sur quel mode faut-il envisager ce retour partiel au bureau?

L'idée est que le présentiel en société n'a plus le même sens ni la même finalité qu'avant. L'évolution consacre le bureau comme lieu d'interaction professionnelle et sociale plus que comme un endroit pour exécuter du travail possible à domicile. On viendra au bureau pour vivre la dimension « collective ». Le bureau devient

essentiellement un moteur de cohésion d'équipe, de dynamique de groupes, de créativité. En fait, tout ce qui forme le ciment social dans une entreprise.

Les modèles se cherchent encore?

Disons plutôt qu'ils évoluent. L'organisation du travail est spécifique à chaque contexte ou métier. L'évolution la plus urgente et nécessaire autour des NWOW+H, c'est l'évolution de la relation managériale et du rôle du manager. En terme d'animation et d'évaluation de la performance, le responsable doit switcher du contrôle à la confiance envers ses collaborateurs. Changer sa manière de regarder les résultats et de travailler la qualité des interactions de l'équipe. A travailler aussi autant que possible par projets. La tendance est à rassembler des compétences. Qu'elles soient sur site ou pas. Parfois même en équipes virtuelles de gens sur différents continents. Mais tous tournés vers un même objectif, pendant une durée déterminée.

Quid de la place du Facility Management dans cette tendance lourde NWoW + Hybrid?

L'avènement du modèle hybride pousse à appliquer une vision holistique déjà portée par les NWoW. Celles-ci sont souvent

prises au départ comme du Facility. Alors que c'est bien plus large. Les nouvelles façons de travailler impactent aussi fortement le travail d'équipe, l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines... Autant de choses plus liées aux relations entre personnes qu'aux bâtiments et aux fonctionnalités dans l'espace de travail. Les NWoW ce sont 3 B : « Bricks, Bytes and Behaviours », nom de notre certificat de formations HEC (lire ci-contre) . Si on néglige les dynamiques existantes et modes d'organisation des personnes, le NWoW se réduit quasiment à Bricks. Alors que sont aussi concernés le mode de management, les HR et tout le volet IT de transformation numérique. Cette dernière est capitale car les nouveaux modes de travail nécessitent un effort accru de numérisation, de portabilité d'équipement et de modularité des espaces pour bosser d'où on veut et quand on veut.

Faut-il fusionner des services ou seulement accentuer l'interaction entre ceux-ci?

L'avenir est au collaboratif, à de nouvelles synergies à trouver entre les départements Facilities, HR, Compta, IT... Mais pas à fusionner, car chacun est spécifique par ses techniques et compétences. De nouveaux ponts doivent cependant être

construits car le projet sous-jacent des NWoW+H, c'est quand même la transversalité. Il faut du mouvement, de la fluidité, du décloisonnement.

Combien de temps faudra-t-il aux NWoW+ Hybrid pour devenir le modèle dominant ?

Je l'ignore. Vous savez, ni le télétravail ni les NWoW ne sont des choses réellement neuves. Il s'agit d'un ensemble de concepts apparus il y a 10-20 voire 30 ans. On les a réunis en un concept global au service de l'actuelle évolution du monde entrepreneurial. On expérimente en entreprise cet ensemble d'outils selon les besoins, de manière empirique. Cela prend du temps de les implémenter et que les employés se les approprient. Même installé, le modèle poursuit son évolution car la sphère du travail, les équipes et les façons de travailler sont désormais vouées à un changement perpétuel.

Quelles seraient les clés pour réussir cette évolution ?

Que chaque entreprise trouve le modèle qui colle le mieux à sa personnalité, sa dynamique, son mode de fonctionnement, son contexte spécifique. Vouloir plaquer le NWoW et le télétravail comme son voisin l'a fait, cela n'a aucun intérêt. Autre impératif, il faut implémenter le modèle choisi dans le cadre d'une démarche participative car ce sont les gens qui exercent les métiers qui les connaissent le mieux. Le résultat doit être une coconstruction pour que les acteurs puissent s'en approprier les principes.

Et les défis majeurs à encore relever ?

