NWOW

New Way Of Working... ou... No way Of Working ?

UN ARTICLE BASÉ SUR UNE ENQUÊTE ÉCLAIRANTE MENÉE AUPRÈS DE 3 ORGANISATIONS AYANT IMPLÉMENTÉ LE « NWOW ».

La formule « NWOW » qualifie le nouveau monde du travail (New World of Work) ou les nouvelles façons de travailler (New ways Of Working).

D'une part, cela concerne les formes de travail flexibles, en matière de lieu et de temps de travail. L'entreprise aménage non seulement des espaces de travail partagés qui sont pensés selon leur type d'occupation. Elle prévoit aussi une partie du travail à distance.

D'autre part, NWOW vise une nouvelle mentalité au travail, voire une philosophie. L'espace ainsi aménagé appelle des comportements et une attitude basés sur l'autonomie, la confiance et la communication authentique. Dès lors, les concepts d'autogestion, de self-leadership, de feed back... prennent une nouvelle importance.

Au-delà du simple management participatif, ce sont les modes d'organisation collaboratifs et agiles qui prennent une ampleur certaine. L'entreprise se réinvente pour évoluer vers plus de créativité, de réactivité, en ce monde marqué par le digital et tissé de changements rapides et complexes. L'engagement, le bien-être et l'esprit d'initiative de chaque collaborateur deviennent vitaux. Répondre aux besoins des nouvelles générations est au top de ses préoccupations ! L'enjeu est double : aménagement de l'espace et relation au travail. L'entreprise se transforme.

LES ESPACES DE TRAVAIL :
Ils sont pratiques, originaux et conviviaux (flexdesk, cleandesk, bubbles, forum, etc.).
Le travail à distance : télétravail, bureaux satellites, etc.

L'ENQUÊTE...

J'ai eu le plaisir d'échanger des idées et des expériences avec des personnes ayant contribué à l'implémentation de NWOW dans leur organisation ou sur le point de démarrer l'expérience. Certaines d'entre elles s'étaient lancées dans l'aventure il y a déjà presque 10 ans, avec du bon sens et beaucoup, beaucoup de préparation !

En effet, NWOW ne se résume pas à réaménager les meubles ou à déménager. Une fois cette étape concrète franchie, c'est là que tout commence en réalité. Le changement prend du temps et les habitudes sont tenaces. Le défi est de passer de NWOW à WOW (« New Ways Of Working » à « Ways Of Working »).

Les résultats de l'enquête se déclinent en 4 thèmes : **l'équipe, l'espace, les outils et la culture**. Il s'agit de perceptions ou d'observations sur le terrain, du point de vue de gestionnaires du projet ou de collaborateurs. J'ai repris les tendances récurrentes ou les conclusions majeures. J'ai choisi de mettre l'accent sur les écueils et les points de vigilance, pour en tirer des leçons et des pistes de solutions.

L'ÉQUIPE

UNE ÉVOLUTION POSITIVE DE LA COLLABORATION TRANSVERSE, MAIS SOUVENT MOINS DE COHÉSION AU SEIN DE L'ÉQUIPE.

Les équipes en « mode projet » et le fonctionnement en réseau encouragent apparemment la communication et la connexion au-delà des frontières de l'équipe immédiate. NWOW aide à briser les silos.

Par contre, le fonctionnement au sein de l'équipe « proche » appelle une certaine vigilance. Le travail à distance (à la maison ou même dans l'entreprise) peut diminuer la cohésion d'équipe ou la qualité de la communication. J'ai déjà pu observer que les liens ou la confiance se détériorent. Un phénomène parmi d'autres : ceux qui se retrouvent souvent seuls au bureau assument appels ou diverses demandes, tandis que les autres travaillent « tranquillement » à la maison.

