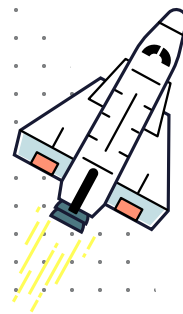
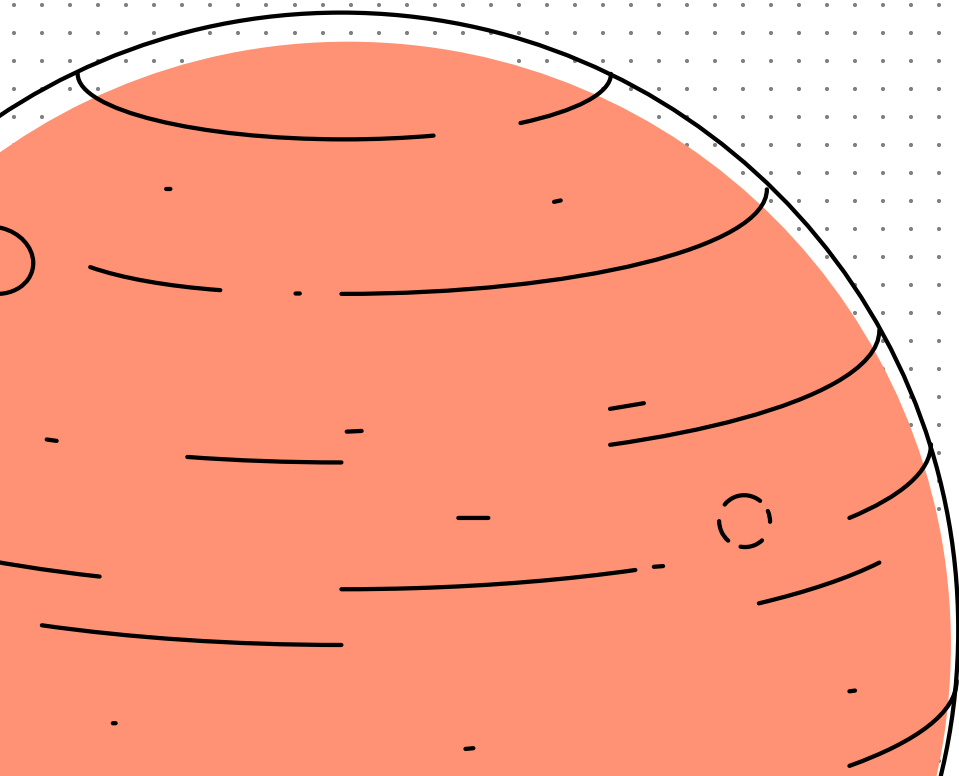


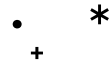
comet.



# Future of workplace

**S'inspirer des pionniers  
pour se réinventer**





## À PROPOS

Fondée en septembre 2016, comet s'est donnée pour mission de transformer la façon de travailler et créer de la valeur pour les ingénieurs.

### Notre vision s'articule autour d'un double constat :

- Le travail n'est pas une source d'épanouissement pour de nombreux individus ;
- Les entreprises ont des difficultés croissantes à recruter et garder les meilleurs talents.

Ces deux facteurs combinés résultent en un énorme gâchis de potentiel des deux côtés. Nous pensons toutefois que le bonheur au travail devrait être la norme plutôt que l'exception. Et il y a de l'espoir. Car une nouvelle génération de doers aspirent à réconcilier travail et quête de sens. Nous parlons ici des entrepreneurs et des freelances.

Chez comet, nous sommes convaincus que le freelancing est une composante majeure du futur du travail. Notre ambition est d'aider les entreprises et les indépendants à mieux collaborer dans un environnement plus sain, grâce à une nouvelle approche du freelancing.

### En deux ans, nous avons bâti :

- Une plateforme qui connecte entreprises et freelances tech/data en quelques heures ;
- Un algorithme de matching qui aide chaque talent à trouver des missions sur-mesure ;
- Une communauté de plus de 4 000 experts tech/data réunis autour de valeurs fortes.

En mai 2018, nous avons levé 14 millions d'euros avec les fonds Daphni et Otium, qui croient en notre vision du futur du travail. Cette Série A a pour but de faire grandir une équipe de plus de 50 personnes aujourd'hui et d'étendre notre modèle à l'Europe et au-delà.

**200+** grands groupes et start-ups travaillent déjà avec notre communauté de freelances tech & data.



Rejoignez-les sur [comet.co](https://comet.co)



# SOMMAIRE



Préface.....p.4

Introduction.....p.6

## Partie 01

Demain tous libres de travailler en remote.....p.8

## Partie 02

Vers une nouvelle ère des méthodologies de travail.....p.14

## Partie 03

La décentralisation de l'entreprise comme destination.....p.20

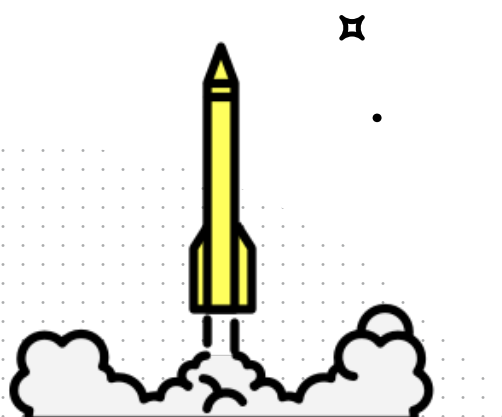
Conclusion.....p.26

## Crédits

Écrit à 4 mains entre Mexico et Paris :

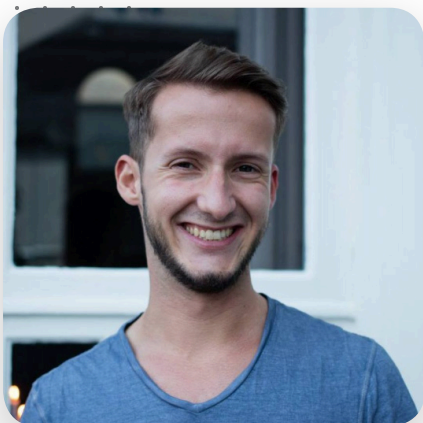
**Morgane Mallejac,**  
Rédactrice Freelance

**Benjamin Perrin,**  
Responsable du Contenu @ comet





## PRÉFACE



**Rodolphe Dutel**

Fondateur @Remotive.io

### COMMENT TRAVAILLER AUTREMENT ?

Chaque matin, des millions d'employés partent travailler. Ils prennent les transports pour se rendre au bureau. Une fois installés dans leur open space, ils démarrent une journée de travail ponctuée de mails et de réunions.

Seulement, les attentes des employés ont changé. Les carrières s'allongent, de nouvelles générations rejoignent le monde du travail, la technologie bouleverse les usages. La routine "métro, boulot, dodo" ne suffit plus, un nombre croissant d'individus cherche désormais de la flexibilité dans leur activité. Ils demandent alors des comptes aux entreprises, en leur posant des questions simples :

### QUE VEUT DIRE AUJOURD'HUI "TRAVAILLER EFFICACEMENT" ?

Travailler huit heures par jour est un héritage de l'ère industrielle, datant de l'époque où l'on faisait les « trois huit ». Grâce à la technologie, l'impact des employés est lié à leur productivité et non à leur présence, à leur localisation. Gérer ses équipes à l'objectif — et non au présentisme —

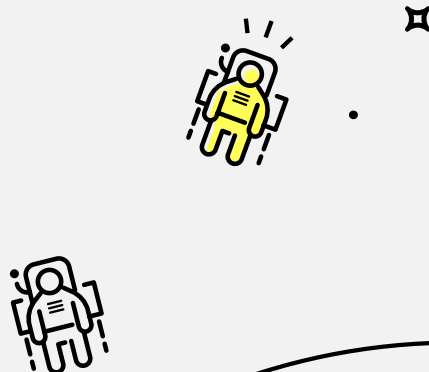
appelle un nouveau style de management, en posant par exemple des attentes claires sur la performance de chacun. De nombreuses entreprises vivent dans une culture de l'urgence, où les employés doivent répondre aux sollicitations dans la minute. C'est la raison pour laquelle des entreprises ont décidé d'interdire les réunions un jour par semaine, encourageant leur employés à privilégier autonomie et proactivité.

