

Haute École
Groupe ICHEC – ISC Saint-Louis – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Guide d'implémentation des nouveaux moyens de travail
pour une entreprise qui souhaite adhérer au concept de
New Ways of Working tout en respectant un planning

Cas pratique pour Dentsu Aegis Network Belgium



Mémoire présenté par :
Martin de TERWANGNE

Pour l'obtention du diplôme de :
Master – Business Analyst

Année académique 2018-2019

Promoteur :
Monsieur Thierry VAN den BERGHE

Haute École
Groupe ICHEC – ISC Saint-Louis – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Guide d'implémentation des nouveaux moyens de travail pour une entreprise qui souhaite adhérer au concept de New Ways of Working tout en respectant un planning

Cas pratique pour Dentsu Aegis Network Belgium



Mémoire présenté par :
Martin de TERWANGNE

Pour l'obtention du diplôme de :
Master – Business Analyst

Année académique 2018-2019

Promoteur :
Monsieur Thierry VAN den BERGHE

Remerciements

Ce mémoire représente l'aboutissement d'un Master de deux ans en « Business Analyst » organisé conjointement par l'ICHEC et l'ECAM sous l'impulsion d'Agoria. Durant ces deux années, Monsieur Thierry Van den Berghe m'a suivi en tant que superviseur. Je tiens à le remercier chaleureusement pour la disponibilité dont il a fait part pendant ces deux ans et en particulier pour répondre à mes multiples questions en rapport avec le mémoire. Ses conseils m'ont été précieux.

Ces deux années de stage n'auraient pas été possibles sans Monsieur Vincent Hamaide, directeur des Opérations de Dentsu Aegis Network, mon tuteur de stage jusque fin avril 2019. J'ai particulièrement apprécié les valeurs qu'il m'a transmises : la rigueur, la persévérance et la curiosité. Je le remercie aussi du fond du cœur pour ses avis critiques donnés sur l'ensemble des travaux que j'ai réalisés pour ce mémoire et le stage de manière générale.

Enfin, j'aimerais remercier Monsieur Barry Kirrane, collègue dans le département Operations lors de mon stage. À tout moment, il s'est montré disponible pour m'aider, me conseiller et m'apprendre. La rédaction de ce mémoire a été grandement facilitée par le partage d'expérience dont il m'a fait part.

Table des matières

1	INTRODUCTION	10
2	MISE EN CONTEXTE DE DENTSU AEGIS NETWORK	12
2.1	LE GROUPE ET LES MARQUES	12
2.1.1	<i>Historique</i>	12
2.1.2	<i>Présentation des marques et leurs activités</i>	13
2.2	STRATÉGIE	15
2.3	QUELQUES CHIFFRES	17
2.4	VALEURS	19
2.5	SITUATION AVANT LE DÉMÉNAGEMENT	20
2.5.1	<i>Les raisons du déménagement</i>	21
2.6	MON RÔLE DANS L'ENTREPRISE	22
3	LE CONCEPT DE NEW WAYS OF WORKING	24
3.1	HISTORIQUE	24
3.2	DÉFINITION	26
3.2.1	<i>Structure du concept</i>	27
3.3	SITUATION ACTUELLE	30
3.3.1	<i>Différence culturelle</i>	30
3.3.2	<i>Utilisation des composantes</i>	32
3.4	LES EFFETS DE NWoW	33
4	IMPLÉMENTATION EN ENTREPRISE	35
4.1	ÉTAPES	35
4.1.1	<i>Why</i>	36
4.1.2	<i>What</i>	37
4.1.3	<i>How</i>	38
4.2	MÉTHODOLOGIE	38
4.3	GESTION DE PROJET	40
4.3.1	<i>Structure organisationnelle</i>	41
4.3.2	<i>Acteurs d'une implémentation réussie</i>	43
4.3.3	<i>Domaines de connaissance</i>	44
5	LES COMPOSANTES DU CONCEPT NEW WAYS OF WORKING	48
5.1	OPEN-SPACE	49
5.1.1	<i>Descriptif du composant</i>	49
5.1.2	<i>Comment l'implémenter</i>	50
5.2	TELÉTRAVAIL	53
5.2.1	<i>Descriptif du composant</i>	53
5.2.2	<i>Accès aux informations</i>	55
5.2.3	<i>Téléphonie</i>	58
5.2.4	<i>Aspects légaux</i>	60
5.2.5	<i>Contrôle</i>	61
5.2.6	<i>Collaboration</i>	62
5.3	FLEXDESK	64
5.3.1	<i>Descriptif du composant</i>	64
5.3.2	<i>Comment l'implémenter</i>	65
5.4	COWORKING	66
5.5	ÉQUIPE VIRTUELLE	67
5.6	ÉQUIPE AUTONOME ET SEMI-AUTONOME	69
5.6.1	<i>Descriptif du composant</i>	69
5.6.2	<i>Comment l'implémenter</i>	70
5.7	KNOWLEDGE MANAGEMENT	72
5.8	MANAGEMENT PARTICIPATIF	73
5.9	MANAGEMENT PAR OBJECTIF	74
6	LE CAS DE DENTSU AEGIS NETWORK	76

6.1	WHY.....	76
6.2	WHAT	77
6.3	HOW.....	78
6.3.1	<i>Open-Space</i>	78
6.3.2	<i>Bureaux flexibles.....</i>	82
6.3.3	<i>Télétravail.....</i>	82
6.3.4	<i>Adaptations techniques.....</i>	83
6.4	SITUATION AU 01/01/2019	86
6.4.1	<i>Télétravail à domicile</i>	86
6.4.2	<i>Espace flexible.....</i>	87
6.5	CRITIQUE MÉTHODOLOGIQUE.....	89
7	CONCLUSIONS GÉNÉRALES	90
8	BIBLIOGRAPHIE.....	92
9	ANNEXES.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

1 Introduction

Dans le courant du mois de mars 2019, l'entreprise Dentsu Aegis Network, où je réalise un stage en alternance depuis près de 2 ans, a déménagé dans un nouvel espace de travail. Ce déménagement représentait l'occasion de changer la forme de travail pour se tourner vers un environnement plus flexible. Dans ce but, l'entreprise s'est intéressée au concept de New Ways of Working (dont l'acronyme est NWoW).

Ce concept étant peu répandu en Belgique, la principale difficulté de Dentsu Aegis Network a été de trouver la documentation pertinente pour l'aider à assouvir son envie d'adhérer au concept en implémentant certaines de ses composantes. C'est pourquoi, dans le but d'aider d'autres entreprises qui souhaiteraient entreprendre la même démarche, ce mémoire aura pour principale mission de fournir un guide d'implémentation pour les entreprises qui désirent adhérer au New Ways of Working. Au-delà de l'objectif principal, je tenterai d'y expliquer d'une part les adaptations nécessaires et d'autre part les dépendances entre les composantes du concept.

La mise en place de ce type de projet nécessite une préparation à différents points de vue. Puisque de nombreux travaux traitent déjà de l'aspect humain et de la gestion du changement à réaliser au préalable, je me focaliserai davantage sur les aspects techniques et opérationnels de l'implémentation en elle-même. Je considère cependant que l'humain est un élément essentiel à prendre en compte lors de la mise en place de toute composante.

Afin de mieux comprendre les enjeux de ce mémoire, la première partie traitera de Dentsu Aegis Network notamment dans son contexte historique mais aussi au niveau de ses ambitions stratégiques. On y analysera les raisons du déménagement, qui représentent le premier pas vers l'adhésion au concept.

C'est d'ailleurs dans le second chapitre que le concept est présenté. Après avoir retracé l'évolution de NWoW, j'y présente une définition qui permettra de mieux comprendre les différentes composantes et leur structure. Pour faire un point sur la situation actuelle en Belgique, une comparaison est faite avec d'autres pays. Cela ouvre entre autres la question de la corrélation entre la culture et les New Ways of Working.

Grâce à l'expérience acquise lors du stage et à différentes interviews, je peux avancer dans un troisième chapitre une méthode de gestion de projet d'implémentation. Différentes étapes sont à suivre pour s'assurer de la réussite de la mise en place d'une composante. Plusieurs notions de gestion de projet sont aussi détaillées car elles sont à prendre en compte pour faciliter le changement.

C'est grâce à ces différents chapitres qu'il est possible d'abord de lister les composantes, pour les décrire et détailler leurs liens avec le concept. Ensuite, j'y présente les adaptations

à réaliser pour l'entreprise en donnant une méthode d'implémentation pour chaque composante. Elles intègrent une idée de planning qui ne sera pas à négliger car c'est selon moi une des clés du succès d'implémentation.

Finalement, le cas de Dentsu Aegis Network clôture ce mémoire. On y retrouve la manière dont l'entreprise a abordé son adhésion au concept. L'implémentation des composantes choisies est décrite depuis le choix des composantes jusqu'à leurs mises en place effectives. Sur base de l'ensemble du mémoire, je donnerai une critique méthodologie sur les implémentations.

2 Mise en contexte de Dentsu Aegis Network

Afin de mieux comprendre l'enjeu de ce mémoire dont une partie importante traitera de l'implémentation de composantes du concept « New Ways of Working » chez Dentsu Aegis Network Belgium, ce chapitre présente d'abord le contexte de l'entreprise au travers d'un historique depuis la création du groupe. Ensuite, l'entreprise sera présentée au travers de ses différentes marques et de sa stratégie. Pour finir, un point sera établi sur la situation de la filiale belge avant le déménagement de ses bureaux en mars 2019.

2.1 Le groupe et les marques

L'agence mondiale média Dentsu Aegis Network qui existe aujourd'hui n'a pas toujours été la même. Elle a en effet connu une sacrée évolution depuis sa création. Dans ce sous-chapitre, j'expliquerai comment le groupe a grandi, et comment il est composé.

2.1.1 Historique

C'est en 1966 que naît l'agence Carat en France. Carat était à l'époque une centrale d'achats d'espaces publicitaires pour la radio, l'affichage extérieur et la publicité télévisée. En 1989, WCRS Group, une agence publicitaire plus importante, fait l'acquisition de l'agence Carat. WCRS crée Aegis Group. (Dentsu A. , 2013)

En 2003, Aegis Group crée Aegis Media afin d'en faire un département dédié au média et ainsi devenir une entreprise avec plusieurs marques, représentant chacune un domaine spécifique. Quelques années plus tard, 5 marques s'unissent pour créer une vision commune : « Reinvent the way brands are built ». Aujourd'hui, celle-ci a quelque peu changé : « Innovating the way brands are built ». (Dentsu A. , 2013)

Le 12 juillet 2012, Dentsu Inc., une agence média d'origine japonaise annonce l'achat d'Aegis Group pour 5 milliards de dollars, ce qui correspondait à l'époque à la plus grande transaction dans le secteur publicitaire.

Dentsu Inc. est fondé depuis le début du 21^{ème} siècle tente de se développer hors du Japon. Suite à cette acquisition, la partie japonaise garde le nom de Dentsu Inc. tandis que la partie du reste du monde devient Dentsu Aegis Network. La complémentarité géographique entre Dentsu et Aegis promet d'être prolifique : d'une part Dentsu agit en Asie et d'autre part Aegis se positionne dans le reste du monde. Avec une large gamme de publicité, médias et services de marketing, ce réseau mondial fournit des services à tous niveaux et partout dans le monde. (Dentsu A. , 2013)

Au niveau mondial, Dentsu Aegis Network est en pleine expansion, et les chiffres parlent d'eux même : alors que Dentsu Aegis Network ne comptait que 15 000 membres en 2013, aujourd'hui il est un groupe mondial de plus de 50 000 personnes dans 140 pays du

monde. On compte environ 15 000 membres du personnel pour la partie européenne (EMEA) qui regroupe la plupart des pays d'Europe. Cette filiale était dirigée par Jerry Buhlmann jusqu'au 14 novembre 2018. C'est l'Executive Chairman Tim Andree qui le remplacera.

En Belgique, la filiale est composée de 170 personnes environ réparties dans plusieurs marques. Jusqu'au mois de mars 2019, le siège social était basé à Auderghem, 55 Rue du moulin à papier. Cependant, depuis le déménagement de mars 2019, le siège social et le reste des bâtiments se situent Avenue Herrmann Debroux 54 dans la même commune.

Le groupe est divisé en plusieurs clusters afin de faciliter l'organisation. La filiale belge appartient au cluster NCE (North and Central Europe). Dentsu Aegis Network Belgium était dirigé par Laurent Lejeune depuis 2016 jusqu'au début de 2019. Depuis, c'est Arjan Pomper, ancien CEO de la filiale des Pays-Bas qui a été placé à cette position par le responsable du cluster.

2.1.2 Présentation des marques et leurs activités.

Après avoir décrit un bref historique et présenté le groupe dans son ensemble, il est intéressant de savoir ce que fait réellement Dentsu Aegis Network. Dentsu Aegis Network est donc une agence qui est composée de plusieurs marques. Ces marques sont présentes dans plusieurs pays. En Belgique, Dentsu Aegis Network a 11 marques : Isobar, Carat, Vizeum, Amplifi, Posterscope, Local Retail Activators, Dentsu Consulting, iProspect, Deepblue, Amnet et depuis peu DDS.

Chaque marque a un rôle différent par rapport au client. Voici une courte description de leurs rôles respectifs en Belgique :

- **Isobar** est le département créatif du groupe. Comme l'indique le site internet officiel : « La transformation du business, des marques et des personnes se fait grâce à une utilisation créative du digital. Pousser les frontières de la créativité et de la technologie constitue des idées sans limite » (Isobar, 2018). La stratégie digitale et l'accompagnement de leurs clients passent par la création et l'innovation.
- **Carat** a pour principale mission de fournir des solutions de communication, des plans marketing et de l'achat de media en général. Carat s'occupe de la stratégie marketing des clients en leur proposant un planning adapté à leur besoin.
- **Vizeum** est une marque qui identifie les solutions les plus adaptées qui font émerger les clients sur le marché. En établissant un mix entre la data, la technologie et le média, Vizeum vise à trouver un plan idéal pour leurs clients.

- **iProspect** est une marque proposant de l'analyse du comportement d'achat, mais aussi l'optimisation de recherche via Google ou autre. Cela passe par du référencement gratuit appelé SEO ou payant, SEA. Le référencement est régulé par un algorithme du navigateur. Plus le développement répond aux critères, mieux il sera référencé.
- **DDS** : Après avoir constaté une demande constante d'une mixité entre les Audience Insights et l'analyse de données, la branche belge de Dentsu Aegis Network a annoncé au début du mois d'octobre le lancement d'une nouvelle entité : DDS. Voici un extrait du communiqué de presse : « Dentsu Aegis Network annonce le lancement d'une nouvelle entité qui se focalisera sur l'expertise data et en particulier la Data Visualisation, la Data Science, le Data Modeling épaulée par une expertise en conseil et technologique ainsi que par le pôle recherche en Audience & Insights (anciennement Deepblue). La nouvelle entité, appelée DDS (pour "Dentsu Data Services") rassemble sous un seul toit l'ensemble des compétences data requises pour analyser, interpréter et modéliser les données dans un marché business, communication et media qui devient chaque jour de plus en plus demandeur de ce type de compétences. » (Press Release - DDS, 2018)
- **Posterscope** est une entité dont l'activité principale est l'Out of Home. Des panneaux dans les arrêts de bus aux publicités collées aux trams ou encore la publicité au cinéma, Posterscope couvre tous les types de publicité que l'on voit en dehors de chez soi. Il s'agit d'analyser des données afin de pouvoir donner des recommandations marketing sur l'endroit, le temps et la manière d'afficher.
- Le département **Amplifi** est le plus grand des départements en Belgique. Il emploie plus de 60 personnes. Celles-ci sont réparties dans des sous-départements tels que Posterscope, Local Retail Activators, Amnet, Deepblue, StoryLab ou simplement dans Amplifi même. Ses principales missions sont le trading d'espaces publicitaire, l'expertise média, la composition du planning et le programmatic. Les experts sont tous spécialisés dans un domaine (out of home, télévision, radio, digital, réseaux sociaux...)

Concrètement, lorsqu'une entreprise cherche à faire appel à une agence média dans le but d'obtenir un plan médiatique, cette entreprise propose à plusieurs agences d'organiser un pitch offensif afin de proposer une offre et vendre ses services. Un pitch est « une courte présentation qui constitue la présentation et l'argumentaire soutenant la promesse du produit ou du service. Il repose sur les besoins, les attentes et/ou les centres d'intérêt de la cible afin de capter au mieux son attention. Dans le meilleur des cas, la structure et le contenu du pitch suscitent de la curiosité de la part du destinataire ». (emarketing.fr, 2019)

Après une première réunion et un tour final avec une autre agence, l'entreprise choisit qui sera leur agence pour les trois prochaines années. Après celles-ci, le client pourra challenger à nouveau l'agence et demander l'organisation d'un nouveau pitch qui cette fois est appelé « pitch défensif ». C'est aussi l'opportunité pour d'autres agences de faire une offre pour proposer ses services.

Les clients peuvent être soit internationaux, ce qui implique une collaboration étroite entre les filiales de Dentsu Aegis Network, soit locaux. En Belgique, Dentsu Aegis Network a des clients dans beaucoup de domaines différents et ceux-ci ont des budgets variables. Certains clients ont un programme annuel qui est planifié avec les marques, tandis que d'autres demandent de l'aide uniquement pour une campagne publicitaire.

Pour un client, les différentes marques n'hésitent pas à partager des ressources et compétences entre elles dans un but commun : amener les diverses solutions média pour répondre au besoin de leur client.

Par exemple : ABC est un client de Carat. Carat demande à Amplifi de construire une campagne marketing pour le client. Amplifi regroupe les personnes en charge du trading d'espace publicitaire dans différents domaines (chaque département ayant des spécialités). Amplifi fait dès lors travailler ses différents départements sur le projet avant de renvoyer un dossier complet. Une fois la proposition approuvée par ABC, Carat peut demander à Isobar de créer un contenu pour une pub ou un marketing à caractère novateur.

Toutefois, il existe un certain nombre de contraintes pour l'agence médiatique. En effet, celle-ci proposant une solution publicitaire/médiatique, l'entreprise cliente exigera bien souvent l'exclusivité de la part de Dentsu Aegis Network vis-à-vis des concurrents du client. L'agence média devra alors veiller à respecter ces normes de confidentialités. Dans la réalité, Dentsu Aegis Network étant composé de plusieurs marques, il se peut que plusieurs entreprises concurrentes soient clientes de marques différentes. Toutes les marques de Dentsu Aegis Network Belgium travaillant aujourd'hui dans le même bâtiment, cela nécessite de trouver des aménagements de bureaux et étages qui répondent aux exigences des clients.

2.2 Stratégie

Dans un rapport publié en interne, Dentsu Aegis Network indique en anglais : « We've set out to become a 100% digital Economy business by 2020. Set up to embrace the potential of disruption with data as our currency. With a challenger mindset, diverse capabilities and a borderless way of working. We deliver the most effective marketing solutions for our clients that drive superior brand growth and engage consumers. » (Dentsu, 2018)

Depuis plusieurs années, l'une des ambitions de Dentsu Aegis Network est d'avoir une économie 100% digitale à l'horizon 2020. Toutefois, avec un peu d'objectivité, il est tout à fait impossible d'atteindre ce chiffre dans un an. Mais qu'est-ce que le revenu digital ?

Si l'on doit aujourd'hui donner une définition de revenu digital, elle serait différente pour toutes les entreprises. C'est pourquoi, pour comprendre ce qu'on entend par revenu digital chez Dentsu Aegis Network, je commencerai par décrire ce que représente le digital pour l'entreprise. Je me baserai sur une interview que j'ai eue avec José Fernandez, Chief Commercial Officer.

Il y a deux types d'activités digitales pour l'agence :

- D'une part, les activités liées à des points de contact digitaux. C'est globalement ce qui a rapport aux médias ou, en d'autres mots, les espaces publicitaires que propose Dentsu Aegis Network à ses clients. Cela comprend 3 activités digitales : les bannières publicitaires en ligne (sur un site internet par exemple), les vidéos en ligne et le « Programmatic ». Ce dernier se développe davantage depuis 2013. À la base, le Programmatic était un outil qui aidait à répertorier les espaces publicitaires digitaux non vendus et proposait de les acheter en direct. Aujourd'hui, ad-exchange, la plateforme de Programmatic, propose tout l'inventaire des espaces média disponibles.

Lorsqu'on parle de revenu digital pour ce type d'activité, il s'agit d'un pourcentage du montant investi dans le média par le client.

- Le second type d'activité digital est le service digital. Il s'agit ici tout d'abord de la création d'interface et de contenus créatifs et digitaux. Ensuite, ce sont des services de consultances dans la data pour aider le client à investir correctement. Ces activités digitales sont, elles, rémunérées en fonction du nombre d'heures investies par homme.

Les activités qui sont dites analogiques, ou non digitales, sont les publicités télévisées, radios et Out of Home. Le revenu généré pour ces activités est aujourd'hui encore fort élevé. Cependant, grâce à la montée en puissance du Programmatic, ces médias vont être de plus en plus digitalisés, ce qui permet par exemple de cibler une publicité pour un utilisateur. À l'horizon 2025, tous ces médias devraient être 100% digital. Cela implique une augmentation du Programmatic, mais aussi de la data qui en découle. En toute logique, le revenu analogique va donc diminuer également.

C'est pourquoi, dans les années à venir, Dentsu Aegis Network va développer au maximum la partie Programmatic et analyse de données, pour devenir un expert dans ce secteur. Le métier de l'agence média va donc considérablement changer dans les prochaines années. (Fernandez, 2019)

2.3 Quelques chiffres

Après avoir décrit comment a évolué le groupe et comment il compte évoluer dans le futur, voyons maintenant comment le groupe se porte financièrement et comment le marché évolue.

Selon le dernier rapport financier annuel de 2017 publié par le groupe Dentsu, Dentsu Aegis Network a atteint un chiffre d'affaires 4,2 milliards d'euro. Ce qui représente une croissance de plus de 17% par rapport à l'année précédente. Bien que cela paraisse positif, cette hausse du chiffre d'affaires se traduit grâce à l'acquisition d'autres sociétés. L'objectif global n'est lui pas atteint. 2018 se veut être une année d'investissement afin d'accélérer la transformation de l'entreprise pour atteindre l'horizon 2020. (Dentsu, 2018)

Comme en témoigne la figure suivante à propos du classement des agences médias 2017 (Figure 1), Dentsu Aegis Network figure à la troisième position en Belgique en 2017. Or il était premier les années précédentes. Cette chute dans le classement s'explique entre autres par la perte de clients au niveau international dont les résultats se répercutent négativement en Belgique.

Rank 2017	Group	Billing		Evol. Ind. 17/16	% of total
		2017	2016	2017	2016
1	Mediabrands	213.103.589	215.201.263	18.0	17.8
2	Group M	200.158.134	196.828.772	16.9	16.2
3	Dentsu Aegis Network	195.599.632	225.064.754	16.5	18.6
4	Space	186.383.887	186.206.866	15.7	15.4
5	OmnicomMediaGroup	136.217.608	138.463.279	11.5	11.4
6	Havas Media	120.602.072	113.727.648	10.2	9.4
7	Zenith	89.046.440	101.601.446	7.5	8.4
8	Serviceplan	21.798.974	27.376.966	1.8	2.3
9	Zigt	15.658.218	n.a.	1.3	
	Total UMA	1.184.457.838	1.211.538.177	100,0	100,0

Figure 1 Classement des agences digitales belges. UMA Ranking 2017

À l'heure d'aujourd'hui, Dentsu Aegis doit se reconcentrer sur les priorités du marché. En créant des départements comme DDS, l'entreprise veut fournir des données de qualités pour ses clients. La venue d'internet et du digital en général est à prendre très au sérieux et la stratégie déclarée en est la preuve.

Selon les statistiques de Nielsen, internet représentait environ 11% des investissements totaux en 2018 (il s'agit ici des investissements de la part des agences dans les médias). Pour le reste des domaines d'activités, la télévision conserve la plus grande part des investissements. La décroissance est visible sur les trois dernières années pour les secteurs non digitaux (presse gratuite, journaux, magazines, out of home). Dans le futur, la radio, télévision et Out of Home vont utiliser les technologies pour personnaliser le contenu publicitaire en fonction du public cible.

EVOLUTION OF SHARE OF VOICE 2008 - 2018 - BELGIUM

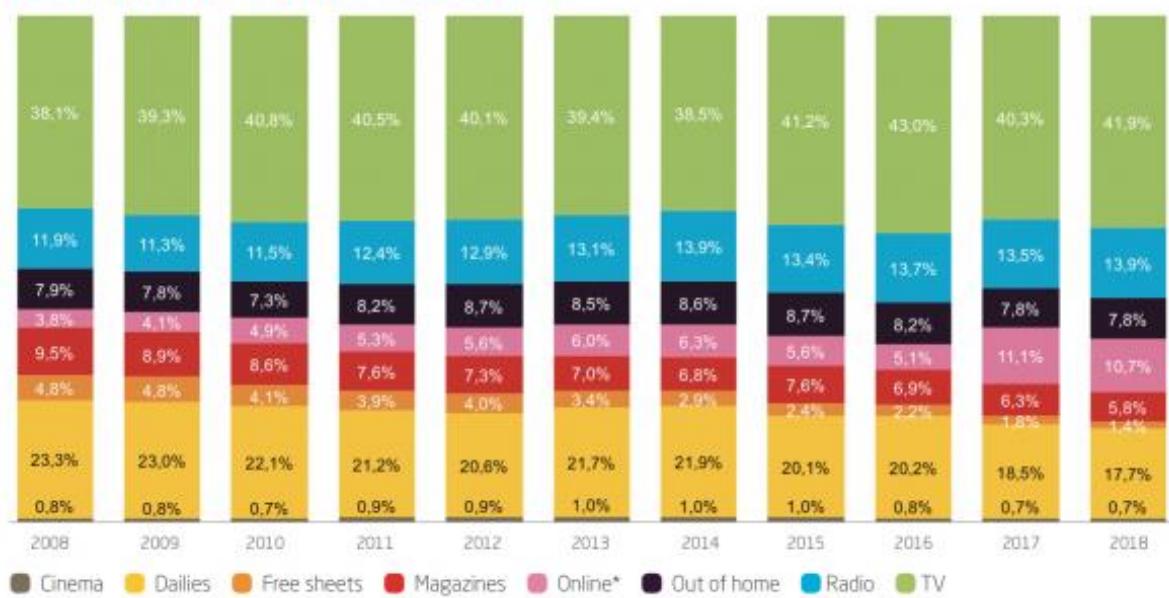


Figure 2 Répartition des investissements par secteur. Nielsen décembre 2018

Cette décroissance ne fait qu'appuyer mes propos sur la stratégie digitale de l'entreprise et l'horizon 100 % digital. La montre l'évolution du revenu digital de 2014 à 2017. Cette croissance devrait s'accentuer dans les prochaines années grâce à la digitalisation générale des médias. Les 58% de 2017 se verrait donc se rapprocher des 100% d'ici 2025.