COMME LA MISE EN PLACE DE NWOW CORRESPOND LE PLUS SOUVENT À DE NOUVELLES STRUCTURES, DE NOUVEAUX RÔLES ET PROCESS, OU ENCORE UN CONTEXTE D'INTERNATIONALISATION, L'INCERTITUDE ET LE FLOU AFFECTENT LES RELATIONS.

DES COMPORTEMENTS ET DES STRATÉGIES AFIN DE PRÉSERVER SON ESPACE.

Des personnes créent des clans ou délimitent des territoires, en réservant leur espace ou leur place. D'autres ont recours à l'arrivée (très) matinale ou négligent leur hygiène corporelle ou la propreté de leur bureau, pour pouvoir s'installer à leur endroit préféré. Il s'agit vraisemblablement d'une minorité, mais cela peut être lourd pour les autres, qui le vivent comme un manque de respect et d'équité.

L'ESPACE FLEXIBLE ET SA PROMESSE DE « LIBERTÉ » SE DÉVOILENT AUTREMENT

DES « AMBASSADEURS » DONT LA MOTIVATION ET L'ENGAGEMENT SONT INÉGAUX.

Les collaborateurs jouant le rôle d'ambassadeurs durant la période de transition vers NWOW se révèlent parfois motivés par l'accès à l'information (être les premiers à savoir) ou démotivés par leur charge de travail.

LE RÔLE D'ANTENNE ET DE FACILITATEUR AUX ÉTAPES CLÉS DU PROJET DEMANDE UN CERTAIN ENGAGEMENT ET DU TEMPS.

LES NOUVEAUX ARRIVANTS ET LES ACTEURS EXTERNES DÉBARQUENT DANS NWOW SANS TOUJOURS RECEVOIR L'ACCOMPAGNEMENT NÉCESSAIRE.

Qu'avez-vous ressenti en arrivant dans le hall d'entrée d'une grande entreprise convertie au NWOW ? Sous des airs de « club de vacances » ou dans une atmosphère relaxante ou ludique, se cachent bon nombre de règles, de principes de fonctionnement, d'accords plus ou moins explicites ou formels. C'est paradoxal : flexibilité, réactivité et créativité riment avec structure, organisation et proactivité. L'espace joue moins ce rôle structurant, car il n'est plus aussi prévisible, plus aussi stable. Les collaborateurs doivent prendre les commandes et sont créateurs de leur espace-temps, quotidiennement !

POUR UN NOUVEL ARRIVANT OU UN ACTEUR DE PASSAGE (INTÉRIMAIRE, CONSULTANT...), IL FAUT UN TEMPS D'ACCLIMATATION, AU-DELÀ DES ASPECTS PUREMENT PRATIQUES (CLEANDESK, LOCKERS...).

L'ESPACE

UNE PREMIÈRE TENDANCE EST LE « MANQUE DE » CERTAINS TYPES D'ESPACE, POUVANT VARIER D'UNE ENTREPRISE À L'AUTRE.

Cela va d'espaces silencieux ou isolés, à des espaces de réunion formelle/informelle (de tailles diverses), en passant par des espaces où l'on peut brainstormer ou s'exprimer sans gêner les autres, ou bien encore des espaces où on peut se relaxer (voire dormir).

PUISQU'IL EST QUESTION D'AMÉLIORER L'ESPACE, IL EST IMPORTANT EN PHASE PRÉPARATOIRE DE LISTER TOUTES LES PHASES DE TRAVAIL AYANT DES BESOINS SPÉCIFIQUES (CONCENTRATION, COLLABORATION, ...).

UNE DEUXIÈME TENDANCE EST D'APPRÉHENDER CES NOUVEAUX ESPACES, CAR ILS NE SEMBLENT PAS RÉPONDRE AUX SPÉCIFICITÉS DE CERTAINS MÉTIERS.

Les collaborateurs revendiquent une différence et des contraintes, non rencontrées et qui affectent leur efficacité, par exemple, la proximité de l'imprimante (malgré l'ère du paperless).