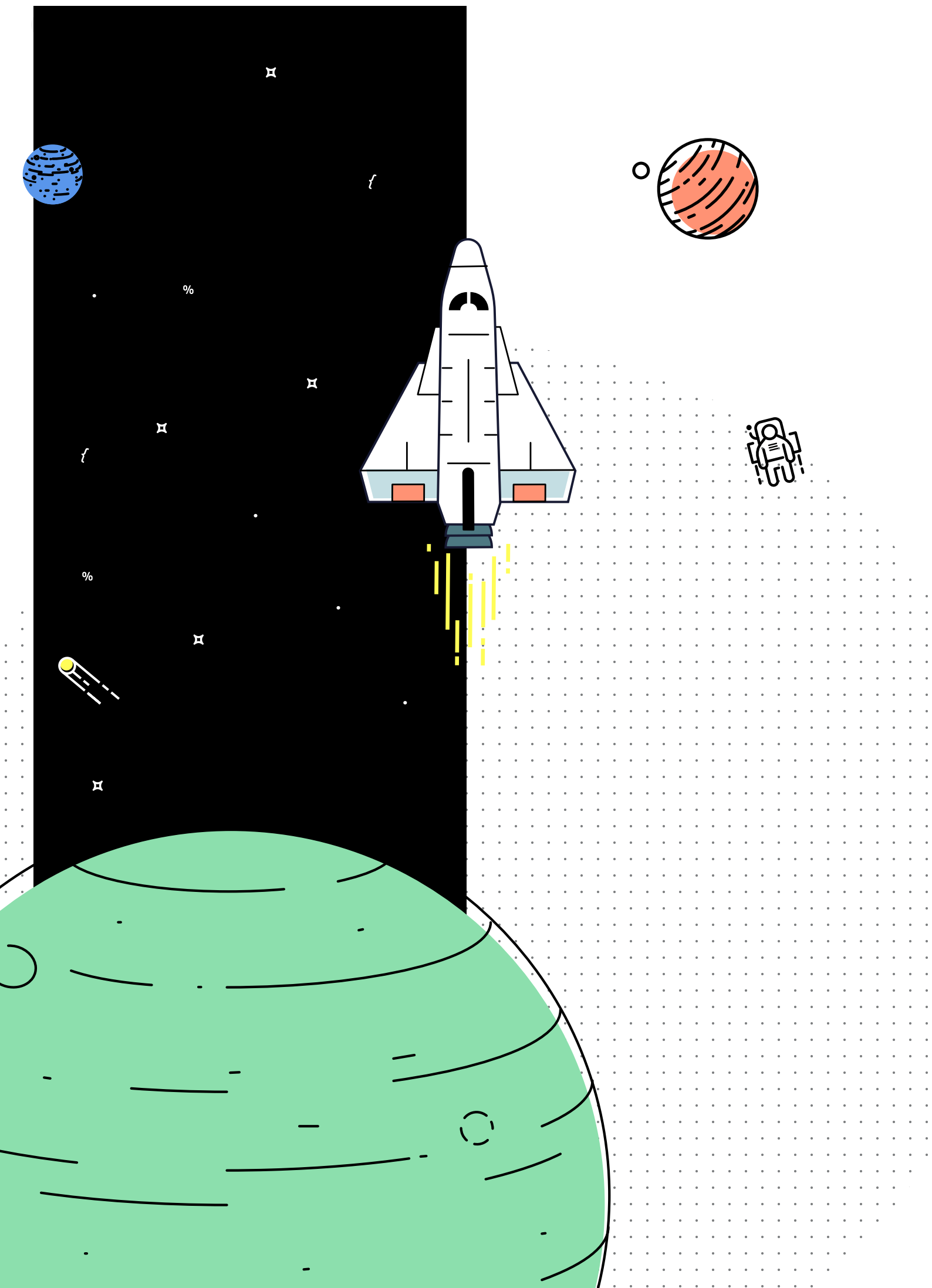
### COMMENT "TRAVAILLER SEREINEMENT" ?

L'enjeu principal du futur du travail réside dans la confiance aux employés. Ceux-ci souhaitent accéder à un meilleur cadre de travail et une meilleure qualité de vie, afin de s'épanouir au bureau comme en dehors. Travailler sereinement, c'est réduire le stress des employés en prenant des engagements forts. C'est comprendre que productivité et créativité peuvent prendre vie au-delà des murs de votre entreprise. C'est offrir aux employés une opportunité de travailler au calme et de changer d'air pour favoriser l'éclosion de nouvelles idées. C'est pourquoi certaines entreprises commencent à proposer la flexibilité de télé-travailler.

**« Écouter davantage ses employés façonnera le bureau de demain. L'avenir de votre organisation est entre vos mains. »**

Bonne lecture,  
Rodolphe





# Introduction

**“ Si vous détestez à ce point les grandes entreprises, pourquoi essayez-vous désespérément d'en créer une ? ”**

**Eric Ries, auteur de The Lean Startup,  
à un entrepreneur**

**P**ar sa question à un jeune CEO de start-up, le père du lean management met le doigt sur une dichotomie fondamentale. Pourquoi des entrepreneurs qui déclarent haïr les travers des grands groupes, déplorant généralement leur lenteur bureaucratique, politiques internes ou encore hiérarchies pesantes, s'empressent-ils pourtant d'adapter la même stratégie organisationnelle à leur propre start-up ?

## **Les modèles d'organisations traditionnelles ont de nombreuses limites.**

Est-ce par exemple bien raisonnable de commencer à parler d'open innovation avant même de fluidifier les processus de décision en interne ? Suffit-il simplement de copier certains codes associés à l'univers des start-ups pour espérer ré-engager ses collaborateurs ? Ou même d'espérer devenir “plus agile” du jour au lendemain ? Réciproquement, comment éviter de tomber dans les écueils de modèles obsolètes quand son entreprise grandit ? Enfin, comment conserver esprit d'innovation et vélocité d'exécution en ajoutant de nouvelles strates de management ? Tout cela pour dire que ce ne sont pas les exemples de problématiques d'organisation qui manquent.

## **C'est pourquoi la thématique du futur du travail n'a jamais autant été débattue.**

De nombreux articles, études, événements et parutions scientifiques viennent illustrer un intérêt croissant pour le sujet. Il faut dire que le thème a de quoi passionner, tant il questionne notre rapport au travail et la manière dont celui-ci va évoluer. D'un côté, on retrouve de nombreuses craintes, entre les menaces de l'automatisation, le risque majeur d'un chômage de masse ou encore la disparition des frontières entre vie personnelle et professionnelle. De l'autre, il existe des mouvements d'espoir avec de nouveaux modèles de redistribution de la valeur au profit des collaborateurs, une vague entrepreneuriale générationnelle sans précédent ainsi qu'une importance croissante accordée à l'épanouissement personnel et la quête de sens.

## **Les start-ups réinventent les modèles organisationnels de demain.**

Une entreprise existe au sens économique du terme pour la simple raison qu'internaliser certaines tâches et fonctions coûte moins cher que de les externaliser. Elle aura tout intérêt à recruter tant que produire en interne reste plus rentable que d'acheter ou louer les services d'une autre société. La même logique rationnelle s'applique de plus en plus aux individus. Aujourd'hui, la notion de propriété est moins importante qu'auparavant : en témoignent l'essor des biens et services à la demande comme Airbnb ou Drivy. Cette évolution culturelle, combinée à l'émergence de nouvelles technologies de pointe

<sup>1</sup> Lean Startup guru Eric Ries explains how big companies can innovate like entrepreneurs (Wired)

comme la blockchain et le machine learning, donne naissance à de nouveaux business models. Prenons le cas d'Uber : la société compte plus de 200 000 chauffeurs dans le monde, pour seulement 10 000 employés. Même si Uber est sur le podium des start-ups les plus valorisées au monde, celle-ci ne réalise toujours pas de profits. Imaginez alors si l'ensemble de sa flotte de chauffeurs et véhicules étaient internalisés...

Ces évolutions de modèles d'entreprise ont un fort impact sur la façon de penser et d'organiser le travail. Alors même que certains grands groupes français ne veulent pas mettre en place un jour de télétravail par mois, des licornes américaines comme InVision fonctionnent avec 700 employés en remote aux quatre coins du monde depuis 2011.

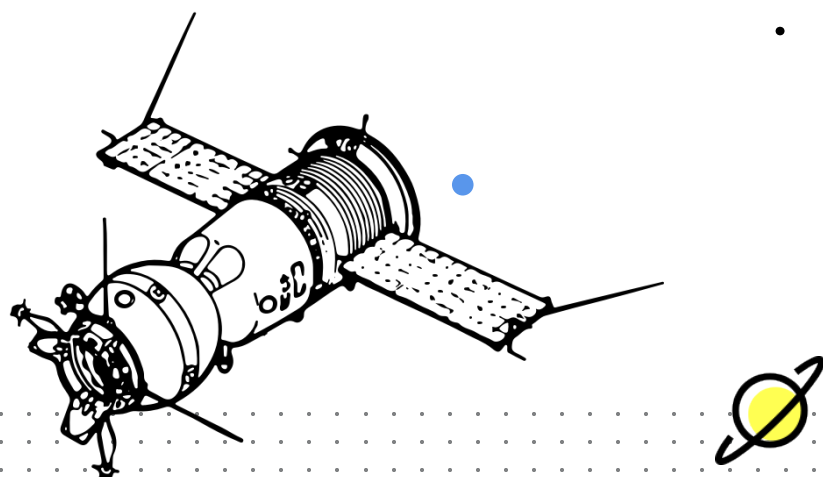
Pourquoi les startups semblent-elles donc plus avancées sur le sujet des nouveaux modèles de travail ? Une partie de l'explication réside dans leur besoin de croître très rapidement. Leur survie implique une excellente capacité d'exécution doublée d'une véritable maîtrise des coûts. Avec comme leitmotiv : comment faire mieux avec moins ?

L'échec fait bien entendu partie du jeu et la culture de l'entreprise a un rôle déterminant dans les réussites observées. Certaines expérimentations organisationnelles sont symptomatiques d'un certain esprit du temps : décentralisation de l'entreprise, autonomie des salariés, concentration sur l'exécution, etc. Autant de thèmes particulièrement en vogue dans toutes les strates de l'économie. Au-delà des idéologies, la démarche de transparence véhiculée par ces start-ups éclairées permet à d'autres organisations de s'inspirer et de créer à partir de ces nouvelles méthodologies de travail.

### **Chez comet, nous sommes convaincus que la nature même du travail doit évoluer.**

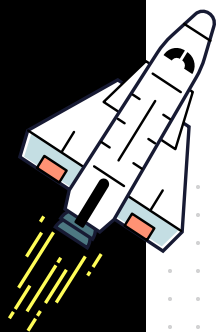
Ce livre blanc a pour but de décrypter les tendances majeures du futur du travail, au-delà des limites du débat actuel. De nombreuses pratiques annoncées comme prophétiques sont déjà une réalité pour de nombreuses sociétés. Nous nous sommes donnés pour mission de les étudier afin de vous donner les clés pour que ce futur annoncé soit pour vous plus proche que jamais.

