



## Introduction

Ne tournons pas autour du pot. Vous ne comprenez plus ce qui se passe autour de vous dans votre contexte professionnel ? L'émergence de l'Intelligence Artificielle (IA) vous inquiète ? L'engagement en chute libre de certains collaborateurs vous désespère ? La variété des attentes des talents en matière de gestion de carrière vous laisse perplexe ? La loyauté toute relative des plus jeunes vous fait douter de la nécessité d'investir dans leur développement ? La perte de repères fixes dans les conditions de travail désorganise votre quotidien et celui de votre équipe ? Les attentes des jeunes générations vous interpellent ? Les attitudes des managers vous semblent manquer de cohérence, de congruence et d'impact ? Bref, vous ne comprenez plus rien au monde du travail ? Vous en venez, vous aussi, à vous dire que définitivement, c'était mieux avant ?

Rassurez-vous ! Vous n'êtes pas seul<sup>1</sup>. Non, vous n'êtes pas seul à vous questionner sur le bien-fondé de passer des heures et des jours, des années en fait, à courir comme une poule sans tête dans un monde (professionnel) qui semble avoir perdu son sens et, en tout cas, tous ses repères.

Ceci étant, rassurez-vous ! Tout s'explique. Alors, respirons un bon coup et reprenons calmement. Pourquoi est-ce aujourd'hui si difficile de s'y retrouver ?

---

<sup>1</sup> NB : Dans cet ouvrage, le genre masculin est utilisé comme générique, dans le seul but de ne pas alourdir le texte. Les termes employés pour désigner des personnes ont à la fois valeur d'un féminin et d'un masculin.

Le monde professionnel a toujours été rempli d'acronymes. Depuis le début des années 2000, il est caractérisé par l'acronyme « VUCA ». Il est communément entendu que le monde du travail dans lequel nous évoluons depuis plus de deux décennies est Volatile (V), Incertain (le U de *uncertain* en anglais), Complexe (C) et Ambigu (A). Rien n'est plus simple et tout est VUCA. Depuis 2020 et la fameuse crise de la Covid-19, il est non seulement VUCA mais il a aussi des effets « FANI ». Il crée un sentiment de Fragilité (F), d'Anxiété (A), de Non-linéarité (N) et d'Incompréhension (I).

Si nombre de changements avaient déjà émergé avant le fameux mois de mars 2020, la pandémie de la Covid-19 a en effet eu un impact démultiplié sur le monde du travail. Elle a entraîné plusieurs changements organisationnels majeurs, ne laissant le choix à personne, qu'on soit ou non en faveur de l'évolution des modes de travail. Vous l'avez constaté comme nous, les évolutions principales qui sont restées post-Covid-19 dans les pays occidentaux concernent :

- **Le travail à distance (télétravail).** Ce qui semblait impensable, impossible, irréalisable début mars 2020 pour nombre d'organisations est devenu une réalité pour des milliers de collaborateurs à la fin du même mois. Après la pandémie, de nombreuses entreprises ont adopté le télétravail de manière permanente sous la pression des salariés ou ont mis en place des politiques nettement plus flexibles, permettant le travail partiel à distance, équilibrant lien social et confort personnel dans une considération de la performance à atteindre individuellement et collectivement. Après un temps d'adaptation plus ou moins long selon les profils et les personnalités, l'utilisation généralisée d'outils de collaboration en ligne tels que Zoom, Microsoft Teams et Slack pour faciliter la communication à distance ont pris leurs quartiers de résidences dans les entreprises. Les rituels se sont réinventés et un certain rythme (les fameux mardis/jeudis de présence) s'est imposé comme soi-disant bonne pratique (nous y reviendrons).
- **La flexibilité et l'équilibre « vie professionnelle/vie personnelle ».** L'augmentation de la demande de flexibilité des horaires de travail s'est accrue, quelle que soit la génération des collaborateurs, pour mieux s'adapter à leurs besoins individuels. D'ailleurs, pour faire face à la volatilité de l'engagement des collaborateurs, les entreprises ont mis davantage l'accent sur le bien-être des employés et reconnaissent, voire favorisent, l'importance d'un équilibre sain entre vie professionnelle et vie personnelle. Cela laisse parfois place à des injonctions contradictoires telles que cette demande énoncée à 17 h : « prends soin de ton équilibre, tu

le mérite, mais merci de bien vouloir me fournir ces chiffres pour demain 8 h ».