CES CARACTÉRISTIQUES PARAISSENT PARFOIS JUSTIFIÉES ET MÉRITERAIENT DES AJUSTEMENTS, MAIS LE PLUS SOUVENT, ELLES NE LE SONT PAS.

DERRIÈRE CETTE DOUBLE TENDANCE, NOUS POUVONS VOIR DEUX DÉFIS :

D'une part, l'anticipation et l'évaluation des espaces n'est pas simple, d'autant que de nombreuses entreprises font marche arrière par rapport à leurs objectifs de teleworking, ce qui génère un besoin d'espaces supplémentaires. La cohésion d'équipe et l'efficacité de la communication sont le plus souvent à l'origine de cette recherche d'un nouvel équilibre entre teleworking et travail au bureau.

LES NOUVELLES TECHNOLOGIES NE SEMBLENT PAS (TOTALEMENT) REMPLACER LE CONTACT DIRECT.

D'autre part, les habitudes dans la façon d'occuper un espace et le besoin d'espace personnel (en tout cas, besoin avéré pour beaucoup de gens) mènent la vie dure au changement. La solution est faite d'essais-erreurs, d'exploration, d'expérimentation. Comment expliquer que dans une entreprise les « bubbles » (ou « think bubbles ») – petits espaces acoustiques où on peut s'isoler seul ou en petits groupes - ont un succès fou et que dans une autre, elles sont boudées ?

IL N'Y A PAS DE SOLUTIONS PRÉ-EMBALLÉES, LE SUR-MESURE SE FABRIQUERA À PETITS POINTS.

LES OUTILS

LA FORMATION POUR FACILITER L'UTILISATION DES OUTILS DIGITAUX ET DE COMMUNICATION À DISTANCE, A INTÉRÊT À PRENDRE PLACE BIEN AVANT LE DÉMÉNAGEMENT, SINON, C'EST UNE SOURCE D'ANXIÉTÉ.

Et il vaut mieux prévoir un accompagnement dans la durée et via des canaux différents : sous la forme d'ateliers pratiques, de coaching entre collègues, de tutoriels conviviaux et d'une plateforme d'échanges.

L'AMÉLIORATION GÉNÉRALE DE LA QUALITÉ DES OUTILS AIDE BEAUCOUP, MAIS TOUT LE MONDE N'EST PAS FAMILIER DE CES TECHNOLOGIES ET POUR PAS MAL DE GENS, IL S'AGIT ENCORE DE FRANCHIR LE PAS.

L'ACCUEIL LE JOUR « J » (DÉMÉNAGEMENT OU INAUGURATION DES ESPACES NWOW...) EST CRUCIAL ET FORT APPRÉCIÉ : IL RASSURE.

Si cet accueil est négligé, la toute première expérience peut être déstabilisante et laisser des traces pour la suite. C'est tout bénéfice de démarrer le jour « J » sur des bonnes bases, avec un accompagnement et une assistance qui se prolongent dans le temps. Attention, le but reste de rendre le collaborateur autonome, le plus vite possible, de façon à éviter de surcharger les ambassadeurs ou les personnes en support. D'autant que ce sont souvent les mêmes personnes qui ont tendance à être sollicitées, car elles sont connues pour leur serviabilité, leur enthousiasme, leur disponibilité.

L'ACCÈS À L'INFORMATION ET AUX SOLUTIONS DOIT ÊTRE AISÉ, ENCOURAGEANT.

LA CULTURE

NWOW, C'EST FAIT !