<sup>2</sup> All 700 employees at this startup work remotely. Here's why one of its top execs says it's given them a major edge over the competition (Business Insider)



# 01.

## Demain, tous libres de travailler en remote



\*



Le remote (ou télétravail) n'est pas un sujet récent à proprement parler. Cela fait des décennies déjà que les entreprises y ont recours ou que certains métiers s'effectuent totalement à distance. Par exemple, un commercial réalise le plus gros de sa valeur ajoutée dans un bureau autre que le sien – et travaille aussi en chemin. Si le remote fait tant parler de lui-même aujourd'hui, c'est parce qu'il s'impose progressivement comme une nouvelle vision de l'entreprise, amenée à devenir moins centralisée et plus distribuée.

### En théorie : un sujet brûlant

Il y a de bonnes raisons à l'omniprésence du remote dans les enjeux des entreprises. Si la France reste à la traîne sur ce volet (notamment en termes de droit du travail), les pays anglo-saxons ont une maîtrise plus avancée du sujet. **Aux États-Unis par exemple, 52% des salariés travaillent au moins une fois par semaine en remote.** De nombreuses entreprises font régulièrement parler d'elles par leur approche "remote first", c'est-à-dire que la majorité (voire la totalité) de leurs employés travaillent à distance. InVision, Buffer ou encore GitLab sont des exemples d'entreprises entièrement distribuées et valorisées à plus d'un milliard de dollars qui triomphent dans des marchés extrêmement compétitifs.

Au-delà de l'engouement des médias pour la dimension spectaculaire de réussir à gérer une entreprise avec brio et sans bureau, ces entreprises brillent sur le volet humain. Celles-

<sup>3</sup> Report The State of Remote Work 2017, publié par Owl Labs en partenariat avec TINYpulse, disponible [ici](#)





ci sont de véritables modèles sur d'autres sujets non-moins essentiels tels l'épanouissement au travail ou l'alignement entre vie professionnelle et aspirations personnelles. L'impact du travail en remote est souligné par de nombreux avantages au quotidien : réduction du temps de transport, choix de son lieu de vie indépendamment de l'implantation de son entreprise et ainsi, possibilité de s'émanciper de l'inflation galopante des biens immobiliers. Vous avez dit game-changer ?

## Dans la pratique : de nombreux tabous

"OK, je comprends bien l'intérêt du remote. Mais comment faites-vous pour vous assurer que les employés ne tirent pas au flanc ? Dans ma boîte, il y en a plein qui passent leur vendredi après-midi en télétravail et ça m'étonnerait qu'ils travaillent beaucoup." — **entendu en rendez-vous client**

Certains clichés sur le remote ont la peau dure. Chez comet, nous pensons que ces suspicions amènent de nombreuses questions qui vont au-delà du travail à distance. La confiance en ses collaborateurs en fait partie. Le besoin de contrôle managérial en est une autre. Mais il serait naïf de penser qu'il est plus facile de s'assurer qu'un collaborateur ne tire pas au flanc depuis son poste de travail. Car s'il y a probablement des employés qui profitent du travail en remote pour faire des journées plus light, il y a de grandes chances pour que ces mêmes personnes fassent de même au bureau.

Les premiers sujets à adresser concernent donc la motivation et l'engagement de ses collaborateurs. Et en identifier les causes lorsque ces deux éléments sont jugés trop faibles par rapport au niveau d'exigence souhaité. Une erreur serait de blâmer le remote trop tôt. Car celui-ci doit être identifié comme une opportunité de s'isoler des distractions inhérentes à la vie de bureau pour travailler sur des tâches nécessitant une concentration maximale (également qualifiées de deep work). La véritable difficulté avec le remote est que celui-ci ne convient ni à tous les postes, ni à toutes les personnalités. Si celui-ci est plébiscité



Dear tech companies,

**Employees don't need ping pong tables or beer fridges at work.**

**Employees need flexibility to do their best work and enjoy life. For instance, working remotely.**

**Please offer trust, not toys.**



Rodolphe Dutel  
@rdutel

parmi les métiers de création comme le Design, la Rédaction ou le Software Engineering, il nécessite plus de précaution avec des fonctions impliquant des interactions fréquentes avec l'équipe tels la Finance, les Relations Clients ou même le Management de façon plus générale.

Nicholas Bloom, professeur à Stanford, a conduit la plus grande étude au monde sur le remote. Pendant un an, celui-ci a séparé deux mille employés d'un centre d'appel en Chine en deux échantillons distincts : l'un travaillerait exclusivement en télétravail quand l'autre resterait au bureau. À la fin de l'expérience, les individus du groupe en remote ont vu leur productivité augmenter de 13% comparé à leurs collaborateurs restés au siège. Pourtant, la moitié d'entre eux a choisi de retourner au bureau. Les raisons ? Un sentiment de solitude parfois pesant, un besoin de voir ses collègues au quotidien, mais aussi l'impression que travailler sur site leur permettrait de rester plus proche du management et donc d'accéder plus facilement à une promotion. Si le remote est bénéfique à une entreprise, il ne correspond toutefois pas à toutes les personnalités ni aspirations. Difficile alors d'en faire une généralité.

<sup>4</sup> L'étude de Nicholas Bloom : "Does Working From Home Work: a Chinese Experiment"





## La raison d'un travail en remote

Chez comet, nous avons de nombreux atomes crochus avec le remote. Tout d'abord parce que nous sommes ouverts au sujet au sein de l'entreprise. La moitié de notre équipe tech vit par exemple en province. Le reste de nos employés est libre de choisir les conditions de travail les plus adéquates en fonction de leurs projets et agendas. C'est aussi l'une de nos grandes batailles pour trouver des missions aux freelances de notre communauté, que ceux-ci soient situés à Paris, en province ou à l'étranger.

Voici les arguments clés qui font du remote un avantage compétitif fondamental à intégrer à votre stratégie d'acquisition et de rétention de talents :



• **Recrutement sans frontières** : Dans un contexte de concurrence effrénée pour les mêmes profils techniques, se limiter à des candidats qui vivent à côté de votre bureau rajoute de la complexité à vos efforts de recherche. Il est en effet irrationnel de tourner le dos à des experts qualifiés et motivés par votre mission pour le seul motif que ceux-ci ont un code postal différent du vôtre. En refusant le remote à vos futurs employés, vous réduisez le vivier de talents accessibles pour vos postes à pourvoir et limitez donc vos chances de tomber sur la perle rare.



• **Limitation du turnover** : L'étude The State of Remote Work 2017 réalisée par OwlLabs a révélé que les entreprises qui autorisent et encouragent le remote ont un turnover inférieur de 25% à celles qui ne le font pas. Ces chiffres s'expliquent par le fait que plus les entreprises font confiance à leurs collaborateurs en leur permettant

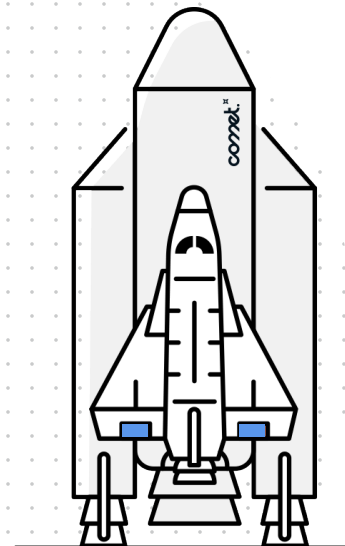
de concilier vie professionnelle et aspirations personnelles, plus ceux-ci seront motivés et s'investiront davantage dans leur mission. Par conséquent, le remote permet de recruter plus facilement, mais aussi de garder ses employés plus longtemps.



• **Productivité accrue** : Plus de liberté et de flexibilité ne vont pas de paire avec oisiveté, bien au contraire. Car le remote a comme atout majeur d'aider les entreprises à passer d'un style de management basé sur le contrôle à une culture davantage orientée résultat. L'employé a le choix des conditions dans lesquelles travailler mais s'engage aussi bien sur sa performance que sur son impact. Un environnement particulièrement adapté pour libérer le potentiel d'individus à la recherche de défis, mais aussi de sens dans leur activité.



• **Vision et exécution** : Avoir le choix du remote permet d'identifier et de diviser sa journée de travail en un enchaînement de tâches à exécuter. Si le bureau se prête bien à l'interaction, le remote offre un cadre idéal pour plus de concentration et moins de distraction. Cela permet également de prendre plus de recul sur ses sujets grâce à une valeur cardinale prônée par les génies de Basecamp : le calme.





# Les méthodes pour y parvenir

## 1. EXPÉRIMENTATION

Maintenant que vous avez la théorie, place à la pratique ! Nous vous proposons d'expérimenter avec un petit groupe de travail avant de poser les premières briques du remote dans votre entreprise.

**i. Créez des règles simples** pour démarrer : heures de disponibilité, objectifs bien définis, ainsi qu'une grille pour recevoir des retours précis.

**ii. Envoyez une squad** (c'est-à-dire une équipe pluridisciplinaire) travailler à distance pendant une semaine. Par exemple, choisissez un Tech Lead, un développeur Front-End, un Back-End, un QA, ainsi qu'un Product Manager.

**iii. Prévoyez également une grille de retours** pour les autres collaborateurs susceptibles d'interagir avec la squad.

**iv. Consolidez les retours** reçus à la fin de la semaine d'expérimentation pour les présenter à la squad.

**v. Réunissez la squad** pour faire le bilan ensemble et trouver des axes d'amélioration.

**vi. Partagez vos résultats à l'équipe** et encouragez d'autres managers à conduire des expérimentations similaires à partir de vos recommandations.