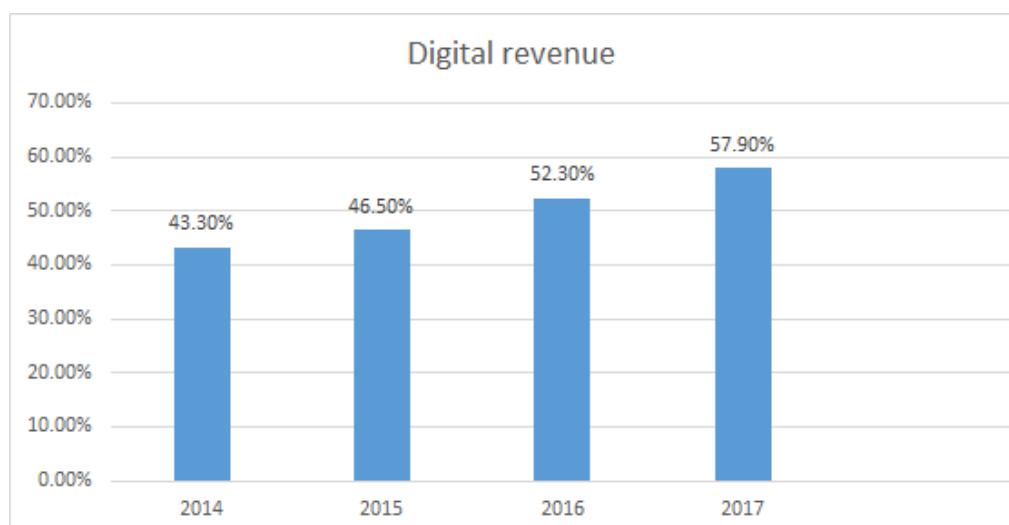


Figure 3 Évolution du revenu digital de 2014 à 2017 chez Dentsu Aegis Network

2.4 Valeurs

« *Innovating the way brands are built* ».

S'il faut retenir une phrase à propos de Dentsu Aegis Network, c'est bien celle-ci. En effet, dans le contexte d'une digitalisation générale, le groupe se sert des nouvelles technologies pour innover. Cette vision du groupe signifie qu'il fait les choses différemment pour qu'elles soient meilleures qu'avant. Dans cet élan, l'entreprise assure d'aider le client sur le marketing de leurs marques dans ce monde qui est en constant changement.

L'innovation est donc primordiale et caractérise la vision du groupe. L'investissement important dans des structures d'échelle, plateformes et systèmes permet à Dentsu Aegis Network de s'adapter rapidement aux besoins et opportunités de leurs clients.

Dentsu Aegis Network est caractérisé par 6 valeurs :

- **L'agilité** : Dans le but de rester innovant et de répondre aux besoins du client, la taille et l'agilité de l'entreprise sont deux facteurs essentiels à prendre en compte. C'est pourquoi le groupe a fait l'acquisition de nombreux business prometteurs, ce qui accroît les compétences et la croissance du groupe. L'agilité met aussi la rapidité à prendre des décisions et à accepter des nouveaux changements.
- **L'ambition** : Dentsu Aegis Network veut être le numéro 1 sur le marché. L'entreprise déclare même avoir la faim de gagner des prix, et pour ce elle est prête à faire un des efforts supplémentaires afin d'atteindre le maximum.
- **Pionnier** : C'est ce qui caractérise tout à fait la vision du groupe en mettant en avant l'innovation.
- **Responsabilité** : L'entreprise assure prendre des responsabilités individuelles et collectives au travers de leurs situations de travail. La transparence est également importante, car elle veut aller dans le même sens que le client et souhaite un partenariat fidèle.
- **Collaboration** : Dans un environnement flexible et agile, il est important d'y associer l'aspect collaboratif. Les employés sont invités à collaborer entre eux pour délivrer le meilleur résultat au client. En d'autres mots, le partage de connaissance et d'expérience au niveau local et international représente une des valeurs de Dentsu Aegis Network.

2.5 Situation avant le déménagement

Pour comprendre davantage l'enjeu du déménagement, voici une description de la situation avant le déménagement vers l'Avenue Herrmann Debroux 54 à Auderghem. Cette description a pour but de présenter le cadre de travail des anciens bâtiments, mais aussi la façon de travailler et enfin les raisons du déménagement.

Avant le 15 mars 2019, les bâtiments de Dentsu Aegis Network Belgium étaient situés à Auderghem au 55 rue du Moulin à Papier. Il se situe dans une zone Natura 2000, jouxtant la forêt de Soignes, poumon vert de Bruxelles. Dentsu Aegis est locataire de ce bâtiment de 4 étages. Il est facile d'accès (autoroute, transports en commun), proche de nombreux restaurants, commerces et autres facilités.

Depuis 9 ans, l'entreprise occupe la grande majorité du bâtiment. La superficie des bureaux est de plus de 3000 mètres carrés et est répartie sur 4 étages. Un sous-sol comprenant un garage d'environ 50 places et des salles d'archives s'ajoute à cette superficie. C'est aussi dans une pièce du sous-sol que se trouve la salle serveurs. Les étages comportent eux un mix d'espace en open-space et de bureaux fermés. Toutefois de manière générale, les espaces sont assez bien isolés les uns des autres par des cloisons (voir [Error! Reference source not found.](#)). Chaque zone est associée à un département, et chacun a une place de bureau désignée dans son département.

La filiale belge faisant partie d'un groupe mondial et dont le siège social de la partie EMEA (Europe) se trouve à Londres, elle est tenue de respecter de nombreuses normes du groupe. L'une de celles-ci est d'éviter autant que possible d'héberger des serveurs en Belgique. Ils préfèrent que ceux-ci soient virtualisés, ou alors hébergés à Londres. L'entreprise n'utilise dès lors plus l'entièreté de la salle et n'a plus besoin d'autant d'espace prévu les serveurs.

Pour ce qui est de la méthode de travail au sein de l'entreprise, comme décrit au point 2.1.2, les différents départements n'hésitent pas à collaborer dans le but de trouver une solution optimale pour les clients. C'est d'ailleurs un des points d'honneur de l'entreprise depuis l'arrivée du nouveau CEO. Celui-ci suggère de diminuer le nombre de demandes et questions par email pour favoriser le contact humain et de ce fait, obtenir une réponse plus rapidement et de meilleure qualité.

Ce type de rencontre doit être mis en place dans des espaces informels ou dans des salles de réunion. De plus ces salles accueillent de nombreuses réunions avec les clients et les régies publicitaires. La qualité et le nombre de salles sont donc indispensables pour l'avenir. Avant le déménagement, Dentsu Aegis Network comptait 12 salles de réunions et pour unique espace informel, la cage d'escalier ! En moyenne par salle, on peut y installer 9 personnes (voir [Error! Reference source not found.](#)).

Les employés de Dentsu Aegis Network Belgium travaillent avec de très nombreuses applications. Celles-ci sont maintenues par 3 types différents :

Pour certaines d'entre elles, il s'agit d'un partenariat externe, ce qui rend l'adaptation très compliquée (il s'agit par exemple d'outil développé par les régies). Il y a ensuite les applications développées par le groupe, ce qui rend la capacité d'adaptation bien meilleure. Dans les faits, les applications développées par le groupe sont très difficiles à adapter car les besoins de chaque pays sont différents et la filiale belge étant petite, elle ne forme pas une priorité. Enfin, un bon nombre d'applications sont développées par des développeurs externes à l'entreprise, mais uniquement pour la filiale belge. Dans ce cas, l'application est entièrement personnalisable. Cependant, cela rend Dentsu Aegis Network complètement dépendant de ces développeurs externes.

2.5.1 Les raisons du déménagement

Selon Vincent Hamaide, responsable du projet de déménagement, l'entreprise a pesé le pour et le contre avant de prendre la décision de déménager.

Ce qui a remis en question la continuité de Dentsu Aegis Network au 55 rue du moulin à papier, c'est principalement parce que le bail locatif de 9 ans arrivait à terme et que le bâtiment ne correspondait plus à l'entreprise pour plusieurs raisons.

Tout d'abord car la manière de travailler devait changer. En effet, le bâtiment étant réparti sur 4 étages, et chaque étage étant divisé par des portes pour l'accès à trois zones différentes, la collaboration était très compliquée. Bien que chacun disposait d'une place fixe, avoir un contact avec une personne était relativement rare car la distance entre ces personnes était trop grande. La collaboration étant une des valeurs à adopter à court terme, le bâtiment n'aidait pas à sa mise en place. De plus, l'étude réalisée concernant les salles de réunions montre qu'elles ne répondent pas spécialement au besoin de l'entreprise : elle a besoin de plus petites salles de réunion et d'espaces informels. (Voir **Error! Reference source not found.**).

Ensuite, le bâtiment, par sa décoration, son aménagement et son état, ne correspondait plus à l'image que voulait dégager Dentsu Aegis Network auprès de ses partenaires et clients. L'entreprise se veut tournée vers le futur et le digital et souhaite donc avoir des espaces de travail modernes. Si l'on jette un coup d'œil aux 6 valeurs de l'entreprise (point 2.4), on se rend compte que l'entreprise se veut agile, flexible, innovante et collaborative. Ce sont des valeurs qui n'étaient plus représentées dans ce building.

Enfin, l'état du bâtiment était relativement mauvais. Il y avait des problèmes systématiques avec l'air conditionné ce qui était problématique pour les employés. En outre, la consommation énergétique du bâtiment était mauvaise.

Dès lors, l'équipe responsable du déménagement s'est mise à la recherche d'un bâtiment répondant aux critères cités ci-dessus. Le choix s'est rapidement vers un bâtiment entièrement remis à neuf dont le propriétaire est AXA. Ce bâtiment à 700 mètres du précédent. (Hamaide, 2019)

2.6 Mon rôle dans l'entreprise

Pour conclure la mise en contexte de ce mémoire, je vais décrire en quelques lignes mon rôle au sein de l'entreprise afin de mieux comprendre les enjeux de ce mémoire pour l'entreprise dont le déménagement et l'implémentation de certains composants de la philosophie New Ways of Working, aussi synthétisé par l'acronyme NWoW, sont les priorités.

Chez Dentsu Aegis Network, je travaille comme IT Business Analyst dans le département Operations dont l'IT est l'activité principale mais qui comprend aussi les aspects Facilities et Compliance. Dans ce département, je suis sous la tutelle de Vincent Hamaide, lui-même directeur des opérations. Ce département est composé de 6 personnes : deux développeurs, un responsable de l'architecture informatique, un responsable du service informatique, un directeur des opérations et moi-même, stagiaire IT Business Analyst pendant 2 ans.

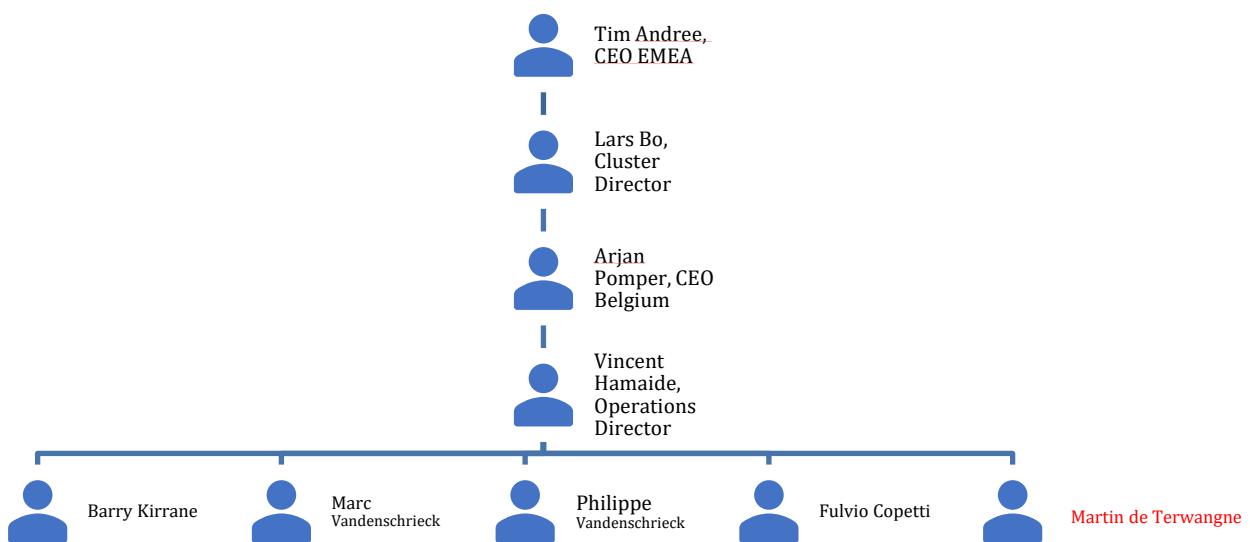


Figure 4 Organigramme Martin de Terwangne

Mon rôle principal est d'analyser certains aspects du business, dans le but de répondre aux exigences de l'entreprise en général avec entre autres une vision vers un environnement plus digital. L'optimisation de processus est l'une de mes missions principales. Elle passe bien souvent par la digitalisation.

Au sein de l'entreprise, le département Operations a un rôle primordial. Tout d'abord car il est le support du business pour tous problèmes ou demandes liés à l'informatique. Le département veille aussi à faire respecter plusieurs aspects légaux (notamment à la suite du règlement général de protection des données). Enfin, le département Operations est aussi responsable de tout ce qui a rapport aux installations (« facilities » en anglais). C'est pourquoi la responsabilité du projet de déménagement est majoritairement donnée à ce département.

3 Le concept de New Ways of Working

Ce chapitre rentre dans le vif du sujet du mémoire en introduisant le concept de New Ways of Working qui nous intéresse au travers d'un historique, de la définition du concept. La situation actuelle au point de vue de la croissance du concept forme aussi un point du chapitre. Finalement, le chapitre sera clôturé par un point sur les raisons d'adhérer au concept.

3.1 Historique

Pour comprendre ce que sont exactement les New Ways of Working, ou encore nouvelles formes d'organisation du travail en français, il est nécessaire de comprendre d'où elles viennent en remontant dans le temps.

Depuis le début de la révolution industrielle, à la fin du 18^{ème} siècle, la manière de travailler a constamment évolué au travers de nombreux changements. À cette époque déjà, c'est la modernisation qui a fait changer considérablement la façon de travailler dans l'industrie.

Si l'on ne prenait qu'un exemple, on pourrait citer celui de l'invention de la machine à vapeur. Celle-ci va redéfinir le travailleur comme une pièce permettant de faire fonctionner la machine et donc l'industrie. Le travailleur est défini comme une machine à actions répétitives. Afin de pouvoir contrôler la performance de chacun, une hiérarchie d'entreprise en mise en place. Le manager contrôle désormais la production de chacun. (Mintzberg, 1978)

Les moyens organisationnels du travail sont en constant changement et le New Ways of Working ne s'est pas construit en un jour. Dans les années 1970 apparaissait déjà le téléworking, permettant à un travailleur de travailler autre part qu'à sa place désignée dans l'entreprise. Le téléworking (télétravail en français) était considéré comme un mode d'aménagement du territoire. Ce concept est aujourd'hui utilisé pour l'externalisation du travail et la réduction des coûts liés au bâtiment, augmentant la mobilité au travail. (Carré & Craipeau, 1996)

Dans les années 80 et 90, années clés au point de vue économique suite à l'adoption entre autres de la théorie des jeux et des méthodes de statistiques, la concurrence industrielle augmente et de nouveaux marchés s'ouvrent. En effet « la théorie des jeux va devenir la boîte à outils de référence des économistes industriels, qui va leur servir à modéliser les comportements et interactions des entreprises sur les marchés et à établir des propositions testables » (Penard, 2008). Cela renforce le fait que l'organisation des entreprises doit changer. Les processus d'entreprises deviennent un domaine important, et doivent être optimisés afin de tirer le meilleur de l'entreprise (de Kok A. , 2018). L'évolution des

technologies de l'information et communication permet de créer des nouveaux processus business.

C'est en 1994 que Erik Veldhoen, dirigeant d'une entreprise néerlandaise d'architecture, approche la notion de « New Way of Work » (Hartmans & Kamperman, 2009). En effet, il a pour mission de repenser la façon d'aménager une entreprise (Interpolis). Veldhoen propose de complètement abandonner l'aménagement classique, en proposant un espace de travail ouvert, où les membres du Management et les employés partagent l'espace disponible des bureaux. Tous les espaces sont donc communs. Ceux-ci sont divisés en plusieurs parties : des zones de travail, de collaboration et de loisirs. Pour répondre au problème de communication, les employés d'Interpolis disposent alors de téléphones portables, permettant d'être contactés partout. L'architecte installe aussi une politique d'horaires flexibles, permettant de travailler un certain temps à la maison. (Kingma, 2018) En quelques années, Interpolis monte de la 11ème à la 4ème position sur le marché des assureurs aux Pays-Bas. Le cas Interpolis intéresse beaucoup de monde. En effet, quelques centaines de milliers de personnes venant de partout dans le monde viennent visiter l'entreprise, qui a à ce moment repensé complètement la manière de travailler.

Les concepts des nouveaux moyens de travail se mettent alors en place et prouvent que ce qu'a fait Interpolis est applicable partout. (de Kok A. , 2018)

En 2005, lors d'un sommet annuel sur le thème « The New World of Work » organisé par Microsoft avec la présence de plus de 100 CEO de grandes entreprises du monde entier, Bill Gates (fondateur de l'entreprise) a présenté sa vision du travail pour le futur et la transformation des outils par la technologie. Inspiré par le concept de l'architecte hollandais, il prétend que ces outils devraient aider les travailleurs à s'adapter à un environnement changeant. Le travail qu'il imagine change l'objectif du travailleur, qui se concentrera désormais davantage sur les résultats et la performance plutôt que sur la quantité de travail presté. Deux ans plus tard, les bureaux de Microsoft changent complètement aux Pays-Bas en copiant le modèle instauré dix ans plus tôt par Veldhoen.

Le concept ne fait que se repandre de plus en plus ces dernières années. De nombreuses entreprises se lancent dans ce concept qui semble plus que prometteur. En effet, Price Waterhouse Coopers a publié une recherche qui montre l'incroyable croissance de l'économie néerlandaise entre 2012 et 2015 (qui se chiffre en milliards d'euros) grâce à NWoW. (de Kok A. , 2016)

Je suis pour ma part prêt à parier que le concept est prêt à se développer encore davantage. Je pense entre autres que les nouvelles technologies vont avoir un rôle relativement important et vont avoir leur influence sur le concept. L'évolution vers le digital est en marche et NWoW est un bel outil de transformation d'entreprises.

3.2 Définition

Après avoir décrit un historique de NWoW, intéressons-nous maintenant à ce concept au travers de plusieurs définitions afin de se faire notre propre idée.

Le concept New Ways of Working (NWoW) n'a pas de définition propre. À l'heure actuelle il s'agit d'un concept, une philosophie voir aussi une tendance qui peut s'appliquer à chaque entreprise différemment en fonction de leurs besoins. NWoW caractérise les moyens et les formes d'organisation au travail. L'application du concept est traduite par l'implémentation de composantes, aussi appelées bonnes pratiques, qui évoluent en fonction du temps. Celles-ci impliquent un changement dans la forme et l'organisation du travail. Il existe aujourd'hui de nombreuses composantes, cela va du télétravail, au changement de management de la part des managers. Puisque le concept évolue, la définition que nous connaissons aujourd'hui ne sera certainement pas la même que celle du concept de demain.

S'il faut alors comprendre ce qu'est le concept de New Ways of Working aujourd'hui, L. Taskin donne une définition qui affirme que les nouvelles formes de travail sont « un mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail et de management dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication (ICT) et qui s'inscrit dans une vision collaborative du travail » (Taskin L., 2012).

Alors que la définition de Taskin prône la collaboration et la flexibilité, Bijl propose une autre définition du concept NWoW : « a vision for making work more effective, efficient, pleasurable and valuable for both the organization and the individual. This is achieved by placing people center-stage and, within limits, giving them the space and freedom to determine how they work, where they work, when they work, what they work with and with whom they work. The New Way of Working aims to touch People's intrinsic motivation and entice them into giving their best in their work » (Bijl, 2011). On constate assez distinctement que l'auteur met ici plutôt en valeur les personnes. Ce sont elles qui sont au centre des nouveaux fonctionnements d'organisation. Les membres de l'entreprise reçoivent plus de liberté, ce qui implique une confiance bilatérale entre l'employé et son manager. Chacun joue donc un rôle important dans le fonctionnement de l'entreprise. Par cette confiance donnée, l'employé est responsabilisé davantage. Celui-ci sera plus tard évalué sur base du résultat produit plutôt que sur sa présence dans l'entreprise.

Pour ma part, je définirais plutôt le concept comme une réponse à un besoin humain, organisationnel, environnemental ou financier d'une entreprise, qui transforme la forme et le moyen de travail pour favoriser la flexibilité et la collaboration au sein de l'organisation. Ce besoin est propre à chaque entreprise et la réponse y est donc différente.

Si l'on devait définir des valeurs qui différencient les anciens aux nouveaux moyens de travail, on peut citer les 4 principes définis par Baane, Houtkamp et Knotter (2010). Ces principes caractérisent d'une manière assez large et complète la philosophie de New Ways of Working.

1. Le lieu et le moment ne sont pas définis

Cela signifie que les employés ont l'opportunité de travailler à des lieux ou pendant des moments qui ne sont pas définis. Ils ne sont plus tenus de venir tous les jours dans les bureaux de l'entreprise et de s'asseoir à une place fixe (tout en respectant les consignes données par le manager et indirectement l'entreprise). L'évolution des technologies permet à l'heure actuelle de communiquer à distance de manière professionnelle.

2. Les employés sont évalués sur base des résultats

Les employés ne seront plus évalués sur leurs présences et heures prestées au travail mais plutôt sur les résultats délivrés, que ce soient les résultats d'équipe ou des résultats personnels. Dès lors, le rôle du manager change et devient plutôt un motivateur qu'un contrôleur : « If managers stick to controlling the teleworker, they are assured of failure. In a telework context, their role must shift towards more coaching » (Dambrin, 2004)

3. L'accès libre aux données

Le troisième principe met en avant le libre accès à toute information. Chacun doit pouvoir avoir accès à toutes les informations partout et tout le temps. Cela nécessite une structure IT suffisante et l'emploi des nouvelles technologies de l'information et communication.

4. Des relations professionnelles flexibles

Il s'agit de trouver, suite à un accord bilatéral avec le manager direct, une façon optimale de travailler. Dans les nouvelles formes d'organisation au travail, le manager prend dès lors plutôt un rôle de coach, motivateur et conseiller car leur but est commun : délivrer un résultat.

3.2.1 Structure du concept

Comme explicité précédemment, le concept New Ways of Working est une réponse à un besoin exprimé l'entreprise. Pour répondre à ce besoin, l'entreprise implémente alors une des composantes, qui ne sont autres que des bonnes pratiques. Celles-ci mettent en avant la flexibilité dans le temps, l'espace, l'organisation et le management. Elles répondent aux 4 principes explicités dans le paragraphe précédent.

Pour pouvoir mieux étudier, comprendre et implémenter ces composantes, différents auteurs ont défini 3 axes qui définissent l'ensemble du concept NWoW :

- La dimension physique de l'environnement de travail,

- L'utilisation des technologies de l'information et communication
- L'axe personnel des relations professionnelles et organisationnelles.

L'implémentation de nouveaux moyens de travail dans une entreprise nécessite de trouver un bon équilibre entre ces trois axes. Ils sont aussi appelés respectivement « Bricks », « Bytes » et « Behaviours ». (Baane R, 2010) Il faut noter que plusieurs auteurs décident de diviser le troisième axe « Behaviour » en deux parties distinctes qui sont composées de l'organisation et de mentalité individuelle. (Bellefroid, 2012)

Ces axes sont eux-mêmes caractérisés par des thèmes. Dès lors, l'implémentation d'une composante abordera un ou plusieurs thèmes d'un axe ou plusieurs axes. Je me baserai sur une étude menée par de Kok pour détailler les axes avec les thèmes qui leur correspondent (de Kok A. , 2018).

La Figure 5 Structure NWoW est un graphique illustrant la structure des New Ways of Working.