- **La numérisation accélérée.** L'accélération de l'adoption de technologies telles que les plateformes collaboratives, l'automatisation et l'IA pour améliorer l'efficacité opérationnelle a un impact majeur sur les tâches effectuées, sur les périmètres des métiers. Cela influence également le glissement de création de valeur(s) des collaborateurs sur la qualité de la relation humaine, la création d'émotions positives et l'esprit critique. Naturellement, cela se traduit également par une rupture numérique entre les collaborateurs adeptes par nature de ces outils et ceux qui restent attachés à des modes plus traditionnels de communication et de collaboration. La demande de formations en compétences numériques a explosé, conduisant à une importante refonte de la formation continue et de l'apprentissage en distanciel notamment.
- **La révision des espaces de travail.** Avec l'émergence du télétravail, les entreprises tentent légitimement de rationaliser leurs mètres carrés. Les environnements de travail dynamiques sont l'option viable des *open spaces*, chacun optant pour l'espace de travail qui lui convient lorsqu'il est présent au bureau. Les bureaux physiques subsistent dans l'espoir de permettre d'entretenir plus aisément le lien social et de soutenir la performance des équipes. Leur conception est donc orientée vers la collaboration, avec un nombre plus important d'espaces de rencontres formelles et informelles.
- **L'importance de la communication et de la culture d'entreprise.** La communication ouverte et transparente est devenue essentielle pour maintenir l'engagement des employés et renforcer la confiance. Elle se cultive à tous les étages, y compris auprès des parties prenantes externes (investisseurs, média, marque employeur), notamment avec la montée en puissance des certifications (B Corp®, Lucie, Great Place To Work®, ...) et des approches garantes d'une éthique opérationnelle (ESG, CSR, ...). Les entreprises mettent désormais davantage l'accent sur le renforcement de la culture d'entreprise, même à distance, afin de maintenir un sentiment d'appartenance.

Nous sommes certains que nous ne vous apprenons rien de nouveau. Alors comment se fait-il, si nous sommes tous bien conscients de ces évolutions largement relayées par la presse et les bloggeurs spécialisés, que nous sentions aujourd'hui si démunis, ne sachant à quelle priorité d'action nous vouer ?

Ces évolutions démontrent une transformation significative du paysage professionnel, avec une adaptation aux nouvelles réalités et une exploration de nouvelles façons de travailler plus flexibles et plus axées sur les individus. Mais elles ne suffisent pas à expliquer la mutation plus profonde qui s'opère aujourd'hui dans notre univers professionnel. Elles nous éclairent à peine sur l'amplitude des transformations auxquelles sont confrontés nos dirigeants, nos managers, nos équipes et enfin, auxquelles, NOUS sommes confrontés, nous collaborateurs et acteurs du monde professionnel.

En perte de repères, il est aisé de perdre son équilibre et sa capacité à agir avec impacts pour le bien de tous. C'est pourquoi, par les partages que nous avons consignés dans cet ouvrage *Au cœur des transformations*, nous vous invitons à « cultiver un équilibre dynamique qui sera générateur d'impacts positifs ». Chaque mot à son importance et tous représentent les fondations des thèmes qui traversent l'ensemble du livre.

## Cultiver

Commencer par ce verbe est symbolique. Il souligne l'idée que tout processus de transformation demande du temps, de l'engagement et de la constance. « Cultiver » évoque un acte volontaire et durable. Cela peut être illustré par l'analogie avec l'agriculture, où chaque graine plantée nécessite soin, patience et attention pour se développer. La culture d'une transformation organisationnelle ou culturelle s'inscrit dans une démarche à long terme, où chaque effort contribue à un écosystème qui va grandir et s'épanouir. Ce terme évoque également la responsabilité collective, où chaque acteur joue un rôle essentiel dans ce processus. Il s'agit d'une attention permanente à l'évolution des idées, des projets, des relations et d'une capacité à rester attentif aux signaux faibles.