## 2. ÉDUCATION

Les idées reçues négatives sur le remote sont souvent liées à des préjugés erronés, process défaillants et cultures inadaptées. D'où l'importance de faire un véritable travail d'éducation sur ce sujet en interne. Nous vous présentons quelques pistes qui vous aideront à clarifier votre message à adopter au sein de votre entreprise :



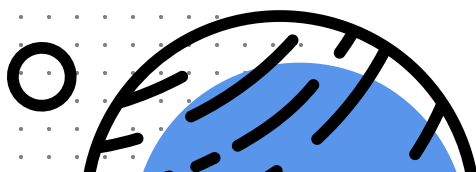
**Le remote n'est pas un cadeau, mais une opportunité.** Il ne s'agit en aucun cas d'un pseudo-RTT ou de la promesse d'une journée "light" pour vos collaborateurs. Au contraire, la perspective d'une journée en remote doit être comprise comme une option pour travailler sur une tâche (stratégique, créative ou d'exécution pure) nécessitant un niveau de concentration maximal.



**Un collaborateur en remote est isolé, mais pas injoignable.** S'il est plus difficile de taper sur l'épaule d'un collègue qui n'est pas physiquement présent dans vos bureaux, cela ne veut pas dire que celui-ci doit être considéré comme absent. C'est à vous d'établir de convenir avec vos collaborateurs en remote de la meilleure façon de les joindre, en fonction de la priorité du sujet concerné. Vos autres employés restés au bureau (ou eux-aussi en remote) ne doivent pas se sentir bloqués dans une tâche du fait qu'un(e) de leur collègue travaille à distance.



**Le remote n'est pas dangereux pour la culture, mais bénéfique.** La crainte du remote résulte essentiellement d'un phénomène humain : la résistance au changement. Tout d'abord, dites-vous que les entreprises entièrement distribuées comme GitLab, Basecamp et Buffer ont fait de la culture d'entreprise une force. Celle-ci passe nécessairement par une symétrie de l'information et une communication écrite irréprochable. Les process de décision ne doivent exclure personne : ne pas avoir lieu à l'oral sans qu'un collaborateur à distance n'en soit tenu au courant. Bientôt, vous vous rendrez compte que tous ces petits détails auparavant négligés sont la clé d'une culture de travail optimisée pour la performance individuelle et collective.





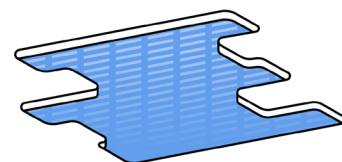
## Quelques outils pour démarrer



Il s'agit selon nous du meilleur outil de visioconférence. Pratique et simple à utiliser, il permet également de collaborer en partage d'écran et de s'envoyer des fichiers.



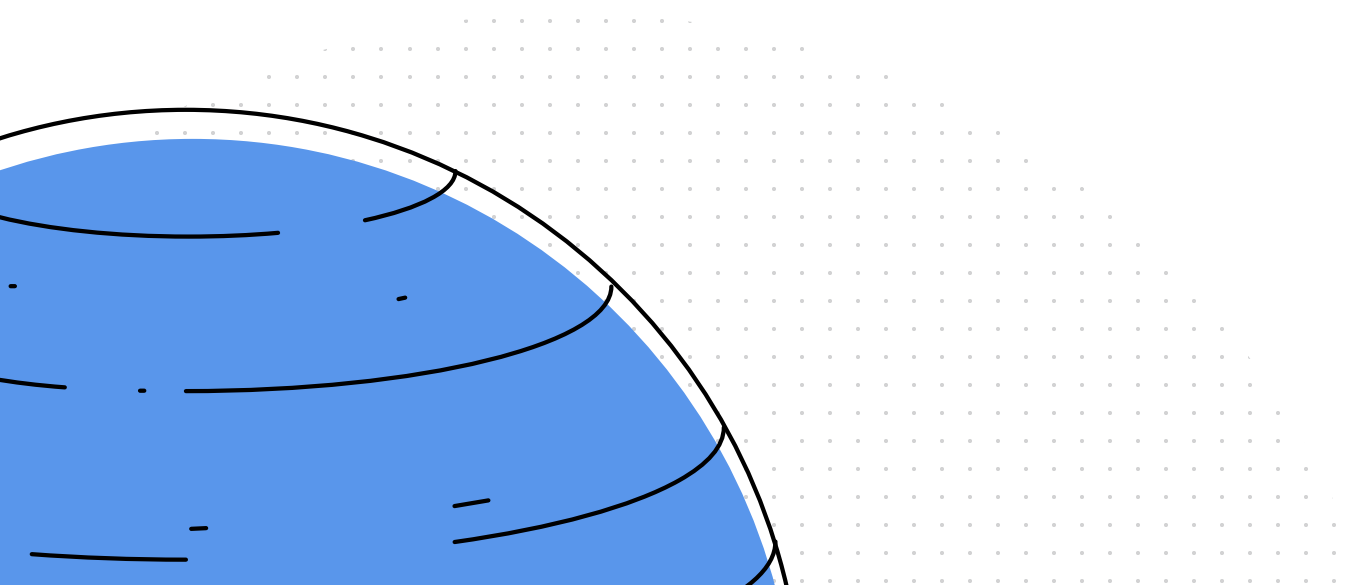
L'outil phare de versioning a une portée bien plus étendue qu'au sein de votre équipe technique. Chez comet, tout le monde utilise GitLab pour partager de l'information, prendre des décisions et suivre l'avancée de projets – y-compris lorsque ceux-ci ne sont pas des sujets tech. Celui-ci permet d'éviter le FOMO ("fear of missing out" ou la peur de passer à côté d'une décision ou information) inhérent à la multitude de channels et messages existant sur Slack. C'est le meilleur allié d'une culture tech et d'une intégration de collaborateurs en remote dans votre entreprise.



On ne présente plus Slack, cet outil de collaboration et de discussion qui fonctionne sur le principe de channels de discussions. Essentiel pour la communiquer entre équipes en public comme en privé, c'est également un vecteur de symétrie de l'information et de diffusion de la culture à ne pas négliger.



La puissance communautaire du réseau social au service de l'entreprise, c'est ce que propose l'outil professionnel de Facebook. Avec ses fonctionnalités de groupes, de chat et de visioconférence, c'est une approche alternative au développement de la collaboration dans vos équipes particulièrement adaptée au travail en remote.





## INTERVIEW



**Nicolas Farin**

Responsable du développement  
@Workplace by Facebook

### QUEL RÔLE JOUE LE REMOTE CHEZ FACEBOOK ?

Chez Facebook, il est tout d'abord nécessaire de souligner que l'on investit beaucoup dans les lieux de travail physiques, afin d'offrir le meilleur environnement de travail à nos collaborateurs. Le bureau physique garde donc toute son importance, avec des espaces pensés pour optimiser la collaboration et du matériel audio/vidéo de qualité. Tout est fait pour aider chacun à être le plus efficace possible. Et évidemment, chacun de ces services est également accessible depuis l'extérieur puisque l'on a souvent recours au remote : qu'il s'agisse de travailler depuis chez soi ou chez un client.

De plus, les équipes chez Facebook sont distribuées dans le monde entier. Dans l'équipe Workplace, nous sommes environ 200 personnes, réparties entre Londres, siège de Workplace, les États-Unis et Paris. C'est pourquoi s'appuyer sur notre propre outil est pour nous aussi un gros avantage. Celui-ci nous permet non-seulement de travailler efficacement, mais également de maintenir le lien social entre les différentes équipes.

### JUSTEMENT, À QUELS BESOINS PRÉCIS RÉPOND WORKPLACE ?

Ce que l'on observe chez nous, et plus largement chez nos 30 000 clients qui vont de la PME au grand groupe comme Walmart ou Kering, en passant par des acteurs comme Booking, c'est que la communication et les communautés sont essentiels dans tout type d'entreprise. Ce qui est intéressant, c'est que l'information la plus structurée n'est pas toujours la plus importante : c'est plutôt la fluidité de sa circulation qui va avoir de la valeur. Chez Facebook tout le monde peut découvrir ce qui marche ou ne marche pas et s'en inspirer de ses collègues. De fait, les gens ont tendance à partager naturellement dans leurs groupes de travail des enseignements sur les actions qu'ils ont réalisées et s'appuient énormément sur la création de contenu sur le mobile pour le faire.

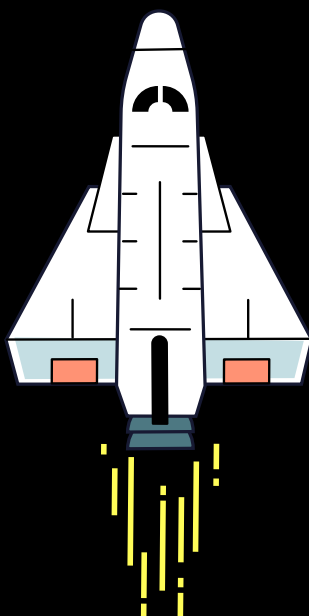
Ce qui est intéressant également, c'est la découverte de contenus par le fil d'actualité – ce qui n'existe pas dans les autres outils professionnels. C'est rare d'arriver le matin sur son Workplace et d'avoir un résumé complet de ce qui s'est déroulé durant les dernières heures. C'est pourtant crucial pour les équipes qui travaillent sur des fuseaux horaires différents. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles des start-ups, qui passent le cap de la centaine de collaborateurs ou ouvrent de nouveaux bureaux, commencent à utiliser Workplace. Celles-ci se rendent compte qu'elles ont besoin d'un outil communautaire qui peut gérer la complexité et offrir un fil d'actualité ultra-personnalisé.