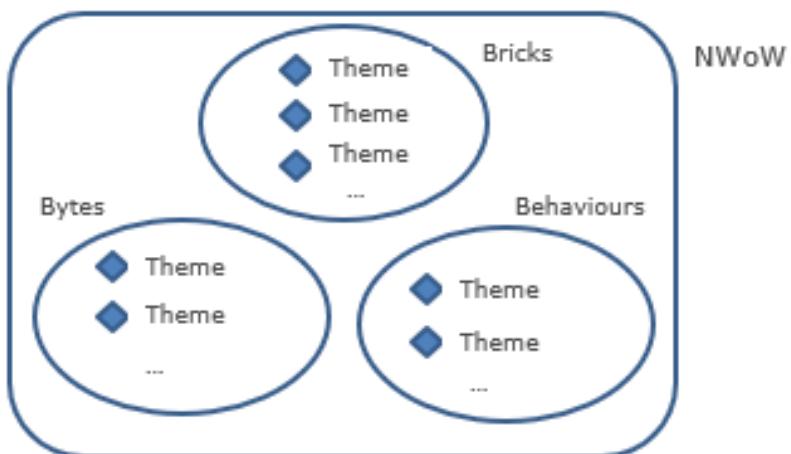


Figure 5 Structure NWoW

A. Bricks

« Bricks » représente l'axe physique des composantes du New Ways of Working. L'objectif est de mettre en avant la flexibilité du travail aussi bien au niveau du lieu que des horaires. Pour Dentsu Aegis Network, le déménagement représente l'occasion rêvée pour mettre en place des pratiques correspondant aux thèmes de l'axe. En effet, ce sera l'occasion d'organiser différemment l'aménagement des bâtiments, mais aussi l'organisation du travail. On passera d'un environnement traditionnel où chacun a sa place fixe à un environnement de collaboration qui se veut plus flexible.

En d'autres mots, l'aménagement du bâtiment doit permettre de trouver d'une manière ou d'une autre des espaces dédiés à la concentration où le calme règne, des endroits permettant de se réunir et discuter. Enfin, l'aménagement doit comporter des endroits

dédiés à la relaxation, l'amusement ou encore le brainstorming. L'enjeu est dès lors de trouver le bon équilibre.

Le concept est défini pour cet axe par trois thèmes qui sont : lieux de travail flexibles, conception de l'espace de travail, durabilité et mobilité.

B. Bytes

L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (ICT) a un rôle majeur à jouer pour une entreprise qui adhère au concept NWoW. L'accès en temps réel à des données depuis le réseau constitue certainement la caractéristique la plus importante de cet axe.

Dans le cas de l'implémentation de composantes du concept permettant aux travailleurs de ne plus être toute la semaine au bureau, il faut trouver un moyen pour qu'ils puissent communiquer avec leurs collègues comme s'ils étaient les uns en face des autres. C'est également valable pour la communication avec le manager et le client. Quand un employé travaille à distance, la plupart des communications se passent par email et téléphone, à la place d'une communication face à face. Les employés doivent dès lors être équipés de ressources informatiques suffisantes pour assurer une communication de qualité. Il s'agit entre autres d'ordinateurs portables équipés de caméras et de voix par IP. Ce genre de communication peut se faire aussi sur tablettes mobiles ou smartphones (Baane, et al., 2010).

Lorsque ces appareils ne sont plus utilisés sur le réseau de l'entreprise, il faut veiller à appliquer des règles de sécurité strictes. Toutes les notions liées à l'implémentation seront détaillées plus tard. Ces règles doivent être accompagnées de séances d'informations et de formations régulières.

Pour cet axe « Bytes », cinq thèmes sont retenus. L'implémentation d'une pratique associée au concept aura un lien avec l'un ou plusieurs de ces thèmes. Il s'agit de : disponibilité de l'information, disponibilité des connaissances, communication, collaboration et appareils.

C. Behaviours

Ce troisième et dernier axe est le plus large des trois axes. Il porte sur la relation entre l'employé et le manager mais aussi son rapport face au travail et l'organisation de celui-ci. Puisque le NWoW met l'accent sur l'aspect humain en octroyant plus de liberté à l'employé, la confiance doit être mutuelle entre celui-ci et le manager. Pour sa part, le manager regardera davantage le résultat d'équipe ou personnel et moins les heures de présences au bureau. La confiance reçue et l'autonomie permettent de conscientiser l'employé par rapport à ses responsabilités dans l'entreprise et vis-à-vis du résultat obtenu.

L'aspect « behaviour » décrit donc la manière de travailler au travers de plus de collaboration entre chacun.

Les thèmes de l'axe sont : un management orienté sur les résultats, le travail orienté sur les résultats, la confiance et l'autonomie, l'équilibre vie et travail, la motivation.

3.3 Situation actuelle

Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises pensent à adhérer au concept NWoW, bien que pas toujours évident à mettre en place car cela demande un travail conséquent en amont. L'implémentation de nouvelles formes de travail et d'organisation peut s'appliquer à tous types d'entreprises, ce qui rend le concept universel. Il est intéressant de se demander dans quels pays le concept connaît aujourd'hui du succès et quelles en sont les raisons.

Alors que les premières esquisses du concept viennent des pays nordiques, c'est au Pays-Bas qu'est réellement né le concept avec le cas Interpolis. La célèbre entreprise Microsoft a ensuite suivi le mouvement lors de son sommet annuel sur la thématique de « The New World of Work ». C'est depuis lors devenu un sujet à la mode et beaucoup d'entreprises néerlandaises se sont inspirées du concept. D'ailleurs, en 2011, environ 96% de la population néerlandaise connaissait le terme « New Ways of Working » contre 42% en Belgique. (de Kok A. , 2016)

3.3.1 Différence culturelle

Toujours selon A. de Kok, c'est la différence culturelle entre les pays qui serait l'une des raisons pour laquelle le concept n'a pas grandi de la même façon partout dans le monde. C'est principalement dans les pays créateurs que le concept a connu une croissance dans les entreprises. Pour appuyer cette conclusion, je me baserai sur une comparaison entre plusieurs pays grâce au Framework développé par Hofstede (Hofstede G. , 2010), psychologue social néerlandais, qui décrit 6 dimensions culturelles. Celles-ci justifient les différences de cultures entre les pays et les organisations. Les 6 dimensions sont les suivantes :

- Power distance : distance de relation entre le manager et l'employé
- Individualism : plutôt individuel ou collectif
- Masculinity : Ambiance de compétition ou plutôt tournée vers autrui
- Uncertainty avoidance : Éviter les incertitudes
- Long term orientation : Capacité d'adaptation au changement
- Indulgence : comment un pays autorise ses citoyens à contrôler ses désirs

Puisque c'est la différence culturelle qui serait la raison de cette différence de croissance, il est intéressant de se poser la question de pourquoi la Belgique, pays voisin des Pays-Bas, n'adhère pas aussi bien au concept ? Qu'est-ce qui fait qu'aujourd'hui, les Pays-Bas connaissent une plus forte croissance ?

En analysant la Figure 6, représentant la comparaison de culture entre 4 pays, on observe de réelles similarités entre les scores des dimensions culturelles des Pays-Bas et ceux obtenus pour la Norvège. C'est pourquoi je pense que les pays ayant une culture se rapprochant de celle Pays-Bas (ou de la Norvège) sont susceptibles d'adhérer plus facilement au concept NWoW. Si l'on observe encore cette figure, on observe aussi que la Belgique, bien que pays voisin, obtient des scores fort différents sur plusieurs dimensions.

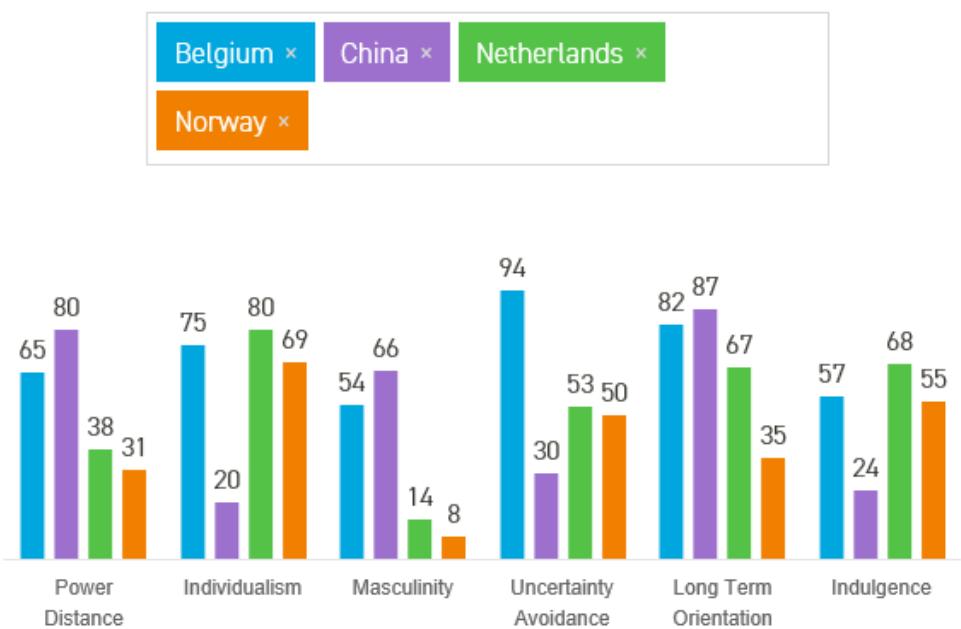


Figure 6 Comparaison selon le Framework de Hofstede. (Hofstede G. , 2019)

Avec un score de 65 pour la première des six dimensions, la Belgique obtient un score relativement haut. Il signifie que la hiérarchie dans l'organisation est plus que nécessaire. La distance entre un employé et son manager est forte. De ce fait, un manager aurait du mal à ne plus avoir son propre bureau fermé mais aussi d'enlever le rôle du supérieur pour un rôle de coach et de motivateur.

Les Belges sont forts individualistes (à ne pas confondre avec égoïstes). Ils peuvent facilement être autonomes, ce qui pourrait les aider dans le télétravail.

La troisième dimension détermine si le travail est géré de manière compétitive, pour obtenir les meilleurs résultats ou plutôt de manière à obtenir le meilleur pour chacun en mettant une priorité à la qualité de la vie. Dans le cas de la Belgique, le score est de 54 ce qui est un score intermédiaire. Pour comparer avec les Pays-Bas, ils obtiennent un score

très bas. Cela signifie que la qualité de la vie est primordiale et qu'il faut donc veiller à respecter un équilibre entre le travail et la vie de famille. Cela est donc un élément incitant au télétravail à domicile.

En ce qui concerne l'évitement de l'incertitude, les chiffres sont extrêmement hauts pour la Belgique. Les Belges sont extrêmement conservateurs, veulent suivre des règles, travailler dur et respecter les normes de travail. Ils ont du mal à accepter l'innovation, le changement. Il est tout à fait possible que ce soit l'une des causes majeures de l'expansion plus lente du concept NWoW en Belgique. Les entreprises auraient peur de se lancer.

L'avant-dernière dimension (Long Term Orientation) est celle de l'orientation court ou long terme d'une organisation. Avec un résultat relativement haut, la Belgique est en mesure de s'adapter assez rapidement aux changements. La culture est de ce fait plutôt pragmatique, favorisant la pratique et l'expérience au théorique.

Pour ce qui est de la dernière des six dimensions proposées (Indulgence) par Hofstede, la Belgique obtient un score relativement similaire à ceux des Pays-Bas et des pays nordiques. Cela signifie qu'ils ont la même volonté d'exprimer leur envie de réaliser leurs rêves et désirs les plus profonds, tout en profitant de la vie. (Institute for Global Business Research, 2018)

En résumé, c'est principalement à cause d'une culture conservatrice et la peur du changement que la Belgique ne connaît pas la même croissance que les Pays-Bas ou la Norvège. Je pense cependant que les entreprises belges continueront d'adopter peu à peu le concept.

3.3.2 Utilisation des composantes

Pour donner des chiffres sur la situation actuelle en Belgique, je citerai l'étude menée par Taskin et Ajzen car elle semble récente et complète (Taskin & Ajzen, Managing sustainable and innovative workplaces, 2015). En effet, leur étude, portant sur 481 entreprises belges, montre l'utilisation de pratiques associées au concept NWoW en Belgique.

Grâce à la Figure 7, issues de cette étude, on observe le pourcentage d'utilisation de 8 composantes du concept. Celles-ci seront détaillées au point 5. C'est pourquoi je ne rentrerai pas dans le détail de celles-ci à ce stade. On peut toutefois observer qu'en moyenne une entreprise sur deux a implémenté la composante. Selon les auteurs de l'étude, les composantes les plus implémentées sont celles qui existent depuis le plus longtemps.

Utilisation des pratiques NWoW

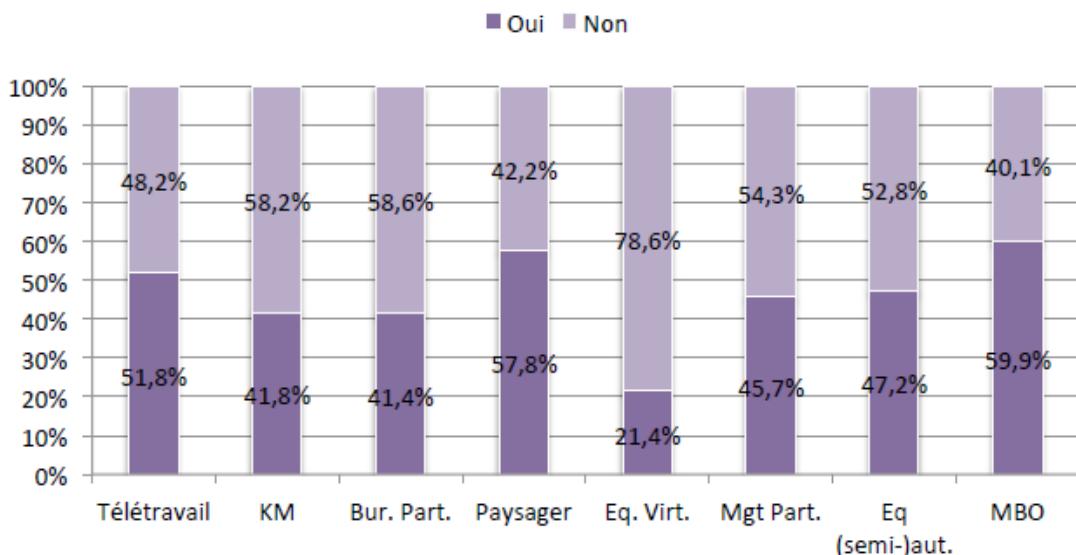


Figure 7 Pourcentages d'utilisation des pratiques associées au concept (Taskin & Ajzen, Managing sustainable and innovative workplaces, 2015), pp58

En termes d'évolution, Giseline Rondeaux, docteur en sciences de gestion et collaboratrice d'un travail sur l'implémentation de composantes NWoW en entreprise (Lentic, LouRIM, ICTeam, 2019), affirme lors de son interview à Digital Wallonia que « Un nombre croissant d'organisations adopte les NWoW, conséquence, selon eux (NDLR, les PME wallonnes), non pas d'une augmentation espérée de la productivité, mais d'une anticipation nécessaire des enjeux sociaux à venir. Elle affirme aussi plus tard que c'est majoritairement les grandes entreprises qui adhèrent au concept pour l'instant, principalement car les PME connaissent un manque de moyens financiers (par exemple le coût lié au flexdesk est très élevé), mais aussi car elles n'en connaissent pas de besoin. (Rondeaux, Focus : les nouvelles façons de travailler (NWoW), 2016)

Puisque le concept n'est pas fixe et évolue constamment car il est la réponse à un besoin de l'entreprise, je pense que dans un avenir proche, d'autres composantes vont émerger et être implémentées à leur tour. L'avancée des systèmes d'information devrait pousser les entreprises à faire le pas de l'implémentation.

3.4 Les effets de NWoW

Puisqu'on constate une tendance en hausse du nombre d'adhérents au concept, intéressons-nous aux raisons qui poussent ces entreprises à adhérer au concept et à mettre en place des pratiques liées à celui-ci. Il y a de nombreux avantages et désavantages à la fois pour l'employé et pour l'entreprise. Il faut aussi savoir qu'ils sont généralement associés à des composantes elles-mêmes.

Une enquête montre que les employés et les managers sont la plupart du temps très satisfaits de l'implémentation des New Ways of Working, particulièrement grâce à un meilleur équilibre vie/travail. Ceux qui se montrent non satisfaits sont ceux qui travaillent uniquement depuis le bureau. Les employés sont à même de travailler aussi bien, voire mieux que dans leur environnement précédent. (de Kok A. , 2018)

Je continuerai à décrire les effets du concept en rappelant que celui-ci est une réponse à des besoins qui peuvent être humains, organisationnels, environnementaux ou financiers. C'est pourquoi en adhérant au concept, il y a forcément des effets sur ces différents domaines. On parle ici par exemple des effets suivants :

- **Humains** : Un meilleur équilibre travail/vie privée, la diminution du temps de trajet.
- **Environnementaux** : La diminution de la voiture ou d'autres moyens de transport pour venir au travail, la diminution de la consommation d'énergie grâce à la diminution de la superficie de l'espace de travail et du nombre d'employés présents.
- **Organisationnels** : Le besoin de plus de collaboration, d'interaction, de partage de savoir et d'un management participatif.
- **Financiers** : La réduction de coûts liée à la réduction de la superficie de l'espace de travail (loyer, charge, nettoyage...).

Il faut aussi considérer qu'il peut y avoir des effets négatifs à la suite de l'implémentation de composantes. Le plus évident est le bruit dans les nouveaux espaces de type « open space ». On peut aussi citer l'incertitude et l'angoisse que le flexdesk peut apporter ou encore le manque de suivi au point de vue managérial lors d'une journée de télétravail.

4 Implémentation en entreprise

Pour continuer d'analyser la question scientifique dont traite ce mémoire, je vais maintenant me concentrer sur la partie implémentation. Cette partie n'est pas à négliger si l'on veut assurer la réussite du projet. En effet, j'y décris ce qu'il est nécessaire de savoir et de préparer lors de l'implémentation. Avant tout, intéressons-nous à la signification du mot implémentation.

Bien que souvent définie comme « la mise en place sur un ordinateur d'un système d'exploitation ou d'un logiciel adapté aux besoins et à la configuration informatique de l'utilisateur »¹ le mot implémentation est aujourd'hui utilisé par de nombreux auteurs (Jemine, Dubois, & Pichault, 2017) (de Kok A. , 2018), (Taskin, Ajzen, & Donis, 2017)) pour définir la mise en œuvre d'un projet par l'évolution des technologies de l'information et de communication. C'est dans ce cadre que sont implémentées les composantes du concept de New Ways of Working. Notons tout de même qu'elles ne sont pas toujours liées à un système informatique. (Taskin L., 2012) En 2007, le journal officiel de la République française admet une nouvelle définition pour le verbe implémenter : « effectuer l'ensemble des opérations qui permettent de définir un projet et de le réaliser, de l'analyse du besoin à l'installation et la mise en service du système ou du produit. »² Cette définition est pour moi très significative et englobe plus que le simple fait de mettre en œuvre un projet. On y comprend le travail préparatif, dont l'implémentation du NWoW doit accorder une importance particulière, mais aussi la bonne gestion d'un projet d'implémentation. C'est ce dont ce chapitre traitera.

4.1 Étapes

Dans le but d'implémenter des composants du NWoW en entreprise, il est nécessaire de se poser les bonnes questions afin de prendre des décisions correctes aussi bien pour l'entreprise que pour les parties prenantes.

Sylvie Anne Piette, Directeur de HEC Liege Executive Education et à la base de la création d'un certificat universitaire dont le thème est « NWoW : les enjeux humains des nouveaux modes de travail », a donné une interview relative à ce certificat et à la mise en place du concept en entreprise. Durant cette interview, elle décrit les raisons d'adhérer au concept (qu'elle définit plutôt comme une philosophie en constante évolution). Grâce à cela, j'ai décidé de diviser les étapes de l'implémentation d'une composante du concept en 3 parties qui sont : « why », « what » et « how ».

¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/impl%C3%A9mentation/41910>, définition de l'implémentation, dernière consultation le 25/02/2019.

² Journal officiel de la république française, commission générale de terminologie et de néologie, 20 avril 2007.

4.1.1 Why

Selon elle, toute implémentation nécessite un travail de recherche conséquent au préalable. En effet, avant d'implémenter la moindre composante en entreprise, il faut se demander pourquoi (ou « why » en anglais) on devrait faire un changement. Le « why » est indispensable, on ne peut faire un changement avant de comprendre pourquoi faire ce changement, quelles sont les raisons ce changement. Il n'y a que très peu de chances qu'un projet réussisse et soit prolifique si l'on ne s'est pas posé cette question avant. La préparation du changement doit se faire suffisamment longtemps au préalable, on parle de plusieurs mois voire plusieurs années en fonction de l'ampleur du projet.

Toujours selon Sylvie Anne Piette, l'élément le plus important lorsque l'on désire faire ce type de changement est l'aspect humain. Car oui, c'est l'humain qui fait fonctionner l'entreprise et c'est aujourd'hui l'entreprise qui se plie à la volonté humaine, en mettant en bonne condition les employés. Une entreprise fonctionne si l'employé est performant. L'implication des ressources humaines dans le travail de préparation (et les étapes futures) est sine qua non.

Pour cette question de recherche et d'analyse que l'entreprise doit creuser pour comprendre son besoin, il faut savoir que toute entreprise est différente et les raisons d'implémenter une composante le sont aussi. D'abord les entreprises ont des tailles différentes, par leur nombre d'employés, leur état financier, etc. Leur structure organisationnelle est différente aussi. Les objectifs stratégiques sont différents pour chaque entreprise ce qui signifie que les ambitions de chacun ne sont pas les mêmes. Tous ces éléments rassemblés permettent d'affirmer qu'on ne peut adhérer à la philosophie NWoW uniquement parce que c'est à la mode et que cela à l'air de bien fonctionner chez le voisin.

Le « why » représente donc tous les besoins potentiels de l'entreprise. Parmi les besoins qui pourraient nécessiter une réflexion de changement décrite par l'interviewée est la situation géographique et la notion d'accès. L'exemple donné est celui-ci : si le temps trajet entre le domicile et le lieu de travail est estimé excessif suite à une trop longue distance ou un trafic trop dense aux heures de passage, il serait alors relevant de réfléchir à une solution qui arrangerait à la fois l'employé et l'entreprise. Ce n'est cependant pas toujours facile de trouver un accord qui satisfait les deux parties : si l'employé estime qu'il travaille mieux de chez lui car il peut rester en pantoufle, l'entreprise répondra de venir en pantoufle au bureau. Si l'employé veut travailler de chez lui car il peut aller chercher ses enfants à l'école, l'entreprise n'est pas avantagée. Avant de trouver une solution, la question à se poser est donc : POURQUOI ne pas se déplacer jusqu'au bureau représente un avantage pour l'entreprise ? On peut prendre ce besoin de façon plus large, et le

considérer en tant que besoin humain, où le bien-être de l'employé est au centre de l'attention.

Une autre raison qui peut nécessiter une réflexion est le besoin organisationnel. Si l'entreprise fait face à un défi organisationnel, elle pourrait envisager un changement à ce niveau. On parle ici par exemple d'une méthode de management, qui replace le rôle du superviseur plutôt comme un coach et facilitateur plutôt que comme un membre extérieur au projet. Il s'agit en d'autres mots de déterminer le besoin en termes de compétences essentielles qui assurent le bon fonctionnement de l'entreprise.

Le troisième besoin potentiel est l'aspect financier. L'ambition de l'entreprise peut être de réduire les coûts liés à certains postes de dépenses. Le plus courant pour l'implémentation des composantes du New Ways of Working est celui de l'espace de travail. C'est un poste où il est possible de minimiser les charges et le loyer.

Le dernier besoin qui nécessite une réflexion approfondie est le besoin environnemental. Ce besoin consiste à réduire l'empreinte écologique de l'entreprise. Cela contribue aussi à améliorer l'image de l'entreprise.

Pour résumer, il y a donc un nombre considérable de raisons d'adhérer au concept NWoW. Cependant ces raisons sont propres à chaque entreprise. Tout ce qui est sujet à modification doit demander un travail préparatoire avec l'ensemble des parties prenantes, afin que ce changement soit réfléchi pour l'entreprise et pour le personnel.

4.1.2 What

Une fois le « why » connu, il faut alors s'intéresser à ce qu'on veut (« what » en anglais) obtenir. Pour cela, il faut de nouveau réfléchir avec les acteurs du changement (voir au point 4.3.2) au résultat désiré. Celui-ci donnera généralement une réponse au besoin de l'entreprise. Concrètement, c'est dans cette étape que l'on choisira quelle est la composante du New Ways of Working qui répondra le plus à ce besoin. Puisque chaque composante répond à plusieurs besoins, sélectionner la composante optimale n'est pas aisé. Il existe plusieurs moyens pour faire ces choix. Parmi ceux-ci, je conseillerai le Scoring Model car il est selon moi un bon moyen de mesurer et comparer le profit de chaque projet.

Le Scoring Model est un tableau à double entrée. D'une part, on retrouve les différents projets à comparer. D'autre part, on retrouve les différents critères auxquels on attribue un poids en fonction de leur importance. Pour chaque critère et chaque projet, on mettra alors une note sur 5. On multiplie alors les scores par les poids respectifs et on obtient le score final. On choisira alors le projet avec le score total le plus haut. La Figure 8 est un exemple de Scoring Model. Dans cet exemple, c'est le projet numéro 1 qui devrait avoir la priorité sur l'implémentation.

	Objectif 1	Score= 1	Objectif 2	Score= 1.5	Objectif 3	Score= 1.25	Score total
Projet 1	3		4		5		15.25
Projet 2	4		4		2		12.5
Projet 3	2		3		4		11.5

Figure 8 Exemple de Scoring Model

4.1.3 How

La troisième et dernière étape de l'implémentation traite de la méthode à adopter pour arriver à ce résultat (ce qu'on peut traduire par « how » en anglais). L'enjeu est ici de déterminer comment la solution va être implémentée. On aborde de cette manière un aspect managérial, financier, technique, opérationnel et de planning. Ces aspects sont aussi importants les uns que les autres. Le résultat désiré engendrera certainement de multiples contraintes et donc des solutions à trouver. C'est ici tout le travail de l'équipe projet, et en particulier l'équipe de développement.