## Équilibre

L'équilibre est le pilier qui soutient tout changement durable. La transformation, par essence, impose des forces opposées : le passé et l'avenir, l'innovation et la tradition, les besoins des individus et ceux des organisations. Trouver l'équilibre, c'est savoir harmoniser ces tensions. C'est aussi la capacité de rester centré, même en cas de turbulences et d'ajuster en permanence les forces en présence pour éviter le déséquilibre. Or, cet équilibre par nature n'est jamais figé. Il est en constante réévaluation pour répondre aux enjeux émergents. La transformation repose sur l'habileté à équilibrer les paradoxes, à faire coexister le besoin de stabilité avec l'exigence du changement.

## Dynamique

Dans un monde en perpétuelle mutation, la transformation ne peut se concevoir comme un état figé, à l'instar de l'équilibre qui impose de s'adapter en permanence. Il est impératif d'embrasser le changement comme une composante naturelle et nécessaire de tout système vivant. La dynamique évoque la nécessité d'être en mouvement, de rester flexible et de s'adapter aux nouvelles circonstances. L'importance de l'agilité est aussi nécessaire dans les organisations que dans les schémas de pensées des individus. Chaque transformation s'accompagne de phases de déséquilibre temporaire, qui doivent être abordées avec souplesse et proactivité. Un système dynamique est un système qui apprend, qui ajuste, qui réagit sans cesse aux stimuli externes et internes.

## Générer

Le verbe « générer » est au cœur de l'idée de résultat. Il ne s'agit pas seulement de changer pour changer, mais de produire, de faire naître quelque chose de nouveau et de fertile. Le processus de transformation vise à générer des fruits concrets, qu'il s'agisse d'innovations, de relations humaines plus riches ou d'une organisation plus responsable dans ses réalisations, et résiliente, que ce soit sur les plans économique, social ou environnemental. Il démontre un effort intentionnel qui donne naissance à des impacts mesurables.

## Impacts

Chaque transformation a des impacts visibles et invisibles. Ils peuvent être immédiats ou différés, directs ou indirects. Les impacts ne sont pas uniquement mesurables en termes de chiffres ou de profits mais aussi en termes de relations humaines, de bien-être, d'influence sur l'environnement ou sur l'écosystème. Une transformation culturelle et organisationnelle marque son temps, laisse des traces dans les processus, les relations, les mentalités et les structures. Quelle que soit leur nature, les impacts doivent être mesurés pour donner corps aux ambitions et rassurer quant à leurs effets.

## Positif

Enfin, le terme « positif » permet de recentrer le propos sur l'essence même des transformations décrites dans ce livre : améliorer, faire mieux, aller de l'avant. Positif pour les parties prenantes, pour l'environnement,

pour la société en général. La notion de progrès, non pas dans une optique de croissance infinie, mais de progrès humain et organisationnel est inclusive car elle ouvre la porte à l'implication de chacun et aux succès collectifs. Le progrès est compris comme une avancée vers une meilleure harmonie, une pérennité accrue, et un bien-être partagé. Le progrès s'inscrit dans la durée et il vise à créer des fondations solides pour un avenir serein.

**Cet ouvrage poursuit un double objectif. Tout d'abord, nous aimerions vous permettre d'y voir plus clair. Il est plus aisé de trouver des pistes de solutions si le problème est (bien) posé. Les six évolutions majeures du monde du travail posées, nous vous invitons à découvrir des outils que nous avons conceptualisés – souvent en co-création – pratiqués puis systématisés et améliorés pour mieux vivre les changements qui s'opèrent aujourd'hui.**

**En toute humilité, nous espérons que les outils que nous partageons avec vous pourront vous aider à faciliter les transformations dans lesquelles vous êtes impliqués, que ce soit à la maille de votre organisation, de vos projets et de vos métiers et ou en tant que manager.**

**Prêts pour l'aventure ? Alors, attachez vos ceintures car nous plongeons ensemble au cœur des six évolutions du monde du travail et le voyage ne manquera pas de vous surprendre.**