### TU AS DES CONSEILS POUR TRAVAILLER EFFICACEMENT EN REMOTE AVEC SON ÉQUIPE ?

Une des choses essentielles pour moi, c'est évidemment cette dimension communautaire. Celle-ci s'incarne dans une culture systématique du retour d'expérience. Au-delà d'être un vecteur de partage de bonnes pratiques, c'est aussi une manière de lutter contre le sentiment d'isolement quand on travaille à distance. La reconnaissance et les encouragements au quotidien sont souvent négligés alors qu'ils sont pourtant essentiels. L'entretien annuel ne doit pas être vu comme le seul moment d'évaluation et de reconnaissance. Un dernier point qui compte énormément à mes yeux : pousser par défaut les réunions audio/vidéo permet de pouvoir inclure toute personne concernée par le sujet indépendamment de sa localisation. Cela cristallise également cette culture remote-friendly en gardant un lien visuel entre vos bureaux et vos collaborateurs à distance.

## 02.

# Vers une nouvelle ère des méthodologies de travail



Lean management, MVP, build-measure-learn, approche agile : ce ne sont pas les buzzwords qui manquent pour parler des nouvelles méthodologies de travail. Vous croisez sûrement ces expressions partout depuis quelques années. Une grande majorité d'entre elles viennent d'un nouveau souffle pour la littérature managériale, qui s'est réinventée autour de start-ups comme Paypal, Uber ou Airbnb, poussées par des accélérateurs et fonds d'investissement de renom comme Y Combinator ou Andreessen Horowitz.

Ces méthodologies témoignent d'une nouvelle manière de construire et de développer son activité, en se concentrant sur des approches dédiées à l'expérimentation ainsi qu'à l'optimisation de l'excellence opérationnelle en interne. Maintenant que ces nouvelles approches sont préconisées pour les grands groupes, il s'agit de séparer le bon grain de l'ivraie. Car entre les conseils éclairés d'un entrepreneur chevronné et les workshops de qualité douteuse dispensés par des consultants aux recommandations creuses, il n'y a qu'un pas – que nous ne franchirons pas. L'enjeu n'est pas non-plus d'appliquer au pied de la lettre des approches qui ont marché pour d'autres structures, mais bien de s'approprier soi-même les méthodologies les plus adaptées à son entreprise.

## S'inspirer des start-ups

Les start-ups sont des objets organisationnels récents. Il est donc normal que la littérature disponible sur le sujet explose, surtout quand on connaît l'attrait presque irrésistible de ce type d'organisation. De Tim Brown à Eric Ries, en passant par Paul Graham, nombreux sont les entrepreneurs qui





ont théorisé le fonctionnement de ces objets mouvants. Et cela passe nécessairement par une exploration de leurs nouvelles méthodologies de travail. Pourquoi ? Car celles-ci sont une composante essentielle de la caractéristique principale des start-ups : la croissance – voire l'hypercroissance.

Le nombre de ressources et outils dédiés à l'amélioration de la productivité individuelle et collective des individus et équipes explose également. Ce qui se dessine est une forte incitation à améliorer ses capacités d'exécution à tous les niveaux, sous couvert de concurrence plus agressive, mais aussi plus ouverte.

Car aujourd'hui, aucun secteur n'est à l'abri de l'arrivée de GAFA et start-ups portées par des levées de fonds toujours plus impressionnantes. C'est pourquoi la littérature managériale s'ouvre aux organisations plus traditionnelles. Des entreprises comme Ikea ou Walmart sont fréquemment citées parmi les entreprises les plus innovantes au monde.

Enfin, des individus visionnaires comme Eric Ries, auteur de *The Lean Startup*, adaptent leur pensée aux grands groupes. En témoigne l'application du lean à des structures géantes avec son ouvrage sorti en 2017, *The Startup Way*. Au-delà de pâtir d'une concurrence accrue, celles-ci accusent souvent d'un dangereux immobilisme et de méthodologies obsolètes. Il existe donc un véritable besoin d'éducation pour les grands groupes.

## En théorie : l'obstacle de la culture

L'éducation et la responsabilisation de l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise est indispensable à une bonne appropriation de ces méthodologies de travail. Par exemple, il est difficile de mettre en place un fonctionnement d'Objective-Key Result (OKR) si personne en interne n'a jamais lu quoi que ce soit à ce sujet. Cela nécessite donc de consacrer du temps à la formalisation de ces process et méthodologies, mais également à la formation de ses équipes – ce qui peut paraître un écueil infranchissable pour certains managers.



À lire : *The Lean Startup* (2011) & *The Startup Way* (2017), par Eric Ries

Un autre obstacle majeur est celui de la culture. Les nouvelles méthodologies utilisées par les start-ups requièrent une implication et un alignement de tous les collaborateurs. Des conditions difficiles à réaliser dans des structures où la hiérarchie est pesante et où les décisions se prennent top-down. Deux facteurs intrinsèquement liés entrent en jeu : la confiance et l'engagement. Beaucoup de managers font ainsi l'erreur d'être davantage dans une logique de contrôle que de libération du potentiel de leurs collaborateurs. Cette attitude toxique bride leur capacité d'innovation et altère leur motivation. Et c'est bien là le problème ! Car un manque d'engagement chez vos employés résulte en une frustration pouvant mener à des vagues de départs, souvent vers des start-ups voire chez le concurrent. Il est alors capital de connecter vos méthodologies de travail à votre culture d'entreprise : cela bénéficiera aussi bien à l'acquisition qu'à la rétention de talents.

Enfin, il n'est pas anodin de souligner que dans la plupart des entreprises traditionnelles, l'exécution est souvent négligée au profit des compétences managériales. Car ce sont elles qui représentent souvent l'unique perspective d'évolution au sein de l'entreprise. Pas étonnant donc que l'amélioration de l'exécution ne soit pas la priorité de vos profils les plus ambitieux, qui préféreront se focaliser sur leur ascension hiérarchique dans l'organisation, en développant leurs qualités managériales au détriment de leur montée en compétences techniques.



## Dans la pratique : un cercle vertueux

Les entreprises qui explorent en permanence de nouvelles méthodologies de travail ont certains traits communs. Celles-ci documentent systématiquement leurs bonnes pratiques, ont des systèmes de formations internes et d'intégration très poussés, misent sur l'intelligence collective, et ont mis en place un cadre privilégiant l'expérimentation et l'itération.

### UNE STRUCTURE DOTÉE DE CES MÉTHODOLOGIES EN RETIRE DE NOMBREUX BÉNÉFICES :



#### Montée en compétences rapides :

Onboarding efficace et apprentissage continu résultent en des collaborateurs plus rapidement opérationnels et plus versatiles. Par exemple, Airbnb est reconnu pour son université interne en Data Science. Cela a permis à l'entreprise de former elle-même ses Data Scientists – des profils rares et très prisés – mais aussi de mettre en place une véritable culture de la data en interne.



#### Niveau d'autonomie supérieur :

Initier ses collaborateurs à des approches ROIstes et routines de travail affûtées est la meilleure manière d'améliorer son niveau d'exécution en interne. D'une part, avoir une forte vélocité opérationnelle permet d'avancer plus vite, et de dégager du temps et de l'énergie pour les consacrer à la prise de décision stratégique ainsi qu'à la prise du recul nécessaire à l'amélioration continue des process existants. Là encore, il s'agit d'augmenter l'intelligence collective au sein de son entreprise.



#### Omniprésence du feedback :

Une culture sans feedback est synonyme de non-dits, de stagnation et de frustrations. Il est donc capital de créer une culture où les collaborateurs se sentent libre de donner leur avis librement, de donner ou recevoir des critiques sans craintes de jugement derrière, et aussi félicitent publiquement les autres pour leur aide ou la qualité de leur travail. Le feedback est également la base de l'itération, et c'est précisément ce qui compte pour la mise en place de méthodologies de travail adaptées à tous. Car lorsqu'un process ou une décision ne fonctionnent pas pour un collaborateur, il y a des chances pour que ce dernier ne soit pas seul à en pâtir. D'où l'importance de permettre à chacun de devenir acteur de l'avenir d'une entreprise.



#### Scalabilité de son organisation :

Les process en vigueur dans une entreprise sont indispensables à l'alignement de ses collaborateurs. Et avoir une équipe alignée autour d'une vision claire et d'objectifs définis est une condition sine qua non pour scaler son activité. Sans cela, vous troquerez des points de croissance pour un cheminement vers l'inconstance, ce qui résultera inévitablement en une perte compétitivité, et donc de parts de marché. Et même si vous êtes premiers sur l'innovation, vous ne pourrez conserver votre place très longtemps sans accroître votre vélocité d'exécution.

<sup>6</sup> How Airbnb Democratizes Data Science With Data University (Medium)

<sup>7</sup> Five Principles for Organizing Collective Intelligence (MIT Sloan Management Review)



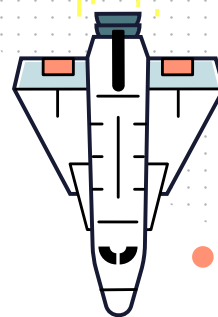


### Marque employeur :

Une culture de l'excellence attirera inévitablement des candidats d'exception, mais aussi clients, investisseurs et même la presse. Des process internes solides auront inévitablement des répercussions externes tangibles. Des start-ups comme Buffer, Alan ou Payfit ont su jouer la carte de la transparence pour faire parler de leur activité – et ainsi dégager une image de qualité et de sérieux. Un véritable cercle vertueux.

## Les méthodes pour y parvenir

Un modèle organisationnel optimisé passe nécessairement par un onboarding de qualité. Cela permet tout d'abord de faire un état des lieux de tous les process et méthodologies appliqués en interne. Votre audit vous aidera à formaliser les valeurs, exigences et comportements que vous attendez pour votre organisation. Vous sensibiliserez ainsi vos équipes à l'apprentissage continu et à la documentation de leur activité. C'est suite à ce travail que vous pourrez créer des parcours de formation adaptés.