La Figure 9 illustre ces trois étapes.

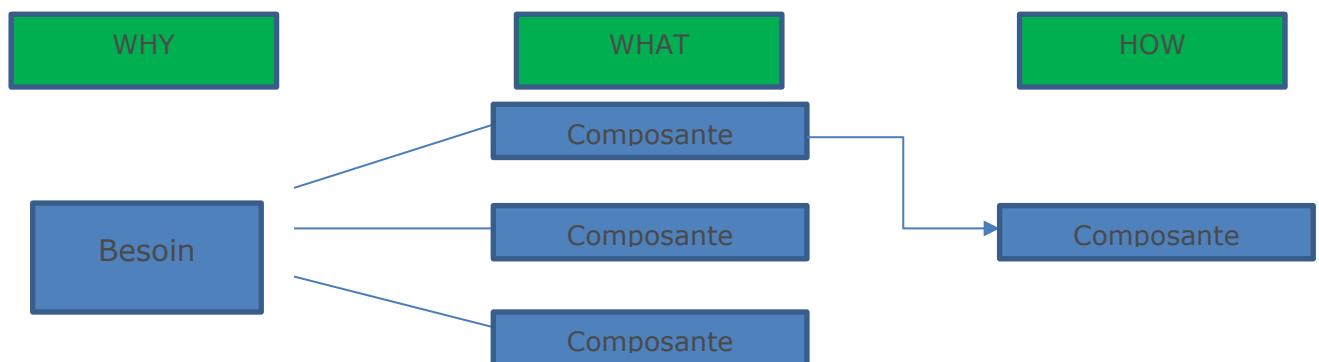


Figure 9 Why, What, How

Bien entendu, les 3 parties décrites ci-dessus sont étroitement liées et forment un tout. Elles sont à considérer avec autant d'importance si l'on désire préparer idéalement l'implémentation. Toutefois, ce mémoire est principalement basé sur la dernière des trois étapes. En partie 5 sera décrit le How pour un bon nombre de composantes.

4.2 Méthodologie

Pour aller plus loin dans cette partie « How », pièce maîtresse de l'implémentation, voici le type de méthodologie que je prône dans le cadre de ce type de développement.

Il s'agit des méthodes Agile. Selon le manifeste Agile, celles-ci font ressortir 4 valeurs (Manifesto, 2001) :

- Privilégier les individus et leurs interactions aux processus et aux outils.
- Favoriser des logiciels opérationnels plutôt qu'une documentation exhaustive.
- Mettre en avant la collaboration avec les clients plutôt que la négociation contractuelle
- Mettre un point d'honneur sur l'adaptation au changement par rapport au suivi initial d'un plan.

Selon moi, ces valeurs permettent d'atteindre un résultat qui sera celui désiré par l'entreprise car les exigences sont revues constamment et la collaboration entre les équipes met tout le monde sur la même longueur d'onde. Cela augmenterait les chances de succès du projet. C'est en tout cas ce qu'affirme une enquête du Standish Group (Report, 1995). Selon ce rapport, environ 83 % des projets n'aboutissent pas. L'une des principales raisons est le manque d'implication des utilisateurs finaux, tandis qu'une autre est le changement constant des exigences au cours du projet. Bien que ce ne soit pas une solution miracle, les méthodes Agile répondent à cette problématique au travers de leurs valeurs.

Le manifeste (Agile Manifesto) décrit aussi 12 autres principes qui mettent en avant des valeurs sur le sujet de la collaboration, de l'orientation vers le client et de l'organisation. Il se fait que le concept NWoW prône les mêmes valeurs. Ces principes ne seront pas détaillés dans ce mémoire. Notons que pour toute implémentation, le client est l'entreprise en elle-même, tandis l'équipe de projet représente le fournisseur.

En fonction de la méthode Agile choisie par l'entreprise, différentes étapes sont à suivre. Bien que je prône les méthodes Agile, je ne conseillerai pas une méthode en particulier. Cependant, pour illustrer au maximum comment implémenter une composante du concept, je reprendrai une méthode avec laquelle je suis à l'aise car j'ai pu l'expérimenter dans plusieurs projets. Il s'agit de la méthode Scrum.

Scrum est décrit comme un « cadre de travail holistique itératif qui se concentre sur les buts communs en livrant de manière productive et créative des produits de la plus grande valeur possible ». (Schwaber & Sutherland, 2013)

Lors d'un projet comme celui-là, la première chose à faire est de comprendre et traduire les exigences exprimées par le client dans le but de pouvoir prioriser un maximum ces exigences. Pour prioriser ces exigences, on peut notamment utiliser la méthode MoSCoW. Il s'agit de déterminer si l'exigence doit, devrait, pourrait ou ne doit pas être respectée. On utilise ensuite le user story mapping pour avoir un aperçu plus visuel de comment sera développé le produit en termes de planning. L'ensemble des exigences, qui représente le product backlog, devra alors être réparti dans les courtes différentes périodes de développement, appelées « Sprint » (environ trois semaines).

Durant ce développement, il faudra veiller à réaliser des mock up corrects, établir un plan de maintenance, développer un service de gestion de la qualité ainsi que des scénarios de tests (qui permettront d'attester que le délivrable est correct), faire un plan de transition pour assurer une bonne gestion du changement et un bon support aux utilisateurs...

Je pense que dans le cadre de l'implémentation d'une composante, ces étapes doivent être respectées et coordonnées par le chef de projet. Il est aussi primordial d'organiser fréquemment des réunions avec le sponsor du projet et l'utilisateur final afin de revoir ensemble les exigences par rapport à la composante. Je suis convaincu que pour un long projet, les exigences sont sujettes à changer.

4.3 Gestion de projet

La bonne gestion de projet est indispensable pour assurer la réussite d'un projet. On peut aussi considérer que l'implémentation dans son sens large peut être considérée comme un projet. En effet, un projet est un effort spécifique entrepris pour créer un produit, un service ou un résultat spécifique (PMI, 2013). Un projet est, par définition, régi sous la contrainte du temps, du coût et du contenu de celui-ci. Cela signifie qu'il faut veiller à garder un bon équilibre entre ces trois contraintes.

Par exemple : si l'on décide d'augmenter le contenu, cela impliquera une augmentation du temps et du coût. Ou encore, si on décide de réduire le coût, cela aura une influence négative sur le contenu.

Notons également qu'il existe en réalité plus de contraintes. L'institut PMI en décrit dix, qu'il appelle domaines de connaissance (voir 4.3.3). Dans le cadre d'un projet, ces contraintes peuvent aussi être vues comme des exigences qu'il faudra respecter.

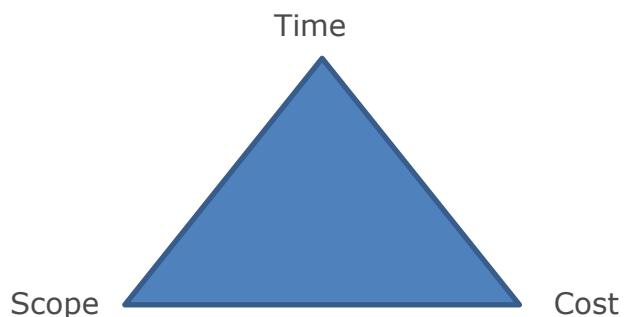


Figure 10 Contraintes d'un projet

Pour une implémentation réussie, il faut donc avoir une gestion de projet réussie. Ce chapitre a pour but de décrire ces points afin de réussir l'implémentation de composants de la philosophie NWoW. Bien que je considère la méthode Agile comme étant la meilleure pour ce genre de projet, je pense fermement qu'elle n'est pas pour autant opposée aux principes proposés par PMI. Je pense même qu'au travers de son Project

Management Book of Knowledge (PMBOK) dont la dernière version est de 2017, PMI intègre des notions de gestions de projet non négligeables dans le cadre d'une implémentation telle que celle d'une composante du concept New Ways of Working. C'est pourquoi, je m'aiderai principalement de ce livre pour décrire ma vision d'une bonne gestion de projet.

Pour commencer cette analyse, commençons par nous intéresser à la structure organisationnelle que l'entreprise peut adopter.

4.3.1 Structure organisationnelle

Chaque entreprise a une structure organisationnelle. Cette structure organisationnelle définit comment les actions d'un projet sont réparties (cela signifie qu'il définit comment est agencé l'organigramme), coordonnées et contrôlées (Robbins & Judge, 2014). Elle peut s'appliquer spécifiquement pour l'implémentation d'un projet en entreprise et influence considérablement l'organisation du projet.

Plusieurs facteurs permettent de choisir une structure adéquate pour l'entreprise : la taille (plus il y a de personnes, plus la notion de hiérarchie sera nécessaire), l'âge (une entreprise plus ancienne se pliera davantage aux règles et normes en vigueur), la technologie, l'environnement.

On compte aujourd'hui 5 grands modèles de structure organisationnelle. Je vais les décrire brièvement avant de donner mon avis quant au choix de structure.

Tout d'abord, la structure hiérarchique proposée par Henry Fayol. Elle repose sur le principe qu'une personne n'est dépendante que d'une seule autre personne. Les services sont divisés et n'ont pas de liens entre eux : un responsable de service n'a aucune responsabilité dans un autre service. Malgré le fait que chaque rôle est clairement défini, je pense fermement que cette structure connaît des limites ; notamment au niveau de la collaboration, mais aussi au niveau de la connaissance (un directeur aura du mal à connaître les responsabilités de tout le monde).

Pour répondre à cette limite de connaissance, la structure fonctionnelle permet aux managers d'être responsable de tous les employés qui lui sont hiérarchiquement inférieurs. Je me pose alors la question de savoir comment gère un employé qui reçoit plusieurs ordres différents de la part de plusieurs managers. La collaboration entre les différents services n'en reste pas moins un manquement.

La troisième structure que je vais décrire est celle de la structure divisionnelle (aussi appelée structure par projet). L'entreprise est alors divisée en plusieurs divisions identiques. Chaque division est multifonctionnelle et allie les services de plusieurs services différents. Une division peut dès lors coordonner un projet d'elle-même. La mesure de la performance de chaque unité est possible. Chaque division a ses propres

objectifs. La création de division créée toutefois une multiplication des fonctions dans l'entreprises et laissent donc un doute sur la coordination.

En 1970, Jay Garlbraith propose une nouvelle structure qui allie cette fois la division par projet et la structure fonctionnelle. Elle est appelée structure matricielle. L'employé est cette fois sous la responsabilité d'un responsable fonctionnelle et d'un chef de projet. Cette structure bien que flexible connaît aussi ses désavantages. En effet, le double commandement du manager fonctionnel et du chef de projet peut entraîner une certaine lenteur dans la prise de décision. L'équipe projet étant composée de personnes de plusieurs départements, la culture de travail peut également être un élément perturbateur dans le déroulement du projet.

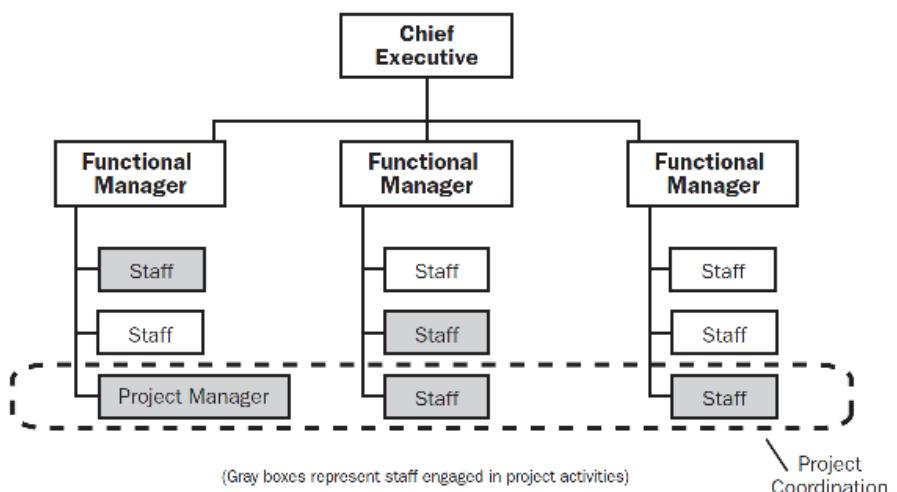


Figure 11 Structure matricielle (PMI, 2013)

Si l'on doit maintenant supposer quelle est la structure organisationnelle que chaque entreprise adopte, G. Nollevaux avance que des grandes entreprises dont les spécifications changent rarement adopteraient plus facilement une structure hiérarchique/fonctionnelle. À l'opposé, lorsque l'entreprise est plus petite ou l'environnement d'entreprise est plus changeant, alors il faudrait adapter plutôt une méthode par projet ou matricielle. (Nollevaux, 2017)

Dans le cas de l'implémentation de composantes aux New Ways of Working, je pense qu'il est préférable pour l'entreprise d'adopter une méthode par projet ou matricielle. En effet, la philosophie prônant la collaboration, ces structures semblent adéquates car elles mettent aussi en avant l'aspect de collaboration entre toutes personnes de l'entreprise. Cette structure, par les principes qu'elle peut dégager, semble aussi en parfaite adéquation avec les méthodes Agile. Je pense aussi que la structure matricielle permet de rassembler des connaissances venant de plusieurs horizons et facilitent de ce fait une meilleure compréhension des besoins de chacun.

4.3.2 Acteurs d'une implémentation réussie

Pour compléter cette analyse de la gestion de projet, il est primordial d'identifier les différents acteurs liés à un projet (le projet d'implémentation dans notre cas). Il s'agit d'identifier le rôle de chaque personne impliquée directement ou indirectement dans le projet tout en spécifiant leur niveau d'importance. Les méthodologies Agile vont influencer l'importance de chaque acteur car elles impliquent davantage le client et les équipes de développement. Cependant, une méthodologie n'est pas l'autre et donc les acteurs peuvent être différents dans chacune de celles-ci.

De manière générale, il faut commencer par identifier les parties prenantes. Il s'agit de toutes les personnes pouvant avoir une influence sur le projet ou être influencées par celui-ci. Ce sont donc aussi les personnes externes au projet qui peuvent avoir un intérêt qui pourrait affecter positivement ou négativement le projet (PMI, 2013). Les identifier permet notamment de prendre connaissance du risque et de tout mettre en œuvre pour le contrôler. Pour cela, il faut tenir compte de leurs intérêts et trouver un équilibre entre les parties prenantes et la volonté de l'entreprise. L'autre partie importante est évidemment l'équipe responsable du projet d'implémentation. Elle est en effet responsable d'effectuer les étapes préparatoires au projet (voir chapitre 4.1), mais ensuite de toute la partie implémentation. Pour illustrer ceci, je reprendrai l'exemple du Framework Scrum, basé sur la méthode Agile.

Les membres de l'équipe projet dans le cadre du Framework Scrum sont (Pope-Ruark, 2012) :

- Le Product Owner : le Product Owner est la personne qui fera le pont entre le client et l'équipe de développement. C'est ici lui qui est responsable d'éliciter les exigences auprès du client. Il est aussi en charge de la gestion du Product backlog, reprenant toutes les exigences. Il se chargera alors de les prioriser avec l'entreprise. Sur cette base il sera responsable de l'organisation des différents sprints de développement. Durant toute la durée du projet, il s'assurera que les exigences n'ont pas changé. Le Product Owner n'est autre qu'un Business Analyst dans un projet Scrum.

C'est lui qui est le responsable du délivrable final ce qui rend son rôle indispensable pour la réussite du projet.

- Le Scrum Master : il est chargé de faire respecter le cadre méthodologique de Scrum. Membre de l'équipe technique, le Scrum Master est plus considéré comme un coach que comme un supérieur. Il est aussi chargé de s'assurer que la communication entre le Product Owner et l'équipe de développement a correctement été effectuée et que les attentes de développement sont les mêmes.

- L'équipe de développement : responsable de fournir un délivrable à la fin du sprint, l'équipe de développement est généralement composée de 2 à 10 personnes. C'est cette équipe qui fera la répartition des tâches et d'objectifs de développement.

Pour ce qui est des acteurs dans le cadre de l'implémentation des composantes NWoW, il y a aussi le rôle des ressources humaines, et du management qu'il ne faut pas négliger.

4.3.3 Domaines de connaissance

Le PMBOK (Project Management Book of Knowledge) décrit dix domaines de connaissance (voir **Error! Reference source not found.**). Il s'agit de la gestion de : l'intégration, du contenu, des délais, des coûts, de la qualité, des ressources humaines, des communications, des risques, des approvisionnements, des parties prenantes. Ces domaines de connaissance représentent les exigences (qui peuvent aussi être vues comme des contraintes) liées à tout projet. Il est donc primordial de les prendre en compte lors du projet. Cependant, bien que ces domaines soient aussi importants les uns que les autres, pour rester dans la limite du contexte de ce mémoire, je ne présenterai que la gestion du changement et la gestion des délais.

A. Gestion du changement

Faisant partie de la gestion de l'intégration, la gestion du changement est un élément indispensable à prendre en compte dès le début du processus d'implémentation. En effet, l'implémentation d'une composante implique des changements qui peuvent être mal acceptés et de ce fait poser des dégâts moraux aux travailleurs. (Piette, 2019)

Selon Rowley (Rowley, 2013), on peut synthétiser ce que décrit PMI à propos du changement avec les étapes suivantes :

- Prévenir les changements possibles
- Évaluer l'impact du changement
- Créer des options pour réduire ces impacts
- Avoir l'accord du sponsor du projet
- Avoir l'accord du client (si nécessaire)

En respectant ces étapes, le changement a plus de chance d'être bien accueilli par les membres du personnel.

Je trouve relevant de faire maintenant un parallèle avec une courbe (Figure 12 Courbe du deuil Kübler Ross) élaborée par Elisabeth Kübler-Ross, qui aide à comprendre par quelles étapes passent les employés lorsqu'ils font face à un changement. L'auteur a imaginé 5 phases qui sont distribuées sous deux axes : l'état émotionnel, cognitif et énergétique, et le temps. Cette courbe nous permet de mieux réagir phase aux émotions des employés.

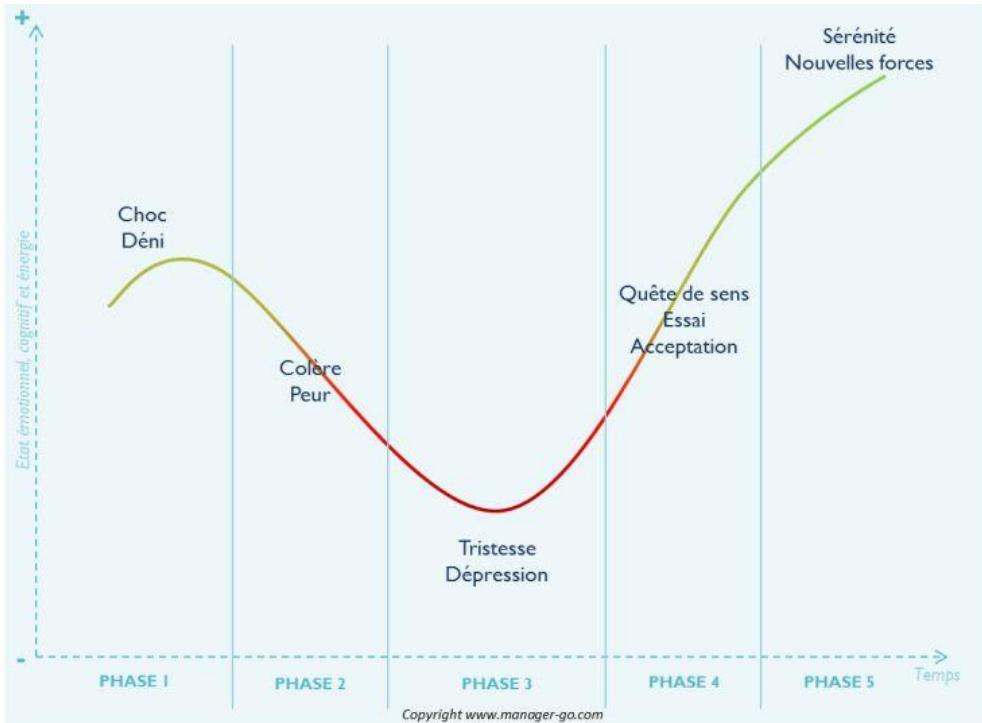


Figure 12 Courbe du deuil Kübler Ross (Granger, 2019)

La première phase représente le choc de l'employé qui n'a pas été préparé au changement. Celui-ci rentrera donc dans une période de déni où il refusera ce changement. Avec du temps, de l'écoute et de l'empathie de la part de l'agent du changement, il rentrera dans la deuxième phase, qui le lie à la colère et à la peur. Typiquement, les employés ont peur de changer leurs habitudes et ne veulent pas penser que ce changement leur sera bénéfique. Ensuite, ils rentreront dans une période transitoire où ils remarqueront qu'ils n'ont pas réellement le choix, ce qui les plongera dans un sentiment de tristesse. C'est le début de l'optimisme par rapport au projet. Plus tard, l'employé se pliera à la nouveauté et l'acceptera au quotidien. L'employé sera cette fois tourné vers l'avenir plutôt que vers le passé. Cette quatrième phase représente la quête de sens. Finalement, dans la 5^{ème} et dernière phase, l'employé comprend pourquoi ce changement a été fait. Il se voit maintenant motivé à nouveau.

B. Gestion des délais

Pour ce type de projet, je pense sincèrement qu'une bonne gestion du planning est la clé du succès. C'est le chef de projet qui est le responsable de l'élaboration et du bon déroulement du planning.

PMI définit 5 processus pour la gestion des délais.

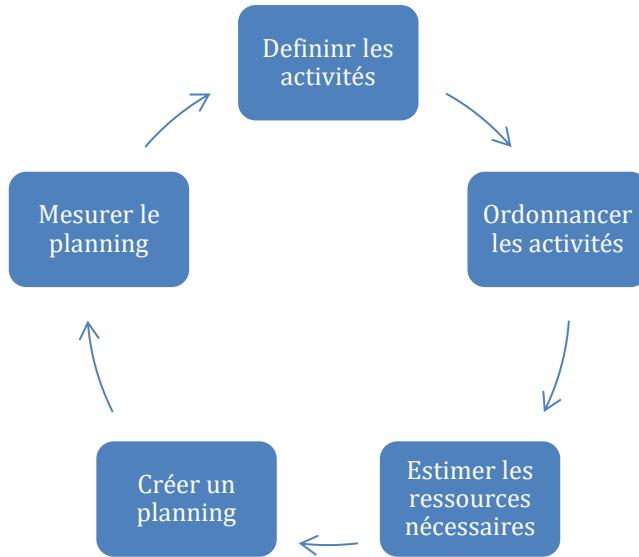


Figure 13 Processus de gestion des délais

Il faut tout d'abord définir les activités. « Définir les activités est le processus d'identification et de documentation des actions spécifiques à effectuer pour produire les livrables du projet. Le principal avantage de ce processus est la décomposition des packages de travail en activités qui fournissent une base pour estimer, planifier, exécuter, surveiller et contrôler le travail du projet » (PMI, 2013)

Une fois que l'on a décomposé chaque activité, on peut passer à la deuxième étape qui est l'ordonnancement des activités. Pour cette étape, il s'agit d'organiser les activités de manière à respecter la méthodologie de gestion de projet choisie (une méthode Waterfall organisera différemment ses activités par rapport à une méthode Scrum). Pour l'ordonnancement des activités dans une des méthodes Agile, on priorisera d'abord les activités les plus importantes pour le délivrables. Fréquemment, l'ordonnancement sera revu en fonction de nouvelles exigences.

Le troisième processus consiste à estimer le temps et les ressources nécessaires à chaque activité. Le chef de projet doit utiliser des outils qui lui permettront de donner une estimation la plus objective possible. PMI en propose plusieurs. Par exemple, le chef de projet pourra consulter des experts dans les domaines des activités ; ou encore le chef de projet pourra faire une estimation dite par analogie ce qui signifie qu'on se basera sur des données provenant de projets précédents pour réaliser une estimation objective. (Nolleaux, 2017)

Une fois ces processus effectués, on peut maintenant créer un planning complet qui respectera les contraintes de chaque activité. En créant un planning pour une période donnée, il faut veiller à garder une marge temporelle après la fin estimée car des imprévus peuvent arriver et causer du retard sur le projet.

Une fois le projet en court, on peut alors comparer les estimations du planning de chaque activité avec l'avancement réel. Cela permettra entre autres de réévaluer le planning, d'y ajouter ou retirer des activités pour la prochaine période de développement. Je conseille d'ailleurs de revoir régulièrement les exigences du client pour le projet afin d'adapter le planning de manière rapide et de ce fait réduire les coûts et le temps investi pour un projet qui n'est pas égal au livrable désiré.

Pour ce qui est de l'implémentation de composantes au concept NWoW, c'est longtemps à l'avance que le chef de projet doit commencer les phases préparatoires. Le changement ne doit pas se faire de manière brusque et non préparée, au risque d'avoir un impact négatif sur le business et sur les employés. Une fois le « what » bien défini (voir 4.1 Étapes), le chef de projet pourra alors commencer à établir un planning en respectant les principes cités ci-dessus. Celui-ci détaillera tous les points techniques de l'étape « how », significative de l'implémentation.

5 Les composantes du concept New Ways of Working

Avant de rentrer dans le vif du sujet de ce chapitre, faisons un rapide retour sur le contenu du concept de New Ways of Working décrit au point 3. NWoW est en constante évolution et ne sera pas le même demain. Je le décris personnellement comme une réponse à un besoin humain, organisationnel, environnemental ou financier d'une entreprise, qui transforme la forme et le moyen de travail pour favoriser la flexibilité et la collaboration au sein de l'organisation. Ce besoin est propre à chaque entreprise et la réponse en est donc différente. L'implémentation d'une composante a un impact sur les thèmes répartis dans les 3 axes (bricks, bytes, behaviours) qui définissent le concept.