Ils sont surtout d'ordre culturel, de changement de culture d'entreprise. Il est indispensable que la fonction managériale et son esprit évoluent. Qu'il passe d'une position et attitude de contrôle (sur procédures, présences, résultats...) à une réelle automatisation des responsabilités de ses collaborateurs. D'autre part, toutes les entreprises ne sont pas à égalité dans le recours aux NWoW+Hybrid. Que l'on soit une société du tertiaire ou une industrie, la réalité diffère. Dernier frein éventuel : le niveau de maturité numérique des entreprises. Certaines ne sont pas très avancées côté équipements, serveurs et compétences du personnel qui va avec.

Par Fernand Letist

Les NWOV + H, ça s'apprend !

Des formations données par les meilleurs experts avec à la clé un Certificat Spécialisation NWoW. C'est le cursus universitaire que propose aujourd'hui la HEC de l'Université de Liège aux acteurs des entreprises. Comme décrit sur son site (<https://www.hecexecutiveschool.be/certificat-specialisation-nwow>) l'objectif est de fournir des outils aux directeurs de PME, CEO d'entreprise, DRH, porteurs de projets NWoW, consultants, CCT, représentants syndicaux, Facility managers, architectes, pour « comprendre, anticiper et mettre en œuvre les transformations de type NWoW qui impactent l'organisation, son environnement, ses processus et ses travailleurs ».

Giseline Rondeaux détaille : « Tout qui concerne les trois B du NWoW (Bricks-Bytes-Behaviours) est abordé. L'idée est de fournir aux pros en formation la connaissance de toutes les composantes du NWoW. Comment elles interagissent, qu'est-ce qu'elles peuvent avoir comme impact sur leur projets, comment identifier et assimiler une série de points de vigilance. Il s'agit soit de formations interentreprises qui favorisent le partage d'expériences entre gens d'horizons différents. Soit en intra-entreprise où les personnes représentent plusieurs strates de fonctions de l'organisation. Nous fonctionnons par modules thématiques (digital, management, culture d'entreprise etc) mais ce n'est pas statique, nous allons parfois sur le terrain visiter des espaces de travail pour analyser ce qui y fonctionne ou pas. On reçoit aussi régulièrement des invités de référence, experts en nouveaux modes de travail y compris l'hybride ».

Au terme de la formation (dont il faut avoir suivi minimum deux modules obligatoires - "Les spécificités d'un projet NWOV" et "NWOV et transformation de la relation managériale"), le pro décroche un Certificat de spécialisation. Mais, en quoi est-il utile ? « C'est un certificat universitaire de valeur au terme d'un cursus formatif académique, souligne notre experte-formatrice Giseline Rondeaux. Les NWOV forment aujourd'hui un domaine dont certains acquis doivent être validés. Nos formations garantissent la qualité des intervenants, des contenus abordés et des connaissances transmises. Chaque pro en repart avec un bagage en phase avec la forte évolution des modes de travail ».

- Formation professionnelle & stratégie Workplace, écoutez le podcast WeX TALKS #5 FR <https://www.belfa.be/fr-wex-talks-podcasts-005>
- Les membres belfa bénéficient de conditions d'inscriptions particulières dans le cadre du partenariat belfa - HEC Liège (voir www.belfa.be > formations)

Le courant WeX by belfa a pour objectif de jeter les passerelles entre les différentes disciplines qui réfléchissent, expérimentent et mettent en œuvre les (r)évolutions de l'environnement de travail.

"Quel sera le futur du travail : réimaginons ensemble le futur des multiples transitions en cours « Work, Workforce, Workplace, Portfolio ».

Ces évolutions interagissent en permanence avec les mutations en cours provoquant opportunités et tensions :

- au niveau du travail (re-architecting Work) de manière générale,
- au niveau des besoins et attentes des humains au travail (unleash your Workforce) mais aussi dans la posture de citoyens et consommateurs,
- au niveau de l'environnement de travail en lui-même (adapt the Workplace)
- au niveau des bâtiments et infrastructures (rethink Real Estate)

Regards croisés FM, RH, IT, Digital, C-suite, Finances et au-delà...

Grâce à nos invités WeX issus de différents horizons et domaines d'expertise pour une approche holistique et inspirante de l'environnement de travail.

Contact : Sangara Klespis, WeX leader by belfa: wex@belfa.be