### Voici des pistes pour vous accompagner dans cette démarche :

- **Identifiez les différents profils métiers** présents dans votre équipe ;
- **Demandez à vos collaborateurs de lister** toutes les compétences techniques et humaines, ainsi que les process de décision et de collaboration en vigueur ;
- **Rédigez des scorecards par typologie de métier** basées sur la méthodologie d'un ouvrage de référence : Who: the A Method For Hiring, par Geoff Smart et Randy Street ;
- **Créez ensuite des fiches de poste** qui seront aussi bien adaptées à être partagées à vos futurs recrues qu'à être consultées au besoin par vos collaborateurs actuels ;
- **Ajoutez à ces fiches de poste des éléments de documentation** comprenant l'histoire, la vision, la mission et les dates-clés de votre entreprise ;
- **Prévoyez un parcours pour la période d'onboarding** de votre futur employé incluant 1:1 avec les membres de son équipe, rencontres des managers, déjeuners d'équipe, et premières missions ;
- **Préparez des documents nécessaires à une prise de feedback** régulière et efficace de la part de votre nouveau collaborateur ;
- **Mettez en place un système d'évaluation récurrent** durant sa période d'essai pour vous assurer d'avoir tous les éléments pour attester de l'adéquation de ses compétences techniques et humaines avec le niveau d'exigence attendu.





## Quelques outils pour démarrer

### 15Five

15Five est un véritable couteau suisse qui se révèle vite capital pour l'alignement de votre équipe. Gestion de 1:1, mise en place d'objectifs au format OKR, suivi de performance, engagement par la reconnaissance entre employés, ou encore reporting : ce ne sont pas les fonctionnalités qui manquent pour renouveler l'expérience collaborateur en interne.



### Notion

Notion propose un espace de travail en ligne avec des fonctionnalités incontournables telles une prise de notes synchronisée sur tous vos supports, une gestion de tâches simple comme bonjour, ou encore l'intégration directe de tableurs et bases de données. C'est un outil formidable pour documenter ses méthodologies de travail, les partager en interne, et les optimiser au fur et à mesure – et en équipe.



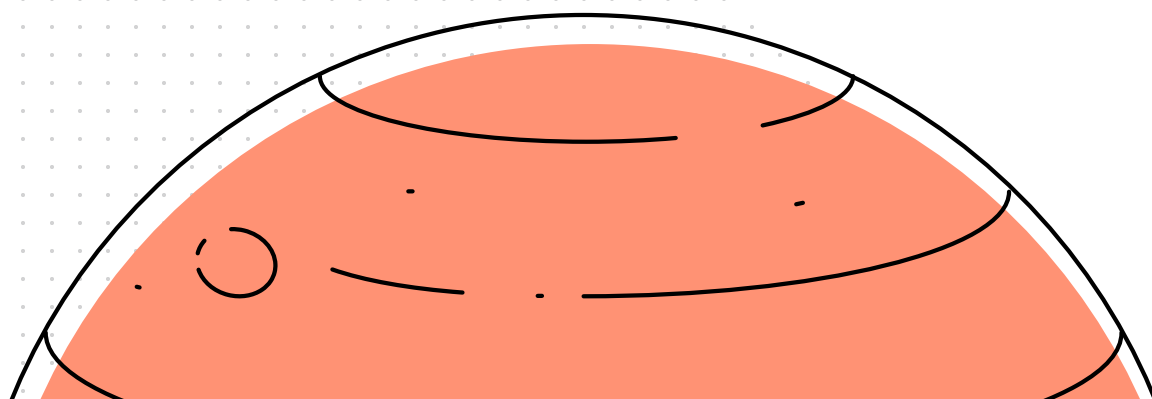
### The Art of Work

Fait assez rare : ces contenus actionnables sur le volet recrutement et gestion des ressources humaines ne proviennent pas d'une vénérable institution mais d'une petite start-up hollandaise : Homerun. À ne pas rater : les guides pour maîtriser ses process d'entretiens et sa marque employeur.



### FirstSearch

Véritable mine d'or d'information pour entrepreneur éclairé, le moteur de recherche pour entrepreneur éclairé ne déçoit jamais. Dès que vous avez un problème ou question concernant votre métier, vos compétences ou votre entreprise, il vous suffit simplement de l'écrire ici. En plus d'être rapide, la réponse que vous obtiendrez sera d'une qualité exceptionnelle.





## INTERVIEW



**Deborah Rippol**  
Head of Talent @ Alan

### QUEL RÔLE JOUE L'ONBOARDING CHEZ ALAN ?

Nous avons connu une croissance assez spectaculaire ces derniers mois, en passant de 14 en janvier dernier 2018 à plus de 70 aujourd'hui. Dans ce contexte, les onboardings jouent un rôle-clé : ils nous permettent de rendre rapidement opérationnels les nouveaux arrivants et de les familiariser avec notre manière un peu particulière de travailler. Nous essayons de construire une organisation horizontale et décentralisée. Autre point à souligner, les onboardings sont très collaboratifs chez nous : chacun peut apporter sa pierre à l'édifice. Au final, tout le monde peut voir qu'il joue un rôle dans la construction d'Alan et de notre culture d'entreprise.

### COMMENT VOS ONBOARDINGS SONT-ILS CONSTRUITS CHEZ ALAN ?

Nous avons mis en place un système d'onboarding décentralisé, qui s'appuie sur une base générique commune à tout le monde (où l'on aborde notamment les différents outils, rôles et process qui tournent en interne), et qui s'adapte ensuite à la spécialisation et au

métier du nouvel arrivant. Le tout étant rythmé par des étapes de validation et de reviews. La partie métier est totalement décentralisée : pour certains jobs que nous connaissons bien (comme les commerciaux par exemple), ce sont les experts métiers eux-mêmes qui construisent le parcours de progression et qui vérifient l'acquisition des connaissances nécessaires au nouvel arrivant. Pour d'autres rôles qui sont nouveaux en interne, nous avons créé un template de progression métier, que le nouvel arrivant va customiser au fur et à mesure de sa progression avec son coach. D'ici quelques mois, c'est ce qui va nous permettre de créer des parcours métiers spécifiques sur ces rôles.

L'autre caractéristique de nos onboardings, c'est que nous laissons beaucoup de place au coaching : chaque nouvel arrivant se fait ainsi coacher par un culture buddy & un role buddy. Les deux profils ont leurs spécificités mais leur objectif reste le même : aider le nouvel arrivant à progresser rapidement dans son onboarding, et lui permettre d'acquérir toutes les compétences nécessaires. Enfin, un autre point est que nous laissons beaucoup d'autonomie aux nouveaux arrivants : ceux-ci sont libres de parcourir à leur rythme les différentes étapes du parcours général – et sont d'ailleurs incités en permanence à l'optimiser en continu.

### QUELLE PLACE ACCORDEZ-VOUS À LA DOCUMENTATION DES BONNES PRATIQUES ?

Cela joue un rôle fondamental chez nous : nous disposons d'une documentation assez massive sur GitHub et construisons nos onboardings par ce biais. Au fur et à mesure, nous tentons également de documenter toutes les pratiques qui ne l'ont pas encore été. En ce moment, nous essayons de définir ce qu'est la transparence chez Alan, et comment celle-ci doit se matérialiser dans les comportements de travail au quotidien. Le process de documentation nous oblige ainsi à réfléchir à des choses intangibles, en les transformant en process et en méthodologies. C'est un réflexe qu'on essaie de développer chez les nouveaux arrivants, en les incitant à partager leur feedback en continu et en optimisant directement tout le contenu des onboardings. Cela nous permet aussi de maintenir à jour toutes nos bonnes pratiques.

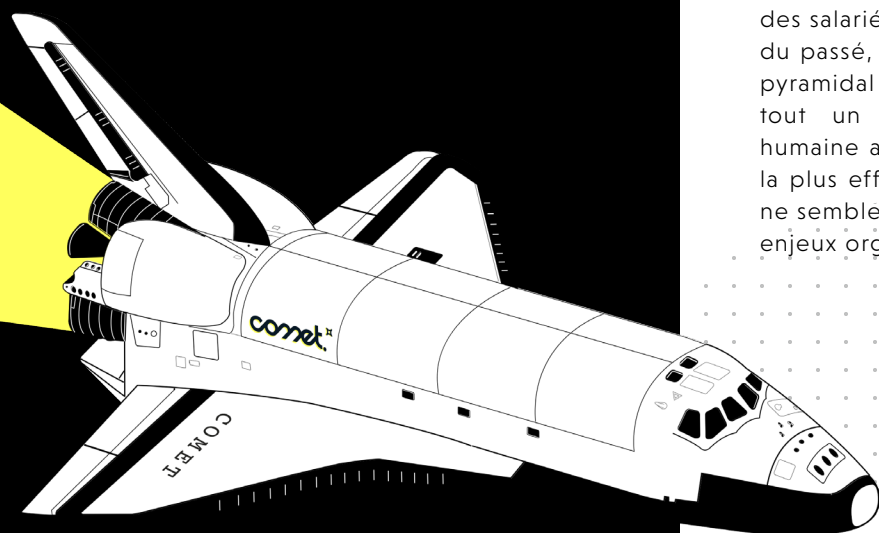


# 03.

## La décentralisation de l'entreprise\* comme destination



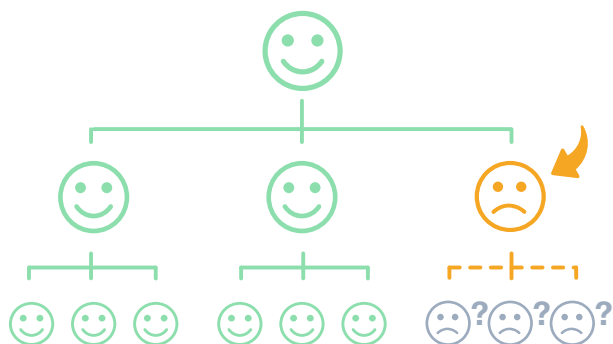
%



Et si nous étions en passe d'assister à la disparition des systèmes hiérarchiques dans les entreprises ? Depuis quelques années, ce type de modèle est décrié en raison de nombreux défauts structurels : lourdeur hiérarchique, absence de méritocratie, omniprésence de la politique en interne, etc. Toutefois, comment transformer la prise de décision ? Pour un certain nombre d'entreprises, la réponse se trouverait dans la décentralisation, inspiré de la structure du web. Des modèles alternatifs qui soulèvent de nombreuses organisations.