Il est important de noter qu'avant d'implémenter une quelconque composante, il est indispensable de se poser les questions adéquates (voir « why » dans 4.1 Étapes) afin d'avoir une vision précise de la solution désirée.

Il y a quelques années, des auteurs belges ont publié, au travers de brillantes publications, les pratiques qui selon eux étaient associées au concept NWoW (ils utilisent l'acronyme NFOT signifiant les nouvelles formes d'organisation au travail) (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015) (Taskin & Ajzen, Managing sustainable and innovative workplaces, 2015). Ils ont même été plus loin en les classant dans trois catégories : les pratiques de flexibilité spatio-temporelles, les modes d'organisation du travail collectif et enfin, les pratiques de management.

Pratiques associées aux contenus constitutifs des NFOT		
Pratiques de flexibilité spatio-temporelle associées aux NFOT	Modes d'organisation du travail associés aux NFOT	Politiques de management associées aux NFOT
Le travail à domicile	Les équipes autonomes ou semi-autonomes	Knowledge Management
Les bureaux partagés	Les équipes virtuelles	Management par objectifs
Le flex desk/clean desk	Les open spaces	Management par projet
Le co-working	Les organisations en réseau	Autonomie collaborative
Les télécentres ou les bureaux satellites	...	Management participatif
Le télétravail à domicile (permanent, alterné ou occasionnel)		Total Quality Management
Le télétravail mobile		Lean production

Figure 14 Pratiques associées à NWoW (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015)

Je me baserai sur ces travaux de recherche pour présenter une série de composantes du concept (qui toutefois n'est pas exhaustive) en donnant d'abord une description détaillée de la composante, et ensuite une description de l'évolution de cette pratique et de sa situation actuelle. Après cela, j'expliquerai ce qu'implique l'implémentation de cette composante pour l'entreprise, qui passe souvent par des adaptations importantes. Je détaillerai ces adaptations ainsi qu'une méthode d'implémentation de la composante de manière générale. Pour cela, j'y adopterai un point de vue sur la partie technique et opérationnelle qui nécessite toutefois d'être adaptée pour chaque entreprise. Au travers de ces explications, j'y intégrerai une notion de planning qui est indispensable à la réussite du projet.

5.1 Open-space

5.1.1 Descriptif du composant

Aujourd'hui encore, il n'y a pas de définition officielle du terme « open-space » dans le dictionnaire tant le terme est interprété différemment par beaucoup de monde. Plateau ouvert en français, le terme désigne un espace de travail qui n'est pas séparé par des cloisons. Cela implique que les travailleurs travaillent dans la même pièce que leurs collègues.

C'est au début du 20^{ème} siècle que naît l'idée d'aménager différemment les espaces de travail. On pense alors à aménager les bureaux comme une classe d'école, avec le supérieur sur une estrade surplombant les employés. Ce modèle n'eut pas grand succès en Europe. (Chemin, 2012)

Au début des années 50, l'impact qu'avait l'environnement de travail sur les employés posait question. Selon (Diamantidou, 2017), il en résulte que l'espace de travail n'a pas uniquement un impact sur la collaboration et les relations humaines entre employés, mais aussi sur la productivité de l'entreprise.

En 1958, les frères Schnelle imaginèrent de réorganiser l'aménagement, en enlevant toutes les cloisons, en supprimant une quelconque symétrie qu'il pouvait y avoir dans les bureaux, et ajoutant plusieurs pots de fleurs qui servent de séparations. Plusieurs règles sont cependant à respecter. Par exemple : les bureaux sont orientés d'une manière à ce qu'il n'y ait pas de contact visuel avec les portes d'accès, les machines à café ou même les collègues ; ou encore : chacun doit avoir un espace personnel suffisamment grand. (Entreprendre.fr, 2015)

Quelques années plus tard, Robert Probst imagine des grands plateaux, qui cette fois respectent une certaine symétrie et qui sont semi-cloisonnés par des parois de 1 mètre et demi de hauteur. (**Error! Reference source not found.**)

L'open-space actuel a encore changé par rapport à ce qui était proposé il y a quelques années. L'aspect humain cette fois mis en avant davantage. L'interaction entre collègues dans des espaces informels est privilégiée afin d'augmenter la collaboration. « Aujourd'hui, les open-spaces prennent des allures de lofts, ou encore d'appartements particuliers. La décoration est travaillée, le mobilier ergonomique, les outils de travail de plus en plus high-tech. Les entreprises proposent à leurs employés des espaces de travail conviviaux, chaleureux et accueillants, dans le but d'améliorer leur satisfaction au travail. » (Orosound.com, 2016). L'open-space n'a toutefois pas que des avantages : les employés sont principalement plaintifs à propos du surplus sonore.

Au point de vue chiffré, l'augmentation du nombre d'implémentations est impressionnante ! D'après une étude de SD Worx et de Louvain School of Management, près de 60 % des entreprises belges possédaient un open-space en 2015. C'est dans les pays anglo-saxons que la pratique est la plus implantée (de Harlez, 2017). En 2013, Deloitte affirme que deux tiers des personnes se montrent satisfaits par l'open-space. (Deloitte, 2013)

Au niveau de l'impact sur le concept NWoW, l'open-space agit principalement sur la dimension « bricks », qui est la dimension physique. Les thèmes de la conception de l'espace de travail, la collaboration ou encore la communication sont impactés.

5.1.2 Comment l'implémenter

Implémenter l'open-space nécessite un changement radical dans l'aménagement des bureaux pour passer sur un espace plus ouvert. Comme un bon nombre de composantes, ce changement peut être facilité par un déménagement vers un nouveau bâtiment ou un espace de bureau prévu pour ce type d'aménagement. C'est donc aussi l'occasion d'implémenter plusieurs composantes à la fois. Mettre en place un open-space ne demandera pas nécessairement beaucoup de changements techniques, ils seront plutôt humains et opérationnels.

Y-2

Choisir l'espace de travail

Pour que l'open-space soit effectif à partir d'une date précise, il est nécessaire s'y prendre suffisamment à l'avance. En effet, si l'entreprise désire déménager, je suggère que le processus démarre 2 ans avant cette date. C'est à ce moment-là qu'il est important de comprendre les exigences de l'entreprise pour le nouveau bâtiment car de nombreux travaux seront à prévoir pour avoir des espaces de travail qui puissent répondre aux exigences du business.

Pour éliciter ces exigences, une équipe responsable du projet composée au minimum d'un membre du management, de l'équipe IT, des ressources humaines et d'un Business Analyst doit être créée. Dès lors, je suggère de procéder à des brainstormings réguliers avec les représentants du personnel et le Business Analyst afin de comprendre le besoin du business. Une des méthodes d'élicitations d'exigences est la méthode des user stories. Bien qu'elle soit généralement utilisée pour capter les besoins d'une entreprise pour un projet informatique, je pense fermement qu'elle peut aussi s'adapter à ce type de projet. Elle permet de collecter chaque exigence sous la forme suivante : En tant que [type d'utilisateur], je veux [critère exprimé] afin de [objectif final]. Par exemple : En tant qu'employé, je veux que le bâtiment soit facile d'accès en transport en commun afin de gagner du temps le matin. Chaque user story représente une exigence.

Selon moi, de nombreux critères sont à prendre en compte. Tout d'abord par rapport au choix du bâtiment en lui-même : l'accès, l'emplacement, l'état du bâtiment, les parkings, le prix. Pour l'intérieur des bureaux, il y a alors d'autres exigences : la flexibilité d'aménagement, la répartition des espaces, etc.

Une fois les exigences élicitées, il ne reste plus au Business Analyst qu'à les prioriser afin de faire les meilleurs choix possibles. Pour cela, la méthode MoSCoW est aussi souvent utilisée dans le cadre d'un projet Agile. Il s'agit de déterminer pour chaque user story si elle doit, devrait, pourrait ou ne doit pas être respectée. C'est évidemment en rencontrant l'utilisateur final et le management que ceci peut être fait. Grâce à ces critères établis, l'entreprise pourra plus facilement déterminer le lieu du futur espace de travail si un déménagement est envisagé, mais aussi déterminer de manière optimale comment doivent être agencés les espaces de travail, dont fait partie l'open-space.

Y-1

Définir
l'aménagement

Je considère qu'un an avant la date d'implémentation, il faut penser à l'aménagement des nouveaux espaces de bureaux. Par aménagement on entend :

- La répartition des espaces : puisqu'un open-space n'a pas de paroi insonorisante, le bruit peut causer problème sur ces espaces. Pour cela, il est important de définir des zones informelles, où la collaboration et l'interaction sont poussées dans des espaces souvent « cosy ». Je suggère aussi de définir des zones de calme, qui permettent de se concentrer.
- La disposition des bureaux : combien doit-il y avoir de bureaux sur l'espace (voir 5.3 Flexdesk). Bien qu'une année à l'avance semble beaucoup, cela permettra déjà d'avoir une idée sur les installations à faire dans le bâtiment. En effet, il faut veiller à ce que chaque bureau ait accès au moins à une prise de courant et un moyen de

connexion au réseau (idéalement par câble). Le HVAC (abréviation de heating, ventilation and air-conditioning pour chauffage, ventilation et climatisation) est également réellement important car il doit pouvoir satisfaire le nombre de personnes sur le plateau.

- Le mobilier à utiliser : c'est à ce moment qu'on doit décider si on récupère le mobilier existant pour meubler les espaces ou si on achète de nouveaux meubles.
- Le choix des décors : que ce soit pour les tapis, la peinture ou les plantes, l'open-space devra être décoré afin qu'il soit agréable à vivre.

Puisque l'open-space ne se résume pas à installer tout le monde dans la même pièce, je conseille de consulter un médecin du travail lorsqu'on élabore les plans afin qu'il puisse donner son opinion et ensuite valider les plans.



M-

Communiquer

Malgré une communication avec les employés tout au long du projet, il est important d'intensifier la communication à trois mois de la date effective de la mise en place de l'open-space. En effet, selon moi, communiquer permet de faire accepter le changement plus facilement par les employés. Cela permet entre autres de faire taire les rumeurs et de rassurer le personnel. C'est pourquoi je propose d'organiser des séances d'échanges entre le management (impliqué dans l'équipe projet) et les employés afin qu'ils puissent exprimer leurs préoccupations.

C'est aussi l'occasion de diffuser les règles qui seront en vigueur après l'implémentation et qui seront ajoutées au règlement de travail. C'est grâce au respect de ce règlement de travail que l'open-space peut être une réussite. Par exemple : si des employés ont systématiquement des discussions sur le plateau ouvert, le bruit pourra déranger les autres travailleurs et leur productivité se verra diminuée.

Maintenant que la date est fixée, il faut déjà penser à comment ces changements vont être organisés en termes de ressources. C'est-à-dire que c'est le moment de déterminer qui effectuera ce changement, quand, comment et à quel coût. Cela impliquera dans certains cas de réaliser l'implémentation en dehors des horaires de travail (le week-end par exemple), ou même d'organiser une journée de télétravail à domicile pour que le business puisse continuer de tourner pendant le changement (plus d'informations au point 5.2).

Dans le cadre d'un projet Agile, je suggère de vérifier que les exigences du projet sont toujours les mêmes. En effet, il se peut que l'organisation ou la stratégie de l'entreprise ait changé et les exigences sont donc impactées.

D-Day

Installer

Le jour de l'aménagement de l'espace de travail, il faut veiller à tester chaque poste de travail afin que les employés soient dans les meilleures conditions lors de leur début dans ce nouvel aménagement.

5.2 Télétravail

5.2.1 Descriptif du composant

Le télétravail est une pratique de longue date. Apparu aux environs des années 70, le télétravail a connu de nombreuses évolutions jusqu'à aujourd'hui. (Kingma, 2018) En effet, à cette époque, il était déjà associé à une évolution du travail par la technologie permettant de diminuer les dépenses liées à l'énergie du bâtiment, mais aussi et surtout le temps dans lequel passait l'employé dans les transports pour se rendre au travail ? De plus au début des années 70, le prix du carburant a connu une forte croissance, ce qui poussait donc à trouver une alternative de transport (Cpcp, 2013). Cependant, selon Taskin, l'émergence de la pratique ne connaît pas un grand succès à cette époque pour les raisons suivantes : le coût était trop élevé, la technologie pas assez développée, le changement difficile du type de management et d'organisation, une protection insuffisante de la protection des données informatiques et enfin une opposition des syndicats. (Taskin L. , Le télétravail en manque de régulations, 2006)

Vingt ans plus tard, l'amélioration des technologies de l'information pense donner un second souffle au télétravail mais ce n'est qu'en 2010 que l'on aperçoit la pratique prendre de l'ampleur. (Cpcp, 2013) Je pense que l'extension d'internet rend la pratique beaucoup plus facile, si bien qu'en mars 2018 une enquête du SPF Mobilité a montré que 17% des travailleurs belges pratiquent le télétravail. Mieux encore : à Bruxelles, c'est plus d'une personne sur 3 qui en bénéficie. (Polling, 2018)

En 2012, une loi du Code du travail français définit le télétravail comme suit : « le télétravail est une forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les TIC dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci » (Code du travail, 2012). Par « hors des locaux »,

l'article sous-entend plusieurs endroits. Taskin et Ajzen en ont défini trois (Taskin & Ajzen, *Managing sustainable and innovative workplaces*, 2015):

- Le télétravail mobile : il s'agit de réaliser au moins au quart de son travail hors des bureaux de l'entreprise et de son domicile. Par exemple, dans un café, dans les transports ou chez un client.
- Le télétravail à domicile : comme son nom l'indique, il s'agit du travail effectué à domicile. On considère que le télétravailleur à domicile le pratique au moins un jour par semaine.
- Le télécentre ou télétravail décentralisé : l'entreprise met à disposition un espace de travail qui sera plus proche du domicile du travailleur par rapport aux autres bureaux. Je précise tout de même que pour type, l'entreprise a deux options : connecter le travailleur sur le même réseau ou non (ce qui aura un notamment un impact sur l'accès aux données).

C'est principalement pour améliorer le confort des employés que ces composantes sont mises en place car elles améliorent l'équilibre vie privée et professionnelle, permettant entre autres à l'employé de s'organiser autrement. C'est aussi une réponse à une volonté de l'entreprise de diminuer l'impact qu'elle a sur l'environnement ou encore pour diminuer ses coûts liés à l'espace de travail. D'un autre côté, pour l'entreprise, il faudra penser à imposer un contrôle efficace du travail fourni par l'employé à distance. De toute évidence, l'implémentation du télétravail sera impossible dans le cas où la présence physique du travailleur est nécessaire dans les bureaux de l'entreprise.

L'implémentation de ce type de composantes implique un bon nombre de changements et adaptations pour l'entreprise. À mon avis, c'est sans doute la composante la plus compliquée à implémenter à l'heure actuelle (pour une entreprise qui n'a aucune affinité avec le concept NWoW). De plus, son implémentation est souvent combinée avec d'autres composantes. Le télétravail a un impact majeur sur les thèmes suivants : la flexibilité de l'espace de travail, la disponibilité de l'information, un management orienté sur les résultats, la mobilité, le travail orienté sur les résultats, la confiance et l'autonomie, l'équilibre vie et travail, la motivation. On y retrouve donc des thèmes venant des 3 axes (bricks, bytes, behaviours) ce qui fait du télétravail une composante transversale du concept.

Au niveau de l'implémentation du télétravail en lui-même, je suggère, comme pour l'open-space, de créer (au moins 1 an à l'avance) une équipe responsable du projet, qui sera chargée de coordonner les différentes étapes d'implémentation pour ces changements. Il est pertinent de sélectionner les mêmes profils que pour l'Open-Space. Je pense aussi que si l'entreprise le désire, elle peut réaliser un projet test pour évaluer le télétravail. Il faut cependant veiller à plusieurs changements nécessaires à une telle mise

en place. Je détaillerai dans les sous-points suivants une méthode d'implémentation pour ces changements nécessaires lors de l'implémentation du télétravail.

5.2.2 Accès aux informations

Puisque l'employé ne travaille pas tous les jours depuis les bureaux de l'entreprise, il faudra veiller à ce qu'il ait les mêmes accès (ou du moins les accès nécessaires) lors de sa période de télétravail que lorsqu'il travaille aux bureaux de l'entreprise.

Y-1

Inventorier

Un an avant l'implémentation du télétravail, je suggère de réaliser un inventaire de tous les accès que l'employé dispose. Lorsque je parle d'accès, c'est assez large. Cela comprend : la boîte mail, les différents outils et applications de l'entreprise, les documents stockés sur des serveurs internes et les documents personnels. De cet inventaire, on regardera quels sont les accès que l'on a déjà de l'extérieur, et quels sont ceux que l'on n'a pas. On y relèvera aussi la notion de portabilité pour chacun, c'est-à-dire qu'on vérifiera depuis quel type d'appareil on peut y accéder. Après cela, ce sera alors possible d'élaborer un planning pour rendre l'accès de l'extérieur possible pour les informations nécessaires.

Si l'on s'y prend si longtemps à l'avance, c'est parce qu'un changement technique ne dépend pas toujours que de l'entreprise, c'est parfois à la maison mère de décider et de modifier sa politique. De plus, il est possible que ce soit techniquement impossible de donner accès depuis l'extérieur à un certain type des données. Il se peut aussi que des raisons de sécurité empêchent d'aller plus loin dans la procédure. Il faudra donc trouver une solution.

M-6

Virtualiser

Pour les applications et outils qui sont disponibles depuis l'ordinateur au bureau grâce à la connexion au réseau de l'entreprise, il faudra trouver un moyen d'y accéder en respectant les normes de sécurité mises en place. Je propose pour cela de virtualiser. Il s'agit de « faire une abstraction des ressources informatiques physiques telles que le matériel, les logiciels, le stockage et les composants réseau » (Ionos, 2019). Pour ce qui est de la virtualisation d'applications spécifiquement, Monsieur Afahounko, Network Engineer, donne la définition suivante : « La virtualisation au niveau applicatif est l'approche de l'exécution d'applications dans un environnement d'exécution virtuel. Ce qui est différent de l'exécution normale d'une application sur un matériel.

L'environnement d'exécution virtuel fournit une API standard pour l'exécution multi-plate-forme et gère l'utilisation des ressources locales par l'application... » (Afahounko, 2014) Il s'agit donc d'un processus dans lequel les applications sont virtualisées et transmises d'un serveur à l'appareil de l'utilisateur final, telles que les ordinateurs portables, les smartphones et les tablettes. Ainsi, au lieu de se connecter à leur ordinateur au travail, les utilisateurs pourront accéder à l'application directement à partir de leur appareil, à condition qu'une connexion réseau (ou internet) soit disponible. Cela est particulièrement populaire pour les entreprises qui exigent l'utilisation de leurs applications en dehors de leurs bureaux. Grâce à cette virtualisation, les logiciels sont maintenus de manière centralisée et le système d'exploitation est dissocié ce qui accroît la sécurité. Pour virtualiser une application, il est possible d'utiliser le système Citrix (il en existe également d'autres), qui convertit les fichiers pour les rendre accessibles. (Kirrane, Virtualisation, 2019)

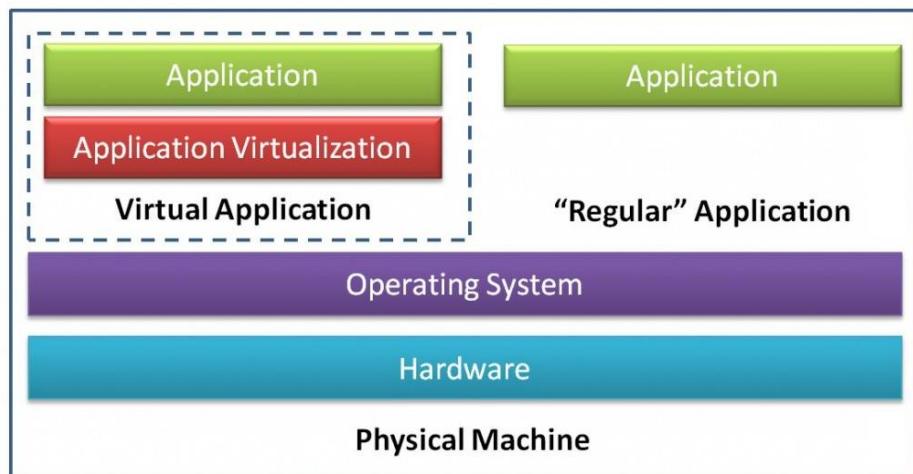


Figure 15 Virtualisation d'application (Virtual Workspaces, 2019)

Pour accéder aux applications, il est aussi possible de fonctionner avec un VPN (Virtual Private Network), qui permettra d'être connecté comme si on était connecté au réseau de l'entreprise. C'est une alternative à la virtualisation d'application, qui est plus facile à mettre en œuvre mais qui est moins sécurisée. Il se fait que si une menace a accès au VPN, alors il a accès à tout ce qui se trouve sur le réseau.

Alors que l'on peut virtualiser des applications, on peut aussi réaliser une virtualisation matérielle, qui consiste à virtualiser le hardware en lui-même à l'aide d'un hyperviseur. Aujourd'hui c'est peut-être le type de virtualisation le plus courant. La virtualisation du hardware est rendue possible par un gestionnaire de machine virtuelle (VM) appelé « hyperviseur ». L'hyperviseur crée des versions virtuelles des ordinateurs et des systèmes d'exploitation et les consolide en un seul grand serveur physique, de sorte que toutes les ressources matérielles puissent être utilisées plus efficacement. Il permet également aux utilisateurs d'exécuter simultanément différents systèmes d'exploitation sur le même

ordinateur. Puisque le hardware est composé de la mémoire (RAM ou disque dur), du processeur (CPU), de la carte graphique/son et de la carte réseau, la virtualisation permettra de configurer librement ces paramètres. Notons aussi que de la même manière, on peut virtualiser un serveur. (Kirrane, Virtualisation, 2019)

Concrètement, pour créer une machine virtuelle, on peut se servir de logiciels tels que « VirtualBox, Parallels Workstation, VMware Workstation, Microsoft Hyper-V et Microsoft Virtual Server. » (Ionos, 2019) Il faudra ensuite installer un « Operating System » (OS) (par exemple en téléchargeant Linux via Debian.org). Après avoir réglé quelques paramètres, la machine virtuelle est prête à l'emploi et il sera possible de s'y connecter depuis plusieurs endroits.

Je citerai enfin un troisième type de virtualisation, qui est celui du poste de travail. Semblable à la virtualisation d'applications mentionnée précédemment, la virtualisation de postes de travail sépare l'environnement de postes de travail du périphérique physique et est configurée en tant que « infrastructure de postes de travail virtuels » (Virtual Desktop Infrastructure). L'un des principaux avantages de la virtualisation des postes de travail réside dans le fait que les utilisateurs peuvent accéder à tous leurs fichiers et applications personnels sur n'importe quel PC, ce qui signifie qu'ils peuvent travailler de n'importe où sans devoir utiliser leur ordinateur de travail. Cela réduit également le coût des installations des licences logicielles et le temps des mises à jour. La maintenance et la gestion des correctifs sont simples, car tous les bureaux virtuels sont hébergés au même endroit. Les désavantages principaux sont le coût de l'équipement pour héberger autant de systèmes et le fait qu'une connexion stable et rapide est indispensable. (Kirrane, Virtualisation, 2019)

Ce dernier type de virtualisation est aussi une solution pour les documents privés qui sont hébergés localement. C'est une possibilité de les récupérer depuis un autre ordinateur et à un autre lieu. Il y a aussi d'autres possibilités de stockage, il s'agira de trouver la solution optimale pour l'entreprise et l'employé (virtual desktop, cloud, roaming profile). Personnellement, je conseillerai d'en discuter avec le responsable de l'architecture IT car c'est lui qui pourra aiguiller au mieux ce changement de stockage.

Toujours par rapport à l'accès aux informations, il va falloir changer l'état d'esprit de la société en fonctionnant davantage avec des documents électroniques. Il faut pour cela digitaliser les documents papier car il est physiquement impossible de récupérer un document papier à distance. C'est pourquoi je suggère que le projet « paperless », visant à réduire drastiquement les documents papier de l'entreprise, soit mis en place en avance. En outre, le stockage de document prendra moins de place et l'entreprise pourra donc se libérer de cette superficie de location. (Jemine G. , 2016)

Pour toutes ces adaptations et changements que fera l'entreprise pour préparer l'implémentation du télétravail, il faut impérativement prévoir des séances d'informations et de formations afin que les employés maîtrisent et appliquent la nouvelle façon d'accéder aux données. Ces séances permettront aussi de rappeler des mesures concernant la sécurité des données. C'est un sujet de discussion indispensable pour se protéger des vulnérabilités. Ces menaces peuvent être accidentelles ou intentionnelles et malgré un VPN, des logiciels malveillants peuvent être installés (Lentic, LouRIM, ICTeam, 2019).

M-3

Tester

Comme pour toute implémentation, le Business Analyst exécutera une batterie de tests pour pouvoir confirmer que le changement est réussi et prêt à être mis en place. Pour une entreprise qui désire tester des accès, je pense qu'il faut sélectionner un ensemble d'employés et leur assigner la responsabilité d'être les points de contact de l'application (« Single Point of Contact » en anglais, aussi abrégé par les initiales « SPOC »). Chaque SPOC aura donc la responsabilité de tester l'accès depuis chez lui. Il veillera donc à tester les différentes connexions (par exemple entre les serveurs et l'application) et confirmera que l'application est accessible en télétravail. En réalisant ces tests trois mois avant la mise en place du télétravail, l'entreprise a encore le temps de réagir face à d'éventuels problèmes que le SPOC aurait rencontré.