Cette petite phrase résume l'état d'esprit de beaucoup de dirigeants, à savoir que NWOW est un passage à gérer, qui se termine une fois le déménagement ou l'aménagement terminé. Du coup, ils ne prévoient pas spécialement les ressources/budgets nécessaires pour poursuivre le travail de changement des habitudes et mentalités.Les accords pris au sein de l'équipe s'essoufflent : le NWOW n'est pas assez intégré dans le BAS (Business as usual) et les anciens réflexes ont la belle vie. J'observe parfois un vrai « retour à la case départ » : manger son sandwich au-dessus de l'ordinateur à midi en 10 minutes, laisser ses affaires sur un bureau entre deux réunions au lieu de les ranger, annuler des réunions contribuant pourtant au bon flux d'information dans le cadre d'un projet, etc. Je constate aussi qu'une partie des managers continuent à contrôler exagérément et ont du mal à « faire confiance », au lieu de mettre temps et énergie dans un coaching personnalisé et l'écoute de leurs collaborateurs. Dans d'autres cas, cela marche plutôt bien et les managers osent, par exemple, utiliser de nouvelles façons d'animer leur réunion, qu'il s'agisse d'utiliser un environnement moins formel, de ne pas toujours confier l'animation des réunions à la même personne (souvent, eux-mêmes)... Ils mettent aussi l'accent sur la connexion, le lien, l'écoute, et une vision partagée que l'équipe s'approprie.

NOUS SOMMES DANS UN PROCESSUS ; IL A COMMENCÉ, IL VA SE TRANSFORMER, ENCORE ET ENCORE

SOLUTIONS

Pas de NWOW sans « change management » ! NWOW est le centre de gravité du changement. Toute organisation a intérêt à gérer NWOW de façon globale, comme un projet de mutation d'entreprise. Mais est-ce réellement le but de la Direction ? Ou NWOW est-il uniquement un moyen de réduire des coûts ou d'améliorer une image en tant qu'employeur ?

NOUS SOMMES DANS UN PROCESSUS ; IL A COMMENCÉ, IL VA SE TRANSFORMER, ENCORE ET ENCORE

FAIRE VIVRE UNE VISION :

- → Travailler avec le top de la Direction sur l'impact, la valeur-ajoutée et les risques liés à NWOW. Renforcer leur engagement, insister sur la notion d'exemple et de cohérence à leur niveau, dans le TEMPS.
- → Investir dans l'appropriation de la vision d'entreprise à tous les étages, avec une communication moderne, dynamique, alimentée par les collaborateurs eux-mêmes. Créer un vrai dialogue et du liant au sein de l'entreprise. Un « road show » et un temps « questions-réponses » n'est pas suffisant. La communication se construit dans le temps et elle est participative. Elle est « feed back ».
- → Offrir un maximum de support aux managers pour qu'ils fassent vivre NWOW au quotidien, dans chaque meeting, chaque entretien, dans leurs décisions, dans leurs paroles, dans leur langage non-verbal...

DÉVELOPPER UNE ATTITUDE ET DES COMPÉTENCES :

- → Profiter de l'environnement NWOW pour stimuler les prises de conscience et les comportements qui contribuent à une belle énergie physique (prévention de santé du dos, alimentation vivante, breaks malins...)
- → Exploiter les espaces pour stimuler la pensée créative, la connexion, la curiosité... Vive les « speed dating », les portes ouvertes et les « vis ma vie ».
- → Organiser des moments d'échanges sur le vécu, de partage de bonnes pratiques, d'intervision... Les gens ont besoin de partager et de sentir la solidarité entre eux.
- → Mettre sur pied des ateliers favorisant la réflexion et prise de recul : équilibre de vie, gestion du changement & de l'incertitude, persévérance face à l'échec, attitude positive, etc. Autant de piliers pour s'épanouir dans un environnement de travail plus complexe.

DÉVELOPPER DES OUTILS ET DES PRATIQUES :

- → Fournir des trucs & astuces pour le quotidien : comment prendre des pauses intelligentes au travail, comment faire la sieste au travail, comment grignoter des snacks sains au travail, comment se relaxer au travail...
- → Organiser et animer les réunions, les projets, les événements... dans l'esprit NWOW. Par exemple, encourager les méthodes de co-création ou d'intelligence collective.

POUR QUE, AU FINAL, « NWOW » DEVIENNE « WOW » !

NATACHA VAN HOVE