### Le début de la fin de la hiérarchie ?

Verticalité et hiérarchie n'ont pas bonne presse ces dernières années. On leur impute des effets néfastes allant de l'inertie à la panne de croissance, en passant par le désengagement (puis turnover) des salariés. Sans diaboliser les recettes gagnantes du passé, force est de reconnaître que le modèle pyramidal a commencé à s'essouffler. En témoigne tout un mouvement qui place l'intelligence humaine au centre. Et pour le faire de la manière la plus efficace possible, le contrôle hiérarchique ne semble aujourd'hui plus adapté à ces nouveaux enjeux organisationnels.



Nombreux sont ceux qui ont habilement questionné ces modèles obsolètes depuis quelques années, et su proposer des designs alternatifs. De Reinventing Organizations de Frédéric Laloux à la théorisation de l'holocratie, en passant par l'émergence du concept d'entreprise libérée signé Isaac Getz, ces approches ont toutes des traits communs : elles prônent l'horizontalité et l'abandon du paradigme hiérarchique, ainsi que l'émancipation et la responsabilisation des salariés. Des entreprises comme Zappos, Buffer ou Basecamp ont mis en place et partagé leurs propres modèles sur le modèle de l'open source.



## Le début de la fin de la hiérarchie ?

Remettre en cause le système hiérarchique implique de repenser fondamentalement l'entreprise, et donc la manière dont celle-ci fonctionne. Ce type de transformation peut inquiéter au premier abord, dans la mesure où elle implique une redéfinition du rapport que chacun entretient avec son travail au quotidien. Un manager qui se sent indispensable pour son équipe fait sans doute du micro-management, ce qui est aussi contre-productif pour lui que pour ses collègues.

Accroître l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs en interne implique un rapport de confiance et non d'autorité – pourtant valorisé dans un système hiérarchique. Enfin, une conception fréquente veut qu'une organisation horizontale creuse l'écart entre les top performers et les individus ayant besoin de soutien. Un modèle horizontal a pour vocation l'empowerment de l'ensemble des collaborateurs, afin d'assainir les relations en interne et de tirer le niveau général vers le haut plutôt que de creuser les inégalités de départ.

## Dans la pratique : une libération de l'individu

Les entreprises ayant adopté un mode de fonctionnement distribué et décentralisé ont souvent recours à des démarches similaires. L'objectif est de conjuguer autonomie des individus et alignement autour d'objectifs communs à toute l'entreprise. Qu'il s'agisse du design des périmètres d'activité distincts, de logiques d'équipes transversales, ou encore de trajectoires de carrières horizontales (et pas seulement verticales), toutes ces entreprises tentent de créer une structure organisationnelle plus agile, à même de se reconfigurer rapidement en cas de besoin.

### Accroître l'autonomie et la responsabilisation des salariés a de nombreux avantages :



#### **Gain de temps et d'énergie :**

Chacun sait de quoi il est responsable, les rôles sont clairement définis et sont partagés en interne sur le modèle de la transparence ;



#### **Confiance mutuelle et collaboration :**

Les forces et faiblesses des membres d'une équipe sont plus facilement identifiés, et donc plus facilement corrigés. Une situation bloquante peut être résolue plus rapidement lorsque chacun peut bénéficier du soutien et du recul de ses collègues, ce qui permet d'accélérer la learning curve de toute une équipe ;



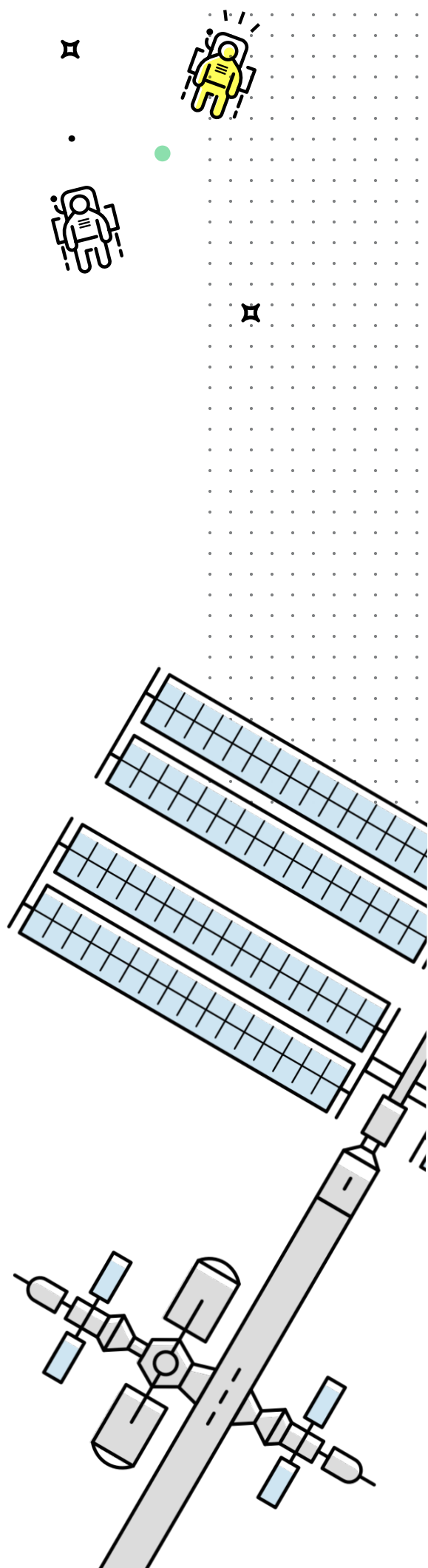
#### **Plans de carrière libérés :**

L'accès à des fonctions managériales ne peut continuer à être la seule direction possible pour un individu. L'adoption d'un système décentralisé se matérialise par une plus grande diversité dans le choix des carrières accessibles. Spécialisation, responsabilités, voire changement de domaine d'expertise sont toutes des pistes à envisager pour augmenter la rétention de vos employés ;



#### **Externalisation facilitée :**

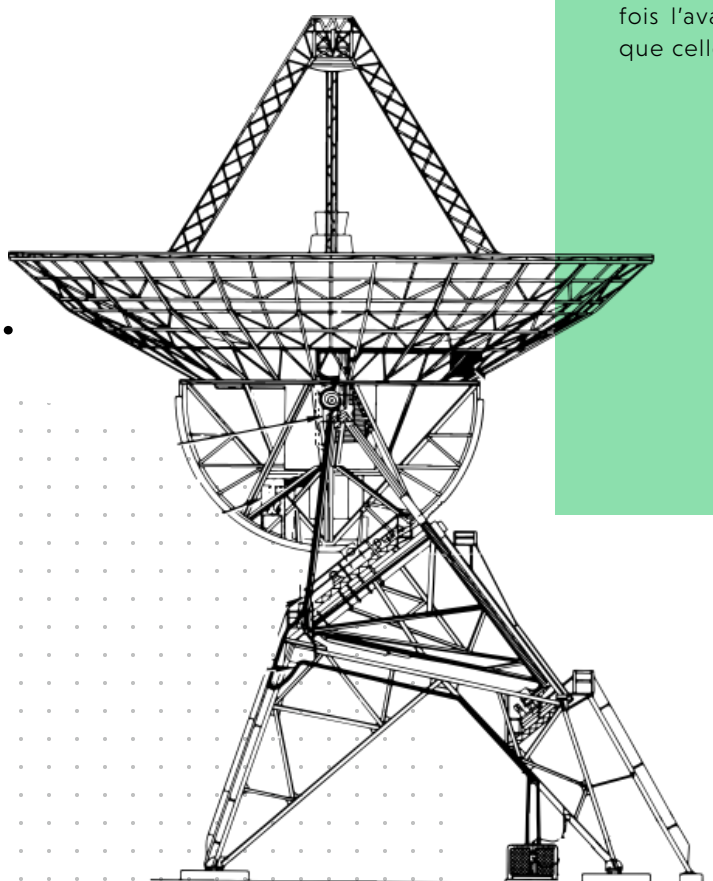
Le recrutement n'est pas toujours la solution à tout problème rencontré. Si le recours à des cabinets de conseil et agences a longtemps été vu comme une réponse aux questions des entreprises, il s'agit davantage de sous-traitance que de décentralisation. Celle-ci s'incarne aujourd'hui notamment par l'intégration ponctuelle de freelances aux effectifs des entreprises — un nouveau type d'expérience de collaboration que nous façonnons aujourd'hui avec comet.



## Les méthodes pour y parvenir

Prenons justement l'exemple des freelances. Depuis quelques années, c'est un véritable vent d'indépendance qui souffle sur le marché du travail. D'un côté, un nombre croissant d'individus préfèrent la flexibilité du freelancing au confort du salariat. De l'autre, une grande majorité d'entreprises peine à recruter et fidéliser les meilleurs talents. Mais si ces derniers se détournent de l'emploi traditionnel pour se lancer dans l'entrepreneuriat (création de start-ups ou freelancing), c'est aux dirigeants d'entreprise de s'adapter à la conjoncture et revoir entièrement leur acquisition de talents.