5.2.3 Téléphonie

Le deuxième aspect qui demande une adaptation pour l'entreprise est la téléphonie. En effet, si l'entreprise utilise des téléphones fixes, le télétravailleur n'est joignable qu'à sa place de bureau de l'entreprise. S'il vient à se déplacer, il y a alors deux possibilités : soit on emploie le numéro du téléphone mobile de l'employé, soit on passe vers de la téléphonie de type mobile. Dans le premier cas, il suffit de modifier le numéro d'appel de référence (qui était donc le fixe) pour le remplacer par le numéro du téléphone mobile.

Dans le second cas, il faudra remplacer le téléphone fixe, qu'il soit connecté à une ligne téléphonique ou une connexion de type IP (fonctionne avec le protocole internet). Une solution pour la téléphonie est l'implémentation d'un softphone. Il s'agit d'un programme informatique qui permet de passer des appels grâce à internet. Le softphone a les mêmes fonctionnalités qu'un téléphone classique mais a la particularité d'être un programme évolutif qui permet d'intégrer différents outils grâce à sa connexion internet³. Le softphone

³ Dans certains cas, il n'y a pas besoin d'une connexion à internet pour chaque poste, c'est en effet le PBX qui permet de faire la distribution des appels au travers d'un réseau téléphonique interne. (Andrade & Resende, 2006)

a aussi la particularité d'être un programme qui peut être installé sur plusieurs types d'appareils (ordinateurs, tablettes, smartphones...). Cela permet à l'utilisateur de bénéficier de toutes les fonctionnalités du programme peu importe sa position (il faut cependant une connexion internet). (Muita, 2018)

Au point de vue du planning, afin que l'implémentation du nouveau type de téléphonie ne se fasse pas en même temps que la mise en place du télétravail, je pense qu'il faut installer la téléphonie au minimum 3 mois à l'avance. Cela dans le but de ne pas brusquer les employés avec trop de changement en une fois mais aussi de pouvoir se retourner en cas de soucis avec l'implémentation (si le télétravail n'est pas encore mis en place, la téléphonie peut continuer sur les téléphones fixes).

Y-1

Choisir

La première chose à faire est, un an à l'avance, de choisir vers quelle solution s'orienter. Il existe plusieurs solutions de softphones et il faudra peser le pour et le contre pour chaque solution. Je suggère d'utiliser la méthode du « Scoring Model » comme décrite au point 4.1.2.

C'est à ce moment qu'il faudra reprendre les besoins élicités à la base pour pouvoir déterminer le nombre de licences à prendre et de quels types, le nombre de DDI (direct dial in, soit le nombre de numéros de téléphone) ou encore de channels à prendre (le nombre d'appels qui peuvent être passé en même temps). Le fait de collecter les exigences sous un format spécifique permet plus de maniabilité. C'est ici le rôle du Business Analyst (voir 4.3.2).

Une fois le choix effectué, la prise de contact avec les différents fournisseurs peut être faite.

Pour confirmer ce choix, je suggère d'en faire un Business Case. Celui-ci reprendra une comparaison de la situation « As is » et « To be » (= situation actuelle et situation future) pour les points suivants au minimum : description de la solution, fonctionnalités, avantages et désavantages, prix. Ce Business Case devra être présenté au management de l'entreprise afin qu'il l'approuve et que cette solution puisse être implémentée.

M-6

Tester

Lorsque la solution a été choisie, il faut faire une période de test pour relever les problèmes possibles qu'il peut y avoir avec l'outil de communication. Une façon de faire est de créer un groupe d'utilisateurs, leur installer la solution et ils relèveront toutes les erreurs qu'ils

connaîtront durant cette période de test. Pour cela, il faudra avant tout leur donner une documentation précise sur les fonctionnements de la solution et de la retranscription des erreurs dans un document de manière à avoir les informations nécessaires pour pouvoir la traiter par après (le lieu, la date, le contexte...).

Une fois la solution parfaitement fonctionnelle, le responsable du projet doit créer un moyen d'informer le personnel sur la future solution téléphonique. Il peut le faire au moyen de documentations, de séances d'information ou même de vidéos instructives. Afin que le personnel s'y intéresse et que cela reste récent au moment de l'implémentation, je suggère de donner les informations environ deux semaines avant celle-ci. On peut aussi profiter de cette période pour distribuer des casques audio aux employés, qui s'en serviront pour isoler un minimum leurs conversations téléphoniques.

L'implémentation, qui doit se faire 3 mois avant celle du télétravail, doit être planifiée minutieusement. Afin qu'il n'y ait qu'un minimum d'interruption du téléphone pour l'entreprise, l'idéal est de faire la migration en dehors des horaires de travail.

On peut aussi mettre en place une QoS (Quality of Service), qui permet de réserver une bande passante de la connexion pour la téléphonie. Par exemple, si l'on réserve 10 % d'une connexion de 100mB, alors lorsque le softphone se met en marche, 10mB sont réservés pour l'utilisation du softphone. Je conseillerai de réserver 0,25 Mb par ligne. Cela permet d'optimiser l'utilisation des ressources sur le réseau et ainsi d'éviter des coupures inopinées mais aussi d'assurer une bonne qualité de communication (Kirrane, Impact de la téléphonie VoIP, 2019).

5.2.4 Aspects légaux

Le télétravail implique un bon nombre d'aspects légaux qu'il faudra respecter. Pour les décrire, je reprendrai les règles officielles pour la Belgique. (Fedweb, 2017) (Code du travail, 2012)

Pour avoir accès au télétravail, il y a plusieurs étapes à respecter. C'est d'abord le comité de direction qui doit approuver le fait que la composante est envisageable dans cette entreprise. Cela peut dépendre de ce que fait l'entreprise (si la présence du personnel est requise, si l'objet de l'entreprise fait que le personnel ne peut pas travailler autre part...). Une fois l'approbation du comité de direction donnée, c'est au tour du manager direct d'approuver si le travailleur peut y avoir accès. On attendra souvent qu'il ait une certaine expérience avant de lui autoriser. (Fedweb, 2017)

Il y a un nombre maximum de jours de télétravail qui est égal à 3/5 du temps. Ce montant est calculé sur une base annuelle, ce qui signifie que les jours de télétravail ne doivent pas spécialement être répartis de manière égale entre chaque semaine ou mois. Il faut aussi

noter que ce maximum peut être revu à la baisse par le comité de direction, qui imposera alors son propre taux. (Fedweb, 2017)

Par rapport aux conditions de travail, l'organisation fédérale affirme que seul le lieu de travail change. Le temps de travail, la rémunération, les congés ne changent pas. Pour ce qui est du temps de travail, c'est au comité de direction de décider de la plage horaire pendant laquelle le travailleur est supposé travailler. Cela dans le but de pouvoir communiquer et collaborer de manière rapide avec celui-ci. Puisque l'employé doit bénéficier des mêmes conditions de travail, l'entreprise doit lui fournir une connexion internet pour qu'il puisse travailler. Il doit aussi lui fournir du matériel de bureau qui se veut ergonomique ainsi que rembourser tous les frais de support technique. (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2007)

Il faut aussi savoir est que le télétravail est un service proposé à l'employé. Celui-ci n'est donc nullement obligé d'accepter de faire du télétravail. Si en revanche le travailleur décide de faire une journée exceptionnelle de télétravail, alors il doit le notifier à son manager (par écrit) et celui-ci devra lui donner son accord de la même façon. Cela laisse une certaine flexibilité à l'employé quant à sa participation ou non à cette composante. (Fedweb, 2017)

C'est aussi par écrit que les télétravailleurs et l'entreprise actent un accord quant aux conditions de travail avant de commencer à travailler à distance. Dans cet accord bilatéral, on y retrouve les notions de lieu, de jours de prestation, de plage de disponibilités, de management ou encore les modalités de fin ou suspension du télétravail. L'employé devra aussi certifier qu'il a pris connaissance du règlement et des normes de sécurité. (Fedweb, 2017)

5.2.5 Contrôle

Puisque le travailleur n'est plus dans les bureaux pendant sa période de travail à l'extérieur, son manager ne peut vérifier s'il travaille correctement. Il va falloir trouver un moyen de contrôler le travail que l'employé a fourni lors de cette période. Dans ce sous-point, je parlerai d'abord du contrôle du manager et d'autre part de l'auto-contrôle de l'employé. D'après (Alves Cachapela, 2016), la confiance associée à l'auto-contrôle et au contrôle à distance du manager forme la réussite du télétravail.

Pour éviter de rentrer dans le jeu du surveillant et du surveillé, je pense qu'il est favorable d'établir une relation de confiance entre le responsable et le travailleur à distance. C'est pourquoi je pense que ceux-ci doivent avoir travaillé au moins 6 mois ensemble dans les bureaux avant d'autoriser le télétravail. Cette période permet aussi d'aligner les attentes à propos du résultat au point de vue de la qualité, de la structure, du planning, de la collaboration, etc.

Le projet PME-NWOW de l'UCLouvain et ULiège relève 3 modes de contrôles à prendre en compte. (Lentic, LouRIM, ICTeam, 2019)

Il y a premièrement le contrôle grâce aux technologies de l'information et communication (TIC). On pourra vérifier le temps de connexion et l'utilisation des outils de la part de la personne et ainsi contrôler son travail.

Ensuite, il y a le contrôle dit déclaratif. Ce type de contrôle est inversé, dans le sens où c'est le télétravailleur qui donne un rapport de ses travaux. C'est donc à l'initiative du télétravailleur que ce rapport est envoyé au manager. Le manager n'a aucun pouvoir sur la fréquence de ces rapports, mais l'employé est tout de même tenu d'en envoyer fréquemment, ce qui lui permet d'avoir une bonne visibilité et de faire valoir son travail.

Le troisième mode de contrôle est porté sur les résultats. C'est principalement dans le cadre de management par objectif (point 5.7) que ce mode est mis en place. « Il importe d'attirer l'attention sur la nécessité d'un encadrement qualitatif mené tant en aval qu'en amont des résultats fournis. La possibilité pour le managé à distance de bénéficier de conseils de la part de son manager quant aux obstacles qu'il rencontre semble notamment indispensable au soutien que le managé à distance peut percevoir de la part de son manager. En outre, il faut également que le manager à distance s'inquiète et s'informe auprès de son managé à distance des conditions dans lesquelles il exerce ses tâches à distance. » (Lentic, LouRIM, ICTeam, 2019)

Pour ce qui est de l'auto-contrôle, on considère que si le télétravail est vu comme une liberté pour l'employé, alors celui-ci se verra redétable de la confiance que son manager lui a octroyée. C'est liberté devient une source d'auto-contrôle. L'employé fera dès lors preuve de discipline pour accomplir le travail qui lui a été confié. Toujours selon l'auteur, cet auto-contrôle se retrouve chez les consultants, qui sont envoyés en missions dans des entreprises. (Alves Cachapela, 2016)

Au point de vue de l'implémentation, je pense que l'autorisation de l'employé à pratiquer un type de télétravail doit venir d'une discussion entre celui-ci et son manager. C'est pendant cet entretien que le manager confirmara sa confiance en l'employé et le responsabilisera du travail à fournir durant sa période hors des bureaux.

5.2.6 Collaboration

M-9

Définir

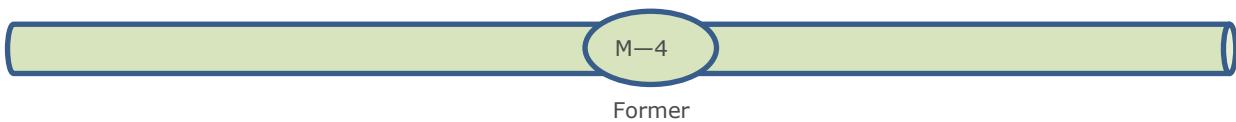
Même si les employés ne sont plus forcément dans les bâtiments, ce n'est pas pour autant que la collaboration doit être dégradée. C'est pourquoi je définirai ici comment collaborer à distance.

Je pense tout d'abord qu'afin de collaborer au mieux, l'accès aux informations (point 5.2.2) doit être le même pour le télétravailleur. Dans le cas contraire, outre le sentiment d'isolement ou d'injustice qu'il peut avoir, l'employé peut être coincé et ne pas pouvoir travailler comme il le souhaite ce qui a un impact négatif sur l'entreprise finalement. (Lentic, LouRIM, ICTeam, 2019)

Le second point qui selon moi est primordial dans la collaboration est la communication. Pour pouvoir communiquer de manière rapide avec leurs collègues, les télétravailleurs auront la possibilité d'utiliser un softphone (point 5.2.3). Il faut pour cela qu'une plage horaire de travail ait été définie afin que les deux travailleurs se travaillent au même moment. Bien qu'il existe plusieurs canaux de communication (téléphone, email, plateforme interne, outil dans le cloud...), il est préférable de choisir un type de canal pour chaque type de conversation. C'est pourquoi je pense qu'à 9 mois de l'implémentation du télétravail, il est important de définir ces canaux. Évidemment, il faut idéalement avoir le moins de canaux possible car les confusions pourraient se faire facilement ou même un canal de distribution pourrait être oublié.

Pour ce faire, je suggère d'exercer un travail de business analyse, qui analysera les exigences de l'entreprise par rapport à ces solutions, il fera alors le lien avec l'équipe IT (particulièrement le responsable de l'architecture). Celui-ci proposera alors des solutions qui répondent à ces exigences et ensemble, avec le management, ils décideront de la ou les solutions à implémenter. Une fois les solutions et leur usage définis, je suggère de prendre les contacts nécessaires pour réaliser l'implémentation si nécessaire. La création d'un planning est indispensable.

Je soulignerai aussi qu'il est important d'organiser, au moins à un rythme bimensuel, une réunion d'équipe dans les bureaux de l'entreprise afin que la cohésion d'équipe persiste.



Je considère que la mise en place de ces canaux et leur rôle respectif nécessitent d'être formulés par écrit afin que chacun puisse en prendre connaissance, l'approuver, et le relire lorsqu'il le désire. Cela doit être accompagné de séances de formation à l'ensemble du personnel, pour utiliser les canaux correctement. Ces séances doivent être idéalement interactives afin que chacun puisse s'exercer et être à l'aise avec ces outils. Un guide d'utilisation doit aussi être distribué pour faciliter l'accompagnement aux utilisateurs.

Tout comme la solution téléphonique, je suggère d'implémenter la plateforme de collaboration à trois mois du premier jour effectif de télétravail. Cela dans le but d'habituer le personnel à collaborer grâce à ces nouveaux canaux.

5.3 Flexdesk

5.3.1 Descriptif du composant

Le troisième sous point que je détaille est la mise en place de bureaux flexibles, aussi appelés le flexdesk ou encore le desk sharing. Apparu au milieu des années 90 dans la société Anderson Consulting, le flexdesk permettait à l'époque aux consultants, qui n'étaient que 20 % du temps dans le bâtiment de l'entreprise, de partager des bureaux. À cette époque déjà, le télétravail était vu comme une réponse à un besoin économique (par la réduction du coût de l'espace loué), mais aussi organisationnel (modification de la façon de travailler, en référence à leur volonté d'aller de l'avant avec leurs clients). Cela a donné des idées à d'autres sociétés, principalement dans le domaine de la consultance. (Vulser, 1995)

Aujourd'hui la composante a évolué et est utilisée comme un espace de travail dynamique permettant à chacun de travailler là où il trouve une place. Ce ne sont plus seulement les consultants qui le pratiquent mais aussi les starts up et des grandes entreprises (par exemple : Axa, LVMH, BNP, Adidas...). (Jemine G. , 2016), (Benbihi, 2018)

Comme explicité clairement, l'implémentation de composantes du concept NWoW est une réponse à un besoin. Dans le cas du flexdesk, il s'agit souvent de diminuer le coût de location du bâtiment, en louant une plus petite surface que nécessaire si le personnel a un bureau fixe. On diminue donc le pourcentage de bureau par employé. Pour ce, je considère que l'implémentation de cette composante est grandement facilitée par le déménagement vers un nouvel espace de travail (ou alors une acquisition d'entreprise qui amènerait plus de personnel dans les bureaux peut aussi être un facilitateur). (Taskin & Ajzen, Managing sustainable and innovative workplaces, 2015)

Si l'espace des bureaux est plus petit, il faut que les employés puissent s'installer lorsqu'ils sont au bureau, et donc qu'il n'y ait pas plus d'employés présents que de places. La solution évidente est la mise en place du télétravail pour les employés qui le souhaitent. L'autre option est, comme Anderson Consulting en 1995, l'objet de l'entreprise qui est composée à partir d'emploi « mobiles » (consultants dans leur cas). C'est pourquoi l'implémentation du flexdesk est souvent dépendante d'autres composantes et de leurs implications. Notons tout de même aussi que le télétravail peut être installé avant de s'installer dans une plus petite surface. De plus, pour certaines entreprises, ce n'est pas pour un besoin financier que la composante est mise en place, ce qui n'implique aucune autre composante car le nombre de sièges par personne est toujours égal à 1.

Au niveau de l'impact sur le concept New Ways of Working, l'implémentation des bureaux flexibles touchera principalement la dimension « bricks » au travers des thèmes du lieu de travail flexibles et de la conception de l'espace de travail. Elle a aussi selon moi

un impact sur la collaboration et la communication représentées dans la dimension « bytes ».

5.3.2 Comment l'implémenter

Il y a un nombre certain et varié de principes à respecter et à mettre en place en amont de l'implémentation de la composante.

Lorsque l'entreprise a décidé de mettre en place le flexdesk dans l'entreprise, elle le fait pour une raison particulière qui est propre à chaque entreprise. Pour celles qui le font pour des raisons financières et qui diminuent l'espace de bureau, il faudra réfléchir au nombre de bureaux à installer par rapport au nombre total d'employés. Cette décision stratégique se décidera grâce à un calcul du nombre de temps total que les employés passeront dans les bureaux. Il y a cependant beaucoup de contraintes à respecter à cause notamment des travailleurs non mobiles ou encore des réunions d'équipe où la présence est obligatoire. Pour calculer ce taux, je suggère au management d'optimiser l'organisation du télétravail pour obtenir un taux plus bas. Je conseille aussi de consulter les expériences vécues dans les autres entreprises du même type, et de comparer en se posant les bonnes questions.

L'implémentation du flexdesk implique une modification de l'espace de travail, qui se veut désormais plus flexible. Ce changement doit être préparé soigneusement car il implique un soutien du personnel sur plusieurs principes. Tout d'abord car plus personne n'a son espace de travail personnel, auquel il s'attache et qu'il personnalise. Le manager, en plus de perdre son espace personnel, perd son bureau individuel et cloisonné qui lui permet d'avoir une image de supériorité. (Jemine G. , 2016)

Ensuite, puisque l'on s'assoit à un bureau qui n'est pas le sien, il est nécessaire que celui-ci soit dans un état de propreté impeccable. La politique du « clean desk » vise à garder un bureau dans sa configuration type, sans décoration ou bien personnels sur les bureaux.

La Figure 1Figure 16 illustre une possibilité de configuration. Cependant

ce n'est pas la solution ultime. C'est au management de l'entreprise de décider (en collaboration avec le département informatique), comment seront aménagés les bureaux. En effet, on pourra décider d'installer des docking stations (permettant de se connecter au second écran et de charger l'ordinateur), mais qui devront être compatibles avec tous les ordinateurs portables de l'entreprise. On peut aussi décider du caractère personnel du



Figure 16 Clean desk policy ¹

clavier et de la souris (on peut décider que chacun reprend son clavier et sa souris après l'utilisation sur un bureau).

La flexibilité des bureaux entraîne aussi un nouveau besoin en termes de communication et de collaboration. Si le personnel est libre de s'asseoir où il le désire, il n'est plus possible d'utiliser des téléphones fixes de manière efficace. C'est pourquoi je suggère de se référer au point 5.2.3 Téléphonie pour implémenter une solution mobile. Pour ce qui est de la collaboration, il est aussi important de pouvoir avoir une certitude de collaborer avec un collègue en particulier. Une solution à cela est la possibilité de réserver des salles de réunions. Comme pour la création de l'open-space, je suggère que l'espace de travail soit muni de pièces fermées dans lequel on peut faire des réunions, ou des espaces de collaboration.

Une notion qu'il ne faut pas mettre de côté dans ce type de projet est la confidentialité. En effet, pour certaines entreprises, il y a des contraintes d'aménagement à respecter. Certains bureaux ne peuvent fonctionner en flexdesk car tout le monde ne peut y accéder.

5.4 Coworking

Le coworking est une composante relativement récente aussi car elle est apparue au début des années 2000 à plusieurs endroits dans le monde. Facilitée par l'avancée des technologies de l'information et communication, la composante a pour principes le partage d'un espace de bureau avec plusieurs personnes, permettant à des employés de ne pas se rendre jusqu'à l'entreprise et de gagner du temps de trajet, mais aussi de diminuer l'espace de travail de l'entreprise. (Capdevila, 2015)

La composante va au-delà de la traduction de co-travail qu'on pourrait en faire en Français parce que le coworking est vu comme le partage d'un espace de travail avec d'autres personnes, que l'on ne connaît pas. Le co-travail est lui vu comme un simple flexdesk ou télécentre avec des collègues de travail. Aujourd'hui, encore très peu des espaces de travail sont en coworking en Belgique même si on est passé de 32 000 m² à 62 000 m² en un an à Bruxelles. On observe toutefois une proportion trois fois plus importante aux Pays-Bas qui a toujours eu un pas d'avance dans l'implémentation des New Ways of Working (voir 3.3 Situation actuelle). (FP, 2017) (Rensonnet, 2019)

Au point de vue de l'implémentation du coworking pour une entreprise, il lui faudra respecter les politiques d'autres composantes également (je suggère pour cela de se référer aux points précédents) :

- Open-space. Le coworking partageant des grands espaces de travail, la politique de l'open-space est à respecter afin que le travail de chacun puisse être effectué dans les meilleures conditions.

- Flexdesk. Dans ce type de bureaux, personne ne s'approprie un bureau, et chacun a le droit de s'asseoir où il le désire.
- Télétravail. L'espace de coworking partageant une connexion internet avec des travailleurs d'autres sociétés, il va falloir veiller à respecter des normes de confidentialité. L'accès aux données doit être étudié afin que l'employé puisse accéder aux informations dont il a besoin. De plus, un changement managérial doit être effectué puisque le manager ne travaille plus au même endroit que le travailleur.

Au point de vue du planning, je pense qu'il est indispensable de respecter les mêmes délais que pour les composantes du flexdesk, du télétravail et de l'open-space.

5.5 Équipe virtuelle

Pour définir en quelques mots ce qu'est une équipe virtuelle, je reprendrai la définition donnée par Jawadi en 2005 : « Les équipes virtuelles sont des groupes de travailleurs, géographiquement et/ou organisationnellement dispersés et qui sont réunis en utilisant une combinaison des technologies de télécommunications et d'information pour accomplir une tâche organisationnelle » (Jawadi, 2005)

C'est grâce à l'avancée des technologies de communication et de l'information qu'est née vers la fin du 20^{ème} siècle, la composante de l'équipe virtuelle. Cela permettait, à plusieurs personnes géographiquement séparées (que ce soit sur un étage différent ou dans un pays différent) de pouvoir faire équipe. Celle-ci peut être composée pour un projet en particulier ou plutôt dans un but à long terme. (Chevrier, 2012) La création d'équipes virtuelles permet de rassembler un ensemble d'experts qui seront complémentaires et pourront faire part de leurs connaissances dans le projet. Étant donné que plusieurs personnes séparées dans le monde travaillent ensemble, il se fait que l'on peut travailler 24 heures par jour et que l'on n'est pas restreint aux horaires de travail d'un seul pays, ce qui en fait une de ses principales caractéristiques (Zang, 2016)) Cette composante reste assez complexe puisqu'il existe un grand nombre de raisons de l'implémenter. Elle est également la moins populaire parmi les composantes du concept. (Taskin & Ajzen, Managing sustainable and innovative workplaces, 2015)

L'équipe virtuelle est liée au concept NWoW par les thèmes suivants : les lieux de travail flexibles, le travail orienté sur les résultats, la confiance et l'autonomie. Il sera donc nécessaire de faire des adaptations pour mettre en place une équipe virtuelle. Pour l'implémenter, je suggère de s'y prendre comme suit :

Développer

La première étape dans ce genre d'implémentation est de développer. Ce terme est à prendre sens dans un sens large. En effet, la première chose à développer est l'objectif de cette équipe virtuelle. Logiquement, grâce aux exigences élicitées qui ont mené à vouloir implémenter cette composante, on peut y retrouver le ou les objectifs principaux. Sur base de ces objectifs, on pourra sélectionner les profils adéquats à ajouter dans l'équipe.

La seconde utilisation de ce mot développement est celle de l'équipe en elle-même. En effet, l'une des notions clés d'une équipe virtuelle est la confiance mutuelle. Pour pouvoir faire confiance, je suggère d'organiser, si possible, une rencontre réelle entre tous les membres de l'équipe. Cela permettra à chacun de connaître davantage la personnalité des membres de l'équipe, ce qui va aider à créer une confiance entre eux. La gestion des conflits est aussi grandement facilitée par cette rencontre. (Chinowsky & Rojas, 2003)

Selon moi, c'est aussi à 6 mois du lancement du projet que l'entreprise doit choisir les outils que l'équipe utilisera. Il s'agit des outils de communication, de travail et de stockage. Comme pour beaucoup de composantes, le rôle de l'IT est majeur dans le choix des outils. L'avancée de la technologie de l'information et communication permet de plus en plus de choses. Aujourd'hui, il est possible de collaborer à distance grâce à de nombreuse plateforme. L'enjeu sera alors de trouver celle qui répondra aux exigences pour l'équipe et le projet. Parmi les exigences, les notions suivantes doivent être approchées : confidentialité, sécurité, facilité d'utilisation, espace de stockage, langage, normes de communication... Tout comme pour le télétravail, un moyen sûr pour l'accès aux outils est la virtualisation. (Chinowsky & Rojas, 2003) Pour accéder à ces outils, je ne peux que suggérer l'utilisation d'un VPN, qui augmentera la sécurité des données.

Pour implémenter une équipe virtuelle, le management doit changer également. Les membres de l'équipe travaillant à distance, il faut désormais faire davantage confiance à l'employé. Le management sera maintenant tourné vers le résultat. Cette partie sera développée dans un prochain chapitre.

Contrôler

Lorsque le projet commence, le manager doit régulièrement rendre visite aux membres de l'équipe pour discuter avec eux (ce qui nourrit la confiance bilatérale), et connaître leurs difficultés. Il est la personne qui s'assure que le résultat est bien atteint et que l'ambiance de travail est idéale.

5.6 Équipe autonome et semi-autonome

5.6.1 Descriptif du composant

« Nées du souci de conjuguer performances économico-industrielles et organisations du travail plus respectueuses des besoins et capacités des salariés, les organisations en équipes autonomes ne datent pas d'hier. » (Tonnellé, 2007) C'est dans les années 50 que les prémisses de la composante sont nées. Ken Bamforth, mineur, découvre que travailler en équipe a un impact positif sur le coût, la performance, et l'absentéisme des employés.

Une vingtaine d'années plus tard, des entreprises scandinaves (Volvo et Saab) ont repris cette idée et décident de travailler en petites équipes de production de 10 personnes sous forme d'équipes semi-autonomes. Chaque équipe est responsable d'assembler une voiture dans un temps limite. (Junior & Novaski, 2011) (Agia, 2003). En 1985, les groupes de travail sont mis en valeur grâce à la réussite du modèle japonais « Quality Control Circle ». Cette méthode de gestion de la qualité met en avant le travail par groupe de travailleurs exerçant la même fonction. (Junior & Novaski, 2011)

L'équipe semi-autonome est définie comme « un mode d'organisation du travail où des employés sont collectivement responsables, en permanence, d'une séquence complète de travail dans un processus de production d'un bien ou d'un service destiné à des clients internes ou externes. Les équipes sont imputables de leurs résultats et les membres de l'équipe assument, à l'intérieur de certaines limites, des fonctions de gestion en plus d'accomplir leurs tâches de production » (Saint-Jacques & Roy, 2003). Les équipes semi-autonomes sont donc caractérisées par l'autonomie donnée aux membres de l'équipe en les responsabilisant par rapport au projet (ce qui traditionnellement était attribué au chef). La différence avec l'équipe autonome est que les membres de l'équipe choisissent leur chef (pour un mandat déterminé) et s'entendent sur la division du travail. Ensemble, ils assument l'entièreté des rôles attachés à la production ce qui leur permet de devenir indépendants par rapport à d'autres départements. (Agia, 2003) Il est tout à fait possible de faire le rapprochement entre les équipes autonomes et l'équipe de projet avec la méthodologie Scrum comme décrit en 4.3.2.

Les objectifs de l'implémentation de cette composante pour l'entreprise sont la performance, la productivité ou une meilleure implication des utilisateurs. (Taskin & Ajzen, Managing sustainable and innovative workplaces, 2015) Au niveau de l'impact qu'elle a sur les thèmes du New Ways of Working, c'est principalement sur la dimension « behaviours » qu'elle agit au travers des thèmes suivants : un management orienté sur les résultats, le travail orienté sur les résultats, la confiance et l'autonomie.

5.6.2 Comment l'implémenter

Cette partie sera basée sur une méthode d'implémentation développée dans le rapport de Junior et Novaski. Cette méthode a été testée dans plusieurs entreprises et est facteur de succès. (Junior & Novaski, 2011) Elle est fondée sur base de 4 piliers fondamentaux : le planning, l'organisation, l'exécution et le contrôle. Ces piliers peuvent être vus comme des phases, qui comportent chacun des points d'actions. Personnellement, j'y intégrerai une notion de gestion des délais afin que l'implémentation se fasse dans les meilleures conditions.

Avant de commencer à décrire ces quatre phases, les auteurs s'emploient à lister des prérequis. Je citerai notamment la confiance de la part du management et leur volonté de s'impliquer pour veiller à la réussite du projet. Il y a aussi le type de gestion de projet qui doit changer et qui doit désormais être accès sur un projet en particulier (plus d'information au point 5.9).



Comme déjà beaucoup développées précédemment, les exigences d'un projet sont les éléments clés de l'implémentation. C'est ce que les auteurs affirment aussi. Ils considèrent que la phase de planning comprend tous les facteurs ayant une influence sur le projet. Il est donc important de les prendre en compte avant d'organiser l'implémentation.

D'abord, en fonction du projet, il faudra composer l'équipe. Il ne s'agit pas de prendre les personnes d'un même département mais plutôt de sélectionner dans toute l'entreprise les personnes adéquates pour le projet. Lors de la création de cette équipe, il faut créer un sentiment d'appartenance à l'équipe en organisant des rencontres et divers jeux. Cela permet à chacun de se sentir important dans l'équipe et de connaître mieux ses nouveaux collègues directs. (Tonnelé, 2007)

Ensuite, les membres de l'équipe devront alors s'assurer d'avoir leur place et d'être capables de répondre aux objectifs SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel).

Puisque chacun va devoir travailler différemment, il est nécessaire que l'équipe puisse rencontrer une autre équipe pour s'en inspirer et apprendre de leur expérience. Travailler en équipe autonome ne s'apprend pas en un jour. Pour compléter cela, il faut mettre à disposition un formateur qui expliquera comment une équipe de ce type fonctionne et ce qu'on attend de chacun.

Durant cette phase de planning, l'équipe autonome doit aussi identifier et analyser les éléments externes à la mission qui leur a été confiée. En d'autres mots, elle doit identifier

l'ensemble de menaces et des risques qui pèsent sur le projet afin de trouver des alternatives rapidement.

En fonction du type de projet, je pense qu'on peut démarrer cette phase plus tôt ou plus tard. De manière générale, 6 mois devraient être nécessaires à l'équipe pour s'organiser, analyser les exigences du projet et identifier les menaces et les risques. Grâce à de l'expérience acquise lors de l'organisation d'autres équipes autonomes, cette période peut également être modifiée.

Au point de vue technique, je pense que c'est également à cette période qu'il faut penser à s'accorder pour utiliser un canal de communication et de stockage de documents.



Cette deuxième phase dépendra de la méthodologie adoptée par l'entreprise. En effet, c'est ici que l'équipe doit séquencer les différentes activités et nommer le coordinateur de chacune. Les coordinateurs veilleront à avoir les ressources nécessaires pour atteindre son objectif. C'est le chef de projet qui a la charge de l'organisation.

Lors de la troisième phase, celle de l'exécution, l'entreprise définit les responsabilités de chacun. Les équipes ont plus d'autorité et de pouvoir de décision par rapport à une organisation traditionnelle. Le management doit dès lors délimiter les limites de l'équipe. Pour les aider, organiser un projet pilote est un bon moyen d'estimer les droits à accorder. Durant ce projet, l'équipe est laissée en totale autonomie, mais le superviseur surveille tout de même le déroulement du projet. Grâce à ce projet pilote, on pourrait changer le profil du superviseur et adopter l'un des profils suivants :

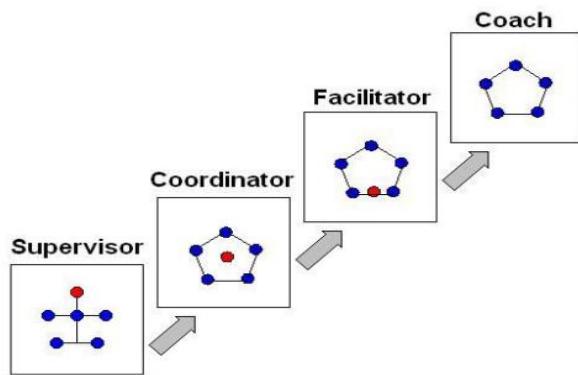


Figure 17 Types de profils du superviseur. Source : (Junior & Novaski, 2011), p7.

L'équipe a maintenant toutes les cartes en main pour gérer le projet de A à Z. L'entreprise veillera cependant à réaliser des contrôles fréquents pour assurer la bonne continuité du projet. Sur base des points faibles et des points forts de l'équipe, on peut alors réaliser des modifications qui permettront d'optimiser l'équipe.

5.7 Knowledge Management

Le « Knowledge Management », ou la gestion de la connaissance en français est une composante qui vise à se servir de l'expérience acquise précédemment. En effet, tourné vers la collaboration, le concept NWoW tend à partager les connaissances dans le but d'aider l'entreprise à progresser. Depuis le début des années 90, la gestion de la connaissance vise à transformer les connaissances en un atout servant d'expérience pour l'entreprise. (Liebowitz, 1999)

On peut synthétiser le processus de la gestion de la connaissance en quatre étapes (Liebowitz, 1999) :

1. Développer une nouvelle connaissance
2. Sécuriser la nouvelle connaissance et celle déjà existante
3. Distribuer la connaissance
4. Combiner les connaissances disponibles pour en créer de l'expérience.

Aujourd'hui, bon nombre d'entreprises ont mis en place cette composante sans même le savoir. Les applications de la composante sont faites au travers de « mentorat, tutorat, répertoire de connaissances, communautés de pratique, groupes d'échanges, etc. » (Taskin & Ajzen, Managing sustainable and innovative workplaces, 2015). En réalité, le but d'adhérer au concept n'est observé que dans le cas des entreprises désireuses d'implémenter une communauté de pratique. Celle-ci est un groupement de personnes partageant un domaine de connaissances, une pratique ou une communauté. Grâce à leur collaboration, ils profitent de l'expérience de chacun pour accroître leur savoir et donc celui de l'entreprise. (Fedweb, 2016)

La mise en place de cette composante nécessite une préparation conséquente. Celle-ci correspond au besoin du groupement de personnes, ce qui ne laisse pas de règles universelles.

Comme pour la création d'une équipe virtuelle ou pour une équipe autonome, l'implémentation d'une communauté de pratique se prépare 6 mois à l'avance. On y retrouve les étapes de définition des objectifs et de la sélection des membres de l'équipe. Pour cette composante, l'équipe peut avoir différentes tailles. Si la taille dépasse 20 personnes, Fedweb conseille de créer un projet pilote avec 4 personnes avant de lancer réellement le projet. (Fedweb, 2016) Comme expliqué, un projet pilote permet de vérifier que tout semble fonctionnel avant d'y intégrer plus de personnes. Dans ce genre de composante, il n'y a pas de superviseur qui vérifie que le travail est fait correctement, puisque la valeur ajoutée se fait pour les membres du projet. Ils ont donc tout intérêt à s'y investir.

Au point de vue technologique, l'entreprise devra faire des choix et imposer des outils et des règles qui sont en accord avec le besoin de l'équipe. Il s'agit d'abord de créer une base de données dans laquelle l'équipe peut stocker les éléments de connaissance. Cette base de données doit pouvoir stocker plusieurs types de formats, tant les connaissances sont relevées sous formes différentes (vidéo, texte, schéma, bande sonore...).

Lorsque l'on crée le groupe, on décide aussi du type de rencontre : virtuelles ou en face à face. Chacune des méthodes a ses avantages et inconvénients. Comme l'équipe virtuelle (point 5.5), la sécurité liée aux réunions virtuelles doit être accrue. Il faudra aussi prendre conscience que le manque de confiance entre les membres du groupe sera marqué. En outre, il faudra implémenter une plateforme de communication adaptée.

5.8 Management participatif

Comme expliqué au point 3.1, le rôle des travailleurs a nettement changé au cours de ce dernier siècle. Cette composante du New Ways of Working transforme une nouvelle fois la responsabilité qu'a le travailleur dans l'entreprise. Le management participatif est défini comme « un mode de management basé sur l'intelligence collective de l'organisation et qui favorise l'implication de tous dans la prise de décision tout en facilitant la circulation de l'information. » (Verbiest, 2013)

De manière générale, le management participatif est en évolution en Belgique alors qu'il a déjà fait preuve de son bienfait dans d'autres pays (États-Unis, Pays-Bas ...). Parmi ces bienfaits, on retrouve l'efficacité et la rentabilité qui sont accrues grâce à une hausse de la motivation, de l'implication et de la collaboration entre les employés. Le management participatif permet aussi de faire remonter les informations vers le management de l'entreprise (il s'agit souvent d'une tâche compliquée dans le management classique). (Verbiest, 2013)

En utilisant ce type de management, on considère donc que les employés sont responsables et peuvent contribuer à la prise de décision de l'entreprise. Ensemble, ils peuvent compter sur l'intelligence collective pour fixer des objectifs et évaluer le travail de chacun. La place des employés est centrale, ce qui contribue à leur bien-être au travail. (Lentic, LouRIM, ICTeam, 2019)

La mise en place du management participatif demande des mois de préparations avant de voir les premiers résultats. Certains parlent même de 5 à 7 ans pour le mettre en place de A à Z (depuis la question « why » (voir 4.1)) ! Cela car il faut changer les habitudes du personnel dans l'entreprise (Trinon, 2017). Il est important que chacun adhère à la nouvelle manière de fonctionner. (Verbiest, 2013).

Pour cela, je suggère d'impliquer l'ensemble des personnes qui seront impliquées dans le management participatif afin de les responsabiliser au projet. C'est en prenant le temps de

construire ensemble le projet et en écoutant la volonté de chacun que le projet peut réussir. À partir du moment où celui-ci devient imposé sans concertation, on perd l'essence même du projet. Je suis cependant convaincu qu'il faut un chef de projet qui l'encadre afin d'avancer de manière efficace. Le Business Analyst a également un rôle majeur à jouer lors de cette mise en place car il aidera à cerner les besoins et à construire le management.

Ensemble, ils pourront créer le « what » du projet, c'est-à-dire qu'ils détermineront l'implication des personnes dans le management en précisant leur niveau de participation, leurs droits et responsabilités. C'est grâce à des réunions de type brainstorming que le « what » peut être défini et qu'une réponse au besoin peut être fondée. Fortement complémentaire aux équipes autonomes, le management participatif demande le même type de préparation quant aux objectifs du management. De manière générale, la réponse au besoin sera nettement différente en fonction de la taille de l'entreprise : une entreprise de 200 personnes peut difficilement impliquer les employés de la même manière que pour une entreprise de 20 personnes.

Au niveau technique, l'entreprise mettra à disposition des outils de communication pour l'ensemble de l'entreprise. Celui-ci permettra à tout le monde d'y publier une information ou une remarque. Pour choisir l'outil, il faudra éliciter les exigences et trouver celui qui répond aux priorités.

5.9 Management par objectif

La dernière composante qui est décrite est le management par objectif. Il s'agit d'un type de management tourné vers un résultat à obtenir. Chacun est responsable de sa partie dans l'atteinte d'un résultat (qui peut être commun ou personnel). Le rôle du manager est dès lors différent. Comme pour l'équipe autonome, le manager n'a plus un rôle de contrôleur mais de facilitateur pour l'atteinte des objectifs. Il aura toutefois des mesures lui permettant d'affirmer que les résultats sont atteints ou non.

Étant donné que c'est l'employé qui détermine ses objectifs, son implication dans l'entreprise et ses résultats se voit accrue. Il se responsabilise des résultats d'équipe. C'est pourquoi cela consiste en un réel levier de motivation pour l'employé, qui sera dès lors plus performant.

Son impact sur le concept NWoW est précis : il agit sur la majorité de la dimension « behaviours ». Cela comprend les thèmes suivants : un management orienté sur les résultats, le travail orienté sur les résultats, la confiance et l'autonomie, la motivation face au travail.

Comme pour tout changement de type de management, le management par objectif demande une préparation suffisante. L'implication des ressources humaines et du

management doit aider à préparer le changement. C'est la mentalité de toute l'entreprise qui doit changer.

M-4

Définir

Pour commencer le projet, l'entreprise doit définir l'objectif de cette mise en place. Ce sont les ambitions stratégiques qui doivent être abordées. Sur base de cela, on pourra créer des objectifs d'équipe. Chaque employé est alors libre de définir ses propres objectifs. Il sera responsable de ceux-ci et fera tout son possible pour les atteindre dans un temps limité. Une fois qu'il les a définis, il devra les faire valider par son manager. Celui-ci vérifiera qu'ils rentrent dans le contexte de l'ambition stratégique. Il vérifiera aussi qu'ils ne soient pas insuffisants ou au contraire trop ambitieux.

Pour déterminer ses objectifs, l'employé doit respecter le principe des objectifs SMART :

- Spécifique : Il doit être personnalisé par rapport à l'objectif de l'entreprise.
- Mesurable : Il doit être quantifiable. On doit pouvoir savoir quand l'objectif est atteint.
- Acceptable : L'objectif doit être suffisamment grand et doit respecter les objectifs communs.
- Réaliste : Il doit être atteignable avec les ressources mises à disposition.
- Temporel : Un objectif doit inclure un aspect temporel ce qui signifie qu'il doit inclure une date limite pour que l'objectif soit rempli.

Selon moi, dans un premier temps, il est important que le manager n'accorde pas une confiance totale à l'employé, et contrôle les résultats de manière fréquente. Cela dans le but d'aider l'employé à travailler efficacement. Afin de gérer au mieux les objectifs de chacun, différents outils peuvent être mis en place. Ceux-ci peuvent par exemple reprendre le statut de l'objectif, sa description, la date limite ou encore les décisions dépendantes.

6 Le cas de Dentsu Aegis Network

Après avoir analysé le cadre théorique traitant de l'implémentation de composantes du concept NWoW, cette partie traitera du cas pratique de l'implémentation pour Dentsu Aegis Network. Ce chapitre sera divisé en plusieurs parties distinctes retracant les trois étapes de l'implémentation décrites en 4.1. Je conclurai ce chapitre en donnant une critique méthodologique en me référant aux méthodes d'implémentations décrites précédemment.

Il est relativement important de savoir que la préparation et l'implémentation des composantes ont été réalisées avant la réalisation de ce mémoire. L'entreprise n'a pas demandé non plus d'aide extérieur durant les préparations.

6.1 Why

La première étape de l'implémentation est la description des besoins de l'entreprise. Comme décrit en 2.5.1, l'entreprise voyait la fin de son bail locatif arrivé. Le bâtiment dans lequel Dentsu Aegis Network se situe ne correspondait plus à l'image qu'elle voulait dégager. La collaboration devait être améliorée et la flexibilité du bâtiment ne le permettait pas. Enfin, les charges locatives pouvaient diminuer vu l'espace utiliser dans les bureaux.

Pour répondre à cela, depuis le second quadrimestre de 2017, Vincent Hamaide, directeur des opérations (ce qui comprend notamment l'IT et les infrastructures), a été désigné responsable du projet de déménagement. Avec l'accord du management, il a formé une équipe de projet composée de 4 personnes : la directrice des ressources humaines, le directeur financier, le CEO et lui-même. Après avoir ensemble pesé le pour et le contre de l'ancien bâtiment (Figure 18), l'équipe a conclu qu'il était impératif que l'espace de travail soit plus flexible et permette plus de collaboration. En d'autres mots, il était nécessaire que l'espace ne soit pas siloté sur trop d'espaces cloisonnés et sur plusieurs étages.

-	+
OLD building	Auderghem
Far from green	Green area
AiRco	Metro Herrmann Debroux
IMAGE	Delhaize
SILO FLOORS	Restaurants
Flexibility	Easy access

Figure 18 Pour et contre ancien bâtiment

Ensemble, l'équipe de projet a relevé les exigences suivantes pour le futur espace de travail :

ID	Exigence
E01	Les charges locatives doivent être moins importantes que pour l'ancien bâtiment.
E02	L'espace de travail ne doit pas être siloté afin de permettre plus de collaboration.
E03	L'espace de travail doit être facilement accessible en transport
E04	L'espace de travail doit être moderne afin de donner une bonne image
E05	L'espace de travail doit avoir des installations en bon état afin de limiter les problèmes HVAC (de chauffage, ventilation, air conditionné)

6.2 What

Afin de présenter un projet concret, l'équipe projet s'est rapidement mise à la recherche du nouvel espace de travail, si bien qu'en octobre 2017, l'équipe du projet avait sélectionné 3 bâtiments situés à Bruxelles et répondant aux exigences. (Hamaide, 2019). Un business case est alors présenté au management dans le but d'approuver ce déménagement et ces trois choix.

C'est à la fin du mois de décembre que l'entreprise a fait son choix et a contracté avec le propriétaire du nouveau bâtiment (AXA) pour un bail d'une durée de 6 ans démarrant en avril 2019 (photo de la façade en **Error! Reference source not found.**). Il s'agit d'un bâtiment situé à 700 mètres du précédent, et en totale rénovation, ce qui laissait à Dentsu Aegis Network la possibilité d'y suggérer des aménagements techniques selon leur préférence. Le bâtiment est composé de 8 étages, d'un peu plus de 1000 m² chacun. Afin de répondre à l'exigence E01 à propos de la réduction du coût lié à la location, l'entreprise a choisi de louer le 5^{ème} et le 6^{ème} avec une partie du -1 pour y installer des archives. La superficie des bureaux passait donc d'environ 3000 m² (dans l'ancien bâtiment) à un peu moins de 2200 m².

L'équipe projet estime que trouver un espace moins cher, plus moderne et aussi bien placé demandait obligatoirement une réduction de sa superficie. C'est ici que le concept de New Ways of Working rentre en jeu. En effet, avec ce nouveau besoin lié à l'espace réduit, l'équipe du projet devra trouver une solution qui respecte les exigences dont l'aspect collaboratif.

E06	Chaque employé doit pouvoir travailler durant les heures de bureau
-----	--

L'équipe projet a alors décidé d'implémenter les composantes suivantes :

- Open-space : Pour répondre à l'exigence E02, l'aménagement de bureau doit permettre aux employés de collaborer. En travaillant sur des plateaux ouverts,

chaque employé pourra facilement collaborer. Cela nécessite évidemment d'aménager l'espace avec des zones informelles et des salles de réunion, qui réduiront le bruit causé par des discussions.

- Télétravail à domicile : Afin de limiter le nombre de personnes qui travaillent en même temps dans les bureaux, l'équipe du projet a pensé au télétravail à domicile. Cette composante est priorisée par rapport au télécentre parce que le coût serait trop élevé.
- Flexdesk : Puisqu'on ne peut garantir un bureau par employé, il faudra prévoir des bureaux flexibles. Dentsu Aegis Network devra alors choisir un nombre de bureaux à installer par rapport aux nombres d'employés.

6.3 How

La troisième étape donne un aperçu sur le planning d'implémentation de chaque composante. Le déménagement étant prévu le 15 mars 2019, les composantes devaient être préparées pour ce jour. Dans cette partie, je décrirai un planning pour chaque composante puis leurs adaptations techniques.

Il faut savoir qu'elles sont toutes dépendantes l'une de l'autre et que leur implémentation a été effectuée en parallèle. De plus, la modification de l'une a un impact considérable sur les autres. C'est ce qu'on a pu constater au début février 2019 suite à un changement majeur. Je développerai dès lors les raisons de ces modifications et les impacts que cela a eus sur les composantes.

6.3.1 Open-Space

La première des composantes que l'équipe projet a abordée est celle de l'Open-Space. Pour l'aménagement des bureaux, l'équipe projet n'a d'autres choix que de mettre en place des grands espaces en open-space, les bureaux cloisonnés demandant trop d'espace. Cela améliore la collaboration et la communication entre les membres du personnel. De plus, ces aspects faisaient partie des exigences majeures du projet (voir exigence E02).

Pour recevoir un appui professionnel pour l'aménagement du nouvel espace de travail, Dentsu Aegis Network s'associe avec ADMOS, expert dans l'architecture intérieure. ADMOS conseillera l'entreprise pour la répartition de l'espace puis de l'aménagement en lui-même. En juin 2018 (soit 9 mois avant le déménagement), les premiers plans sont élaborés. Pour ceux-ci on constate que l'entreprise n'a d'autre choix que d'installer 4 bureaux individuels afin de respecter des normes de confidentialités.

Comme je le décris dans le point théorique sur la mise en place d'un open-space (point 5.1.2), l'aménagement de l'espace doit permettre aux employés de se rencontrer

dans des espaces plus isolés. En d'autres mots, il doit y avoir un nombre suffisant de salles de réunion et d'espaces informels. C'est ce que l'entreprise a prévu en prévoyant :

- 8 'bubbles room. Ce sont des petites salles de réunions pour environ 3 personnes. Elles ne sont pas réservables pour garantir leur rôle de réunion à courtes durées. **(Error! Reference source not found.)**
- 6 grandes salles de réunion. Ce sont des salles de 11 personnes en moyenne. Elles permettent de recevoir des réunions plus formelles, notamment avec les clients.
- 5 espaces informels. Ce sont des espaces plutôt destinés à se rencontrer et avoir des discussions moins formelles.

Sur base d'un rapport donné par l'outil de réservation de salles de réunion, le nombre de salles semble suffisant.

En aménageant les bureaux comme cela, les espaces de bureaux pouvaient accueillir 142 personnes assises, en comptant les open-spaces et les bureaux fermés.

Après quelques adaptations, les figures suivantes illustrent les plans prévus au 1er novembre 2018.



Figure 19 Plan 5e étage HD54 novembre 2018



Figure 20 Plan 6e étage HD54 novembre 2018

6.3.2 Bureaux flexibles

La seconde composante choisie est celle des bureaux flexibles. Puisque la superficie est plus petite. Il n'est plus possible d'installer le même nombre de bureaux que dans le bâtiment précédent. En octobre 2017, la première idée était d'instaurer du flexdesk avec un taux de 0,6. Cela signifie que 60 % du personnel pourrait trouver une place de travail dans le bâtiment. C'est sur base d'expériences exprimées par d'autres entreprises que l'équipe s'est basée pour décider (Axa, Proximus, ...).