Et quoi de mieux que de travailler avec des talents externes à votre entreprise pour initier une démarche de décentralisation ? Voici comment vous pouvez envisager une première collaboration avec un freelance :



→ **Identifiez un projet** pour lequel vous n'avez ni le temps ni les ressources pour l'internaliser ;

→ **Créez une fiche de mission** détaillant les étapes, objectifs et livrables du projet ;

→ **Faites part de votre expérimentation** avec les membres de votre équipe, notamment si ceux-ci seront amenés à travailler avec lui durant le projet ;

→ **Sourcez les profils les plus adaptés** à votre projet sur des plateformes spécialisées comme comet pour les développeurs et experts data ;

→ **Partagez les détails du projet aux freelances** que vous allez rencontrer en amont de vos entretiens à venir ;

→ **Une fois le freelance trouvé, procédez à un onboarding** similaire — sans doute plus léger selon la durée du projet — pour lui donner tous les process et informations nécessaires à sa réussite ;

→ **Mettez en place des systèmes de reporting et feedback** réguliers pour pouvoir suivre à la fois l'avancée du projet, sa satisfaction, ainsi que celle de votre équipe.





## Quelques outils pour démarrer

### Typeform

Tout simplement la référence parmi les outils de création de formulaires et de collection de données qualitatives. Incontournable pour la prise de feedback.

### zapier

Au-delà de faire partie de ces entreprises entièrement distribuées à la réussite éclatante, Zapier est aussi un outil d'automatisation de tâches qui permet de gagner énormément de temps au quotidien.

### comet.

La start-up à l'origine de ce livre blanc aide également les entreprises avec le sourcing de développeurs freelances et experts data. Notre plateforme corrige l'aspect chronophage des talent marketplaces tout en éliminant l'opacité et la sous-traitance inhérente aux ESN. Sur comet, vous déposez simplement votre mission et nous nous occupons de trouver le freelance qui vous correspond.

### OWL Labs

The Owl est une vraie pépite hardware pour toute entreprise distribuée. Derrière un chouette design se cachent une caméra 360°, une qualité sonore supérieure, ainsi qu'une simplicité d'installation déconcertante. Un must-have qui s'adapte aussi bien à des all hands qu'à la fameuse règle des deux pizzas si chère à Jeff Bezos.







## INTERVIEW



**Caroline Pailloux**

Fondateur & CEO @Ignition Program

### ON PARLE DE PLUS EN PLUS DE NOUVEAUX MODÈLES D'ORGANISATION, COMME L'ENTREPRISE LIBÉRÉE OU L'ORGANISATION APPRENANTE. SELON TOI, QU'EST-CE QUE CELA VEUT DIRE SUR NOTRE MANIÈRE DE CONCEVOIR L'ENTREPRISE ?

Je pense qu'on est d'accords pour dire que le milieu des entrepreneurs se caractérise par sa forte capacité à innover, aussi bien dans le produit que dans la manière de travailler. Ce n'est donc pas étonnant si les startups se saisissent en priorité de ces nouveaux modèles, même si les entreprises traditionnelles ne sont pas en reste. Je pense notamment à ce qu'accomplit Décathlon dans le domaine de l'entreprise libérée. À mon sens, l'émergence de ces modèles vient avant tout de ses dirigeants. À chaque fois, ce sont eux qui poussent cette transformation organisationnelle en imaginant un cadre de travail qui leur conviennent mieux pour toutes sortes de raisons : idéologiques, philosophiques, ou tout simplement parce qu'ils sont plus à l'aise dans ce type d'organisation.

Ce qui importe par contre, c'est que chacun puisse travailler dans le cadre qui lui convient. C'est d'ailleurs fascinant de se rendre compte

que la plupart de ces modèles sont basés sur le paradigme de l'autonomie et de la responsabilité individuelle. Pour moi, nous sommes dans une société où il existe de plus en plus une injonction à être entrepreneur, et le fait de choisir de travailler dans un type d'organisation alternatif est une manière d'y arriver pour certains.

### QUELS IMPACTS CELA A-T-IL SUR LES RESSOURCES HUMAINES, AUSSI BIEN EN TERMES DE RECRUTEMENT QUE DE RÉTENTION DE TALENTS ?

Dans les startups, on voit depuis plusieurs années un focus dans les process de recrutement sur certaines soft skills. Nos six-cent clients startups ont tendance à prioriser cinq groupes de compétences : la capacité à délivrer et à structurer, à dire et à demander, à être humble et à vouloir se développer, à oser et faire avancer les choses, ainsi qu'à s'intégrer et à être team-player. Ils privilégient des compétences qui passent parfois à la trappe dans les grandes organisations, comme la capacité à structurer — essentiel quand la start-up est en train de scaler — ou à oser, ce qui est rarement la compétence la plus attendue dans une grande entreprise avec une hiérarchie marquée.

Cela impacte également la promesse employeur, étant donné que les candidats sont de plus en plus sensibles à la question de l'impact, de l'autonomie et du développement de leurs compétences. D'où l'attrait de modèles organisationnels alternatifs pour ce type de profils. Attention néanmoins : il est dangereux de vendre cela à ces candidats lorsqu'il s'agit seulement d'une promesse de la marque employeur. Le travail est quelque chose qui touche tellement à l'intime ! Vous risquez d'aller au devant de grandes déconvenues si vos promesses ne reflètent pas la réalité votre organisation.

### POUR TOI, QUEL SERA LE MODÈLE ORGANISATIONNEL DOMINANT DEMAIN ?

Je ne vois pas un modèle unique s'imposer. Une approche basée sur l'autonomie et la responsabilisation ne conviendra pas forcément pas à tout le monde — et c'est tant mieux. Pour moi, l'important est que chacun puisse trouver le cadre et la culture de travail qui lui conviennent le mieux. En fait, je pense que l'on va plutôt assister à une éclosion des possibles, ainsi qu'à l'émergence de dizaines de nouveaux modèles dans les années qui viennent. De quoi permettre à chacun de trouver l'entreprise dans laquelle il sera le plus à l'aise et qui le rende plus heureux au quotidien.



## Conclusion

**S'essayer à dessiner le futur du travail ne signifie pas devoir tout chambouler.** Il reste évidemment du bon parmi les organisations du passé, bien qu'aujourd'hui celles-ci n'ont plus d'autre choix que d'évoluer. Et si des technologies peuvent transformer notre façon de travailler pour le meilleur, évitons alors de penser directement au pire. Car dans l'avenir comme au présent, notre plus grand ennemi est la résistance au changement. Des entreprises remarquables comme Kodak l'ont appris bien trop tard à leur dépens.

**Il y a plus d'une raison d'être optimiste quant au futur du travail.** Volonté d'apprendre en continu, quête de sens, fascination pour l'entrepreneuriat, triomphe du développement personnel, éloge de la multipotentialité : les hommes et les femmes ne se sont jamais autant questionnés au sujet de leur impact sur le monde qui les entoure. Et c'est une excellente nouvelle, n'en doutez pas. Car des individus qui se connaissent davantage peuvent devenir pour leur entreprise un véritable avantage – compétitif.

**À condition bien sûr de permettre aux collaborateurs de donner le meilleur d'eux-mêmes.** La croissance exponentielle d'Airbnb est davantage due à des talents qu'à une technologie. Cela fait plusieurs années de suite que la firme de Brian Chesky détrône Google de la première place des entreprises les plus attractives. Celle-ci a également été désignée comme le client avec lequel les freelances préfèrent travailler, d'après une étude de la start-up Kalo en 2018. Eh oui, une entreprise aussi prisée qu'Airbnb fait elle-aussi appel à des travailleurs indépendants. Coïncidence ? Nous ne pensons pas.

**La qualité sera toujours une recette gagnante, dans une entreprise comme sur un marché.** Pour vos collaborateurs, celle-ci se traduit par une expérience et des conditions de travail optimales. Pour vos clients, celle-ci sera dictée par la valeur ajoutée de votre activité, fruit de l'intelligence collective de toute une équipe – et pas seulement du management. Car c'est en croisant les parcours, approches et disciplines qu'un groupe social parvient à être réellement innovant. C'est pourquoi la question de la diversité ne doit plus être négligée.

**Au contraire, c'est aux entreprises d'en faire leur grande priorité.** Dans le recrutement bien sûr, mais pas seulement. Car c'est bien en diversifiant les approches, méthodologies et prises de décisions que vous parviendrez transformer votre organisation. Et si cet élan doit nécessairement venir de l'intérieur, l'étape d'après implique une ouverture... vers l'extérieur. Développement du remote, collaboration avec des start-ups ou encore recours aux freelances font figure de piliers fondateurs d'un futur du travail où les entreprises apprennent des hommes – et non-plus l'inverse.

**Avec comet, nous soutenons ce mouvement de décentralisation de l'économie.** Et nous sommes convaincus que ce ne sera bientôt plus le travail qui dictera l'avenir des hommes, mais bien les hommes qui réécriront les règles du futur du travail. Quant aux entreprises, plus que jamais dépendantes des talents pour survivre, celles-ci devront mieux les comprendre pour mieux collaborer avec ces derniers. Et créer ainsi un environnement de travail moins toxique et plus sain, moins artificiel et plus humain. Nous vous proposons de commencer dès maintenant, dès que vous aurez refermé ce livre blanc.

<sup>17</sup> Gareth Brown, Will blockchain technology disrupt the HR technology landscape?, Deloitte, disponible ici

<sup>18</sup> Laetitia Vitaud, Why the Blockchain Could Mean So Much for the Future of Work, Medium, 2018, disponible ici



**bonjour@comet.co**