Cependant, après en avoir discuté avec l'ensemble du management, ce taux fait parler de lui et la peur de ne pas avoir assez de bureaux se fait ressentir. « Pourquoi mettre un taux si bas si on dispose de 75 % de la superficie du bâtiment précédent ? » se demande-t-on alors ? C'est pourquoi, au mois de mars 2018, ce taux est revu à la hausse et c'est finalement 0,8 place de bureau par personne qui est retenu. (Hamaide, 2019) Pour calculer le nombre de places à installer, voici le calcul qui a été fait :

Nb Employés	Employés fixes	Employés mobiles	Taux	Nb places mobiles	Nb places total min
170	15	155	0,8	124	139

Il faut donc au moins 139 places. C'est pourquoi, comme cité précédemment, 142 ont été prévues sur les plans.

L'implémentation du flexdesk nécessite plusieurs adaptations. En effet, il faut trouver une solution pour l'accès aux informations et pour la téléphonie. Ces points seront détaillés en 6.3.4.

6.3.3 Télétravail

En parallèle à ces composantes, Dentsu Aegis Network décide au cours du premier trimestre de 2018 qu'elle implémentera une politique de télétravail à domicile, à un régime d'une journée par semaine pour les personnes y ayant droit. Ajouté aux nombreuses visites des commerciaux à l'extérieur, l'entreprise pense pouvoir satisfaire le taux de 0,8 place de bureau par employé dans le bâtiment.

À cette période, l'équipe projet décide de diviser le planning d'implémentation pour que chacun soit responsable de son domaine de compétence. Au niveau des ressources humaines et managérial, rien n'est mis en place immédiatement. La préparation au New Ways of Working n'est pas une priorité. Du côté du département IT en revanche, on discute des adaptations nécessaires. D'une manière générale, l'entreprise veut que le télétravail à domicile soit mis en place pour le déménagement.

6.3.4 Adaptations techniques

Voici les deux types d'adaptations techniques que l'IT a décidé de mettre en place pour l'implémentation de composantes du concept.

A. Téléphonie

Le télétravail et les espaces de travail flexibles nécessitent une solution de téléphonie mobile car il est désormais impossible de garder des téléphones fixes sur les bureaux à cause du caractère impersonnel de chaque place. La téléphonie mobile peut se faire via smartphone ou via un softphone (cf. 5.2.3 Téléphonie). Avant d'aller plus loin dans l'explication de l'implémentation du softphone, il faut savoir que Dentsu Aegis Network Belgium fait partie d'un groupe mondial, pour lequel des normes sont imposées. Depuis plusieurs années, le groupe essaye d'aligner les outils pour chaque entité. C'est le cas de la téléphonie. Il a des accords avec Microsoft, et plusieurs de leurs outils sont déjà utilisés chez Dentsu Aegis Network Belgium grâce à leur suite Office 365. En réalité, c'est donc avant même de savoir que l'entreprise allait proposer du télétravail et des bureaux flexibles que l'implémentation du softphone était prévue. Le déménagement ne fait donc que rajouter une date limite à cette implémentation.

Après une brève analyse comparative au mois d'août 2017, c'est vers Skype for Business Enterprise Voice (produit Microsoft) que l'intérêt de l'entreprise s'est orienté. Comme tout changement dans l'entreprise, l'approbation de ce choix doit passer par un Business Case. Celui-ci est composé de : la situation « as is » et « to be » avec leurs avantages et inconvénients, les enjeux (notamment l'objectif d'alignement du groupe) et les différents coûts.

Au mois de novembre 2017, pour commencer Business Case, Dentsu Aegis Network a d'abord décidé de réaliser un projet pilote, avec 10 utilisateurs pendant l'équivalent de deux mois. Ceux-ci ont reçu une licence Skype for Business Enterprise Voice de la part du groupe pour tester les appels et la fonctionnalité du softphone. Pendant un mois, les membres du projet pilote relevaient chaque problème survenu lors des appels en décrivant le contexte de l'appel dans un document partagé. Il se fait qu'après un démarrage difficile, les coupures inopinées ont disparu et l'usabilité devenait impeccable grâce au support technique du groupe.

Le projet pilote étant un succès, le département IT a dès lors décidé de poursuivre la réalisation du Business Case en réalisant un appel d'offre auprès de plusieurs fournisseurs de téléphonie via Skype for Business Enterprise Voice. Pour pouvoir comparer les prix de la manière la plus réaliste possible, l'entreprise s'est basée sur une moyenne de consommation sur l'année précédente. Il s'agit d'analyser vers quels pays et quels types de ligne (mobile ou fixe) les appels sont passés et pour quelles durées. La comparaison se faisait en appliquant les prix de l'offre sur la durée et le type d'appel. En comparant et

négociant avec les fournisseurs, il en est ressorti 2 partenaires potentiels : Colt (qui était fournisseur pour les lignes fixes) et Microsoft (au travers d'un contrat global du groupe). Vous trouverez une version du tableau en **Error! Reference source not found.**

Dans le but de continuer de relever les différents coûts liés à l'implémentation de Skype, l'entreprise s'est mise à la recherche de casques audio, qui permettront de remplacer le cornet du téléphone fixe. Ce softphone peut fonctionner sans le casque mais dans le but de préserver la confidentialité des conversations et aussi pour ne pas déranger tout l'open-space, ces casques sont indispensables. C'est en réalisant un nouvel appel d'offres et en communiquant avec d'autres entités du groupe que l'entreprise a choisi 2 modèles de la marque Plantronics (pour le management et le reste du personnel). Le modèle choisi par l'entité française est approuvé par le médecin du travail et fait partie de la gamme en dessous de celui choisi par Dentsu Aegis Network Belgium, ce qui les a confortés dans ce choix.

Toujours pour construire la suite du Business Case, l'entreprise a analysé toutes les fonctionnalités de Skype for Business Enterprise Voice pour en déduire ses avantages et ses inconvénients et les résumer dans la situation « to be ». C'est en toute logique que, bien que très objectif, le Business Case montre un grand avantage à Skype par rapport à la situation « as is ».

C'est au début du mois de février 2018 que le document a été présenté à l'ensemble du management. Ils ont pu faire part de leurs remarques, encouragements et finalement approbation pour le projet. C'est grâce à cette réunion que le département IT a pu se lancer dans les étapes suivantes de l'implémentation. Cela commence par la relance les fournisseurs qui avaient été contactés, pour avoir de meilleures offres quelques mois après la première. Cependant, le déménagement étant un an plus tard, rien ne se presse et la complexité du sujet rend le déroulement plus lent qu'initialement prévu. Finalement, c'est au début du mois de septembre que l'entreprise décide qu'elle opérera via Colt.

Malheureusement, quelques mois plus tard Colt annonce à Dentsu Aegis Network que leur lancement sur Skype est retardé et ne se fera pas avant le mois de mars 2019, ce qui n'arrange pas l'entreprise qui déménage le même mois. C'est pourquoi après un dernier changement, c'est via le contrat global du groupe avec Microsoft que l'entreprise contractera.

Pendant ce temps, au début du mois de janvier, le responsable IT s'est mis à préparer un plan de formation pour le personnel. Celui-ci est composé d'un guide écrit en anglais, néerlandais et en français (pour que chaque employé puisse le comprendre) et de deux sessions d'informations et réponses aux questions. Lorsque le groupe a signalé qu'ils étaient prêts à réaliser la migration, une communication a été faite en mentionnant les raisons de la transition et en distribuant les guides. Il était important pour l'IT de ne pas

donner les informations trop tôt car il estime que le personnel aurait oublié ou n'aurait pas pris la peine de les lire.

Le premier mars, soit environ trois semaines après avoir distribué les guides d'utilisation, donné les séances d'informations, et distribué les casques audio, le responsable du groupe a procédé à la migration. Puisque cette migration s'est passée en journée, l'entreprise envisageait une coupure de près d'une heure sur ses lignes. Fort heureusement, le téléphone fixe est resté accessible jusqu'à la migration ce qui n'a pas empêché les communications.

Au point de vue technique, on remplace la centrale téléphonique actuelle par une autre (on les appelle aussi PBX). Elles redistribuent les appels depuis la centrale en créant un réseau privé interne. L'entreprise a décidé de conserver 200 numéros de téléphone, en sachant que chaque employé conserve le numéro qu'il avait sur le téléphone fixe. Microsoft fournit « 30 channels », représentant le nombre d'appels qui peut être passé en même temps.

B. Accès aux informations

Pour se préparer au déménagement, l'accès aux informations pour Dentsu Aegis a consisté en deux projets parallèles. D'une part par rapport au stockage de documents et d'autre part par rapport à l'accès aux outils et applications.

Au début de l'année 2018, alors que plusieurs départements disent avoir des difficultés à trouver des documents et que le turnover important de l'entreprise amène à perdre des informations, le département IT décide de mettre en place une solution de stockage pour toute l'entreprise. Pour cela, la première étape était de connaître les exigences de cette nouvelle plateforme. C'est au moyen de plusieurs interviews avec des membres de l'entreprise qu'elles ont été élicitées. Grâce à une priorisation et un « scoring-model » (voir **Error! Reference source not found.**), l'entreprise choisit finalement la solution d'un réseau commun. La principale raison est le point important qu'avaient les exigences de la facilité et de la rapidité.

Cette solution permet à chacun de stocker les documents en commun sur un serveur. Ce serveur est accessible depuis l'extérieur grâce à une connexion par VPN. C'est un nouveau VPN (Pulse Secure) qui permet maintenant à 35 personnes de se connecter en même temps au serveur depuis l'extérieur. Au niveau des accès, la structure du serveur fait que ce sont les managers qui peuvent faire la demande pour qu'une personne ait accès à une partie dont il est responsable. Ce sont des scripts entre une liste SharePoint et le serveur qui permettent cette gestion (exemple en **Error! Reference source not found.**). Cela améliore la sécurité des données et c'est une gestion facile des accès.

Pour les documents à caractère personnel, Dentsu Aegis Network (qui a un contrat avec Microsoft pour l'entièreté de la suite Office 365), impose aux employés d'utiliser OneDrive

for Business comme plateforme de stockage. Elle permet de récupérer les informations depuis un autre ordinateur et un autre lieu. Le disque C, ou réseau local, est donc fortement déconseillé pour les employés.

En parallèle à cette mise en place, au début mars 2018, l'entreprise a réfléchi à une solution pour accéder aux applications depuis l'extérieur. Puisque plusieurs applications ont besoin de l'adresse IP des bureaux pour pouvoir se connecter à des serveurs extérieurs, l'entreprise a décidé de virtualiser ces applications. Jusqu'au mois de décembre 2018, les applications ont été virtualisées au moyen de Virtual Desktop. Aujourd'hui, une seule application n'est pas virtualisée. La virtualiser aurait coûté trop d'argent et de temps.

En ce qui concerne les emails, l'entreprise utilise Outlook, qui fait partie de la suite Office 365. Les informations sont donc accessibles depuis internet où que l'on soit.

6.4 Situation au 01/01/2019

Alors que Dentsu Aegis Network vit une année difficile en termes de chiffres et a du mal à assumer la transformation du métier, le groupe décide d'opérer à des changements importants dans l'organisation de l'entreprise. Laurent Lejeune, CEO jusque-là, est remplacé par Arjan Pomper, ancien dirigeant de l'entité hollandaise. Plusieurs autres membres du personnel quittent aussi l'entreprise. L'équipe du projet de déménagement a, au cours des derniers mois, connu des changements drastiques, avec le départ de la directrice des ressources humaines et du directeur financier. Il ne reste que Vincent Hamaide, directeur des Opérations, pour diriger tout le projet.

Arjan Pomper veut changer la philosophie de Dentsu Aegis Network et mettre davantage en avant les contacts humains. Selon lui, avoir plus de réunions face à face permettent de mieux comprendre les exigences de l'autre à propos des projets, ce qui améliore la collaboration. Les nouveaux bureaux s'y prêtent bien car l'espace est désormais divisé sur deux étages et sur des plateaux ouverts.

6.4.1 Télétravail à domicile

Pour rester dans cette dynamique du contact fréquent, Arjan Pomper ne souhaite pas que le télétravail à domicile soit mis en place de manière systématique à un régime de 1 jour par semaine comme il l'était prévu. Il n'est cependant pas contre de conserver le télétravail à titre exceptionnel, avec un accord du manager au préalable. Pour justifier ces propos, il affirme que cela n'aide pas à la collaboration et que la préparation n'a pas été réalisée correctement ce qui risque de causer un échec. En effet, à trois mois du déménagement, et à la suite du départ de la directrice des ressources humaines, il y avait un retard conséquent dans la préparation de l'implémentation de la composante. (Pomper, 2019)

Parmi ces manques, il y a tout d'abord celui relatif à la communication au personnel. En effet, hormis des bruits de couloir, il n'a pas été dit officiellement que le télétravail allait être implanté. Ensuite, il y a un manque de préparation légale. Aucune démarche n'a été faite pour le préparer. Pourtant, le télétravail implique beaucoup d'adaptations (voir 5.2.4). De plus, lors de l'implémentation du télétravail, le contrôle des employés devient changé. Les managers doivent être formés pour apprendre à gérer différemment leur équipe car celle-ci sera dorénavant plutôt orientée vers le résultat. Cette formation n'a pas été envisagée par Dentsu Aegis Network. Je citerai aussi un soudain manque d'alignement entre les membres du management, qui déclarent qu'ils ne sont pas en faveur de la mise en place du télétravail à domicile de façon systématique et régulière.

6.4.2 Espace flexible

À 2 mois du déménagement, le management de l'entreprise décide de modifier les plans d'aménagement du bâtiment. Le télétravail n'étant pas mis en place, il faut désormais ajouter des places sur les étages. Des salles de réunions et des bubbles sont supprimés pour créer des places de bureaux supplémentaires. Il décide aussi que, pour des raisons évidentes de confidentialité et pour faciliter la collaboration, les employés seront répartis par département dans les open-spaces. Chaque département occupe alors une zone. La croissance du département n'est pas prise en compte donc il se peut que plusieurs personnes s'ajoutent à l'occupation de la zone dans le futur.

Quelques semaines plus tard, alors que les aménagements touchaient à leur but dans le nouveau bâtiment, une décision fit à nouveau modifier les plans. Plusieurs directeurs de département estiment maintenant qu'ils ont besoin d'un bureau fermé pour des raisons confidentielles. C'est pourquoi une nouvelle salle de réunion a été sacrifiée pour y installer deux bureaux fermés supplémentaires. Ce sont les derniers changements qui ont été effectués avant le déménagement. Les plans actuels sont en **Error! Reference source not found..**

Dentsu Aegis Network a déménagé vers ses nouveaux bureaux le 18 mars 2019. À cette date, on compte 154 places de bureaux pour 158 membres du personnel. On est donc loin du taux de 60 puis 80 % désiré un an plus tôt. Étant donné que des zones sont attribuées à des départements, c'est à la direction de chaque département de décider s'il y a lieu de faire du flexdesk ou non. En réalité, il se fait que pour la majorité d'entre eux, il y a aujourd'hui assez de places pour asseoir tout le monde dans le département, ce qui rend donc le flexdesk plus compliqué à imposer. Toutefois, certains départements ont décidé de garder cette politique de bureau flexible. Cela laisse la possibilité à chacun de s'installer où il veut dans la zone. Les premiers résultats de cette composante montrent une plus grande cohésion d'équipe pour ceux-ci. Je pense cependant que sans un management qui pousse à ce que les employés changent de places, ceux-ci vont rapidement s'approprier

une place fixe et mettre un terme à la rotation. Malgré tout, lorsque l'entreprise décidera de recruter des membres du personnel ou fera l'acquisition du personnel, le flexdesk deviendra obligatoire et l'entreprise y est préparée.

Toujours dans cet esprit, et bien que le flexdesk ne soit pas imposé pour le moment dans tous les départements, Dentsu Aegis Network a décidé de conserver son idée de mettre en place une politique de « clean desk ». Cela signifie que les places sont impersonnelles. Lorsqu'un employé quitte son bureau, ce dernier peut être utilisé par une autre personne. Pour appuyer cette politique, l'entreprise a fait retirer des blocs-tiroirs de rangement individuels sous les bureaux. En outre, ceci est une étape de plus vers le « paperless » et l'horizon 100 % digital.

Au niveau des salles de réunions, on remarque que l'occupation des salles est au maximum. Le personnel en vient à utiliser les bubbles pour leurs réunions de courte durée. Comme Arjan Pomper le désirait, la proximité et le design de la cafétéria rendent celle-ci utilisable pour différentes réunions internes. Au total, les employés ont appris à réserver les salles à l'avance pour des réunions avec des clients. Ils profitent des autres espaces flexibles pour y faire leurs réunions informelles ou internes.

Grâce à la migration de la téléphonie sur Skype for Business Enterprise Voice, tous les membres de l'entreprise peuvent être joignables n'importe où (moyennant une connexion internet). Cela rend les employés flexibles, ce qui était nécessaire dans ce nouvel espace de travail. Les accès aux informations sont aussi configurés pour que chacun puisse accéder aux applications, données et mails depuis l'extérieur.

6.5 Critique méthodologique

Si l'on doit tirer une conclusion sur l'implémentation de plusieurs composantes au sein de Dentsu Aegis Network, on en tirerait un bilan mitigé. En effet, malgré les efforts réalisés par le département IT, l'implémentation du télétravail est échouée. Les raisons de cet échec sont relativement simples.

Tout d'abord, il y a eu une mauvaise gestion du planning. Commençant le processus relativement tôt, l'entreprise avait toutes les cartes en main. L'équipe de projet composée de quatre personnes a rapidement été modifiée et s'investir dans le projet n'était pas la priorité des personnes qui les ont remplacées. En outre, l'équipe n'a pas pris conscience de l'immensité du travail nécessaire au niveau légal, des ressources humaines et managérial. À deux mois du déménagement, rien n'était encore en place. Le nouveau CEO n'étant déjà pas tout à fait en faveur de cette composante, il a logiquement profité de ce manque de préparation pour ne pas autoriser le télétravail régulier. Même s'il n'a pas eu d'impact direct étant donné que la mise en place effective n'a pas eu lieu, je citerai aussi une mauvaise gestion du changement durant le projet.

En vue d'une prochaine mise en place, Dentsu Aegis Network sait maintenant qu'elle doit respecter des délais et faire suivre le projet de manière plus intensive. Pour avoir un meilleur aperçu sur le planning d'implémentation, je vous réfère au point 5.2.

Cet échec du projet a nécessité des adaptations sérieuses sur les plans des bâtiments. Le manque de place était grand et certaines salles de réunions ont dû être remplacées par des bureaux. Les besoins du bâtiment étant différents, l'entreprise a réagi suffisamment vite pour modifier les plans. Cependant, je remets en question la nécessité de l'ajout de bureaux individuels pour les managers. Ne serait-ce pas le manque de communication quant à l'aménagement des nouveaux espaces en open-space qui a donné la peur aux managers de perdre leur image de supériorité ?

Puisque le nombre de places de bureaux augmente et que le nombre d'employés diminue, les besoins de l'entreprise sont différents. Je prône les méthodes Agile pour cette raison : il faut régulièrement comprendre les besoins actuels de l'entreprise car ceux-ci changent au cours du temps. Le flexdesk est une composante qui a été maintenue dans plusieurs départements lors du déménagement. Les managers estiment que c'est un bon moyen de collaborer davantage. Cependant, comme toute composante, elle est la réponse à un besoin. Dans le cas de Dentsu Aegis Network, le besoin a changé et la réponse n'a donc plus de sens. Puisqu'il y a assez de place pour chacun dans les bureaux, les places sont involontairement appropriées pour des raisons de confort et le flexdesk disparaît peu à peu.

7 Conclusions générales

Le concept de New Ways of Working est en constante évolution. Ce qui le compose aujourd’hui ne sera pas le même demain. Cela le rend difficile à définir. De manière générale, il apporte plus de flexibilité et de collaboration au sein des entreprises. À l’heure actuelle, bien que la Belgique adopte une culture plutôt conservatrice et dont la peur de l’inconnue freine le changement, la croissance du concept en Belgique se fait sentir. Elle s’inspire notamment des bons résultats de son pays voisin, les Pays-Bas, qui sont un véritable pionnier dans l’implémentation de composantes du concept en entreprise. Ce mémoire propose un guide aux entreprises qui souhaite adhérer au New Ways of Working en les aidant à surmonter cette peur du changement.

Le New Ways of Working est la réponse à un besoin financier, organisationnel, environnemental ou humain d’une entreprise. Chaque entreprise développe ses propres besoins car la mission, la taille et les objectifs stratégiques sont différents. C’est pourquoi chaque entreprise devra adapter sa méthode d’implémentation pour la composante choisie afin qu’elle se plie au mieux aux exigences de l’entreprise. Chaque composante a un impact sur les dimensions bricks, bytes et behaviour, qui compose le concept. Ils représentent respectivement le changement d’espace, de technologie et de comportement.

Étant donné qu’une composante est la solution à un ou plusieurs des besoins, je considère qu’on ne peut parler d’une composante qu’après un travail préalable. Il faut respecter le sens de cette démarche (“why”, “what” puis “how”) si l’on veut qu’elle ait un impact positif sur l’entreprise et les employés. En effet, la première étape consiste à définir le besoin en lui-même de l’entreprise. Il s’agit de comprendre ce dont elle a besoin en l’analysant et en réalisant diverses réunions ou interviews avec différents membres du personnel. Le besoin est alors transcrit sous forme d’exigences. Ce sera au management de définir s’il y a lieu d’effectuer un changement. Selon moi, le rôle du Business Analyst est primordial lors de l’élicitation de ces exigences et le sera pendant toute l’implémentation. Il doit être impliqué dans l’ensemble des implémentations depuis la première à la dernière étape.

Grâce à ces exigences, l’entreprise pourra alors imaginer la solution désirée en respectant une priorisation préalable. Cette solution sera une composante du concept. Un long travail de préparation commence alors pour implémenter la composante. Pour l’ensemble de la durée de l’implémentation, l’entreprise doit avant tout placer l’humain au centre de toute discussion, puisque c’est ce que prône le concept. Il est aussi nécessaire d’avoir de bonnes notions de gestion de projet, pour composer l’équipe du projet mais aussi le mener à bien avec une bonne gestion du changement et du planning. D’ailleurs, pour chaque composante que je décris, j’y intègre la notion de planning afin d’aider davantage leur implémentation en entreprise. Puisqu’au cours du temps le besoin pourrait changer, il est important de régulièrement revoir les exigences et indirectement la solution imaginée.

Lorsque la solution est parfaitement définie et que les notions de gestion de projet sont intégrées par l'équipe, c'est la dernière partie de l'implémentation qui commence. Je décris à ce propos une méthode de mise en place pour plusieurs composantes : open-space, télétravail, flexdesk, coworking, équipe virtuelle, équipe autonome, knowledge management, management participatif et management par objectif.

On remarque que pour la majorité d'entre elles, il y a des adaptations à faire relativement à l'avance avant de mettre en place effectivement la composante. Celles-ci sont autant techniques, qu'opérationnelles, légales que managériales ou encore humaines. Pour ma part, je survole l'ensemble des domaines et je rentre dans les détails des aspects techniques et opérationnels. Dans un futur travail de recherche, il serait intéressant d'aborder d'autres aspects, comme celui du comportement humain pendant l'implémentation. Cela aiderait à mieux gérer le changement et le planning proposé pourrait être adapté.

Si les adaptations qui doivent être mises en place sont parfois semblables, c'est parce que je pense que plusieurs composantes doivent être complémentaires. En effet, lorsque l'on décide de répondre à un besoin par l'implémentation d'une composante, il est intéressant de se demander s'il ne faut pas y associer une autre composante (par exemple : le télétravail demande de changer le type de contrôle du management, qui sera dès lors axé sur les résultats). C'est la complémentarité de ces composantes qui forment le concept d'aujourd'hui. Mais comment évolueront-elles dans les prochaines années avec l'avancée des technologies de l'information et de la communication ?

8 Bibliographie

- Afahounko, D. (2014). *Virtualisation & Partage de charge*. Récupéré sur https://www.ws.afnog.org/afnog2014/ssf/docs/ssf_virtualisation-opensource.pdf
- Agia, N.-A. (2003). *Le travail dans un contexte d'équipes semi-autonomes : une exploration des perceptions du travail*. Montreal.
- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). *Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail: L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique*. (Vol. 32). Gestion 2000. doi:10.3917/g2000.323.0125
- Alves Cachapela, L. (2016). *Le télétravail. Confiance et autocontrôle : alternative ou partenaires du contrôle*. Liège. Récupéré sur <http://hdl.handle.net/2268.2/1280>
- Andrade, D. V., & Resende, M. G. (2006). A GRASP for PBX telephone migration scheduling. *The Eighth INFORMS Telecommunications*.
- Baane R, H. P. (2010). *The new way of working unraveled: about bricks, bytes & behavior – Het nieuwe werken ontrafeld: over bricks, bytes & behavio*. Assen, Nederlands: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Bellefroid, B. (2012). *The new way of knowledge sharing*. Utrecht.
- Benbihi, J. (2018, December 10). *Le Flex Office : mobilité, modernité, Qualité de vie au Travail*. Récupéré sur Linkedin: <https://www.linkedin.com/pulse/le-flex-office-mobilit%C3%A9-modernit%C3%A9-quality%C3%A9-de-vie-au-travail-benbihi>
- Bijl, D. (2011). Journey towards the New Way of Working - creating sustainable performance and joy at work.
- Bouius, M. (2013). *Change for a Chance : A plan of approach for implementing the New World of Work in Dutch municipalities*. Twente.
- Capdevila, I. (2015). Co-working spaces and the localised dynamics of innovation in Barcelona. *International Journal of Innovation Management*, 1-25.
- Carré, D., & Craipeau, S. (1996). *Between delocalization and mobility: analysis of entrepreneurial teleworking strategies*. Technologies de l'Information et Société.
- Chemin, A. (2012, October 18). *Dans la cage de l'open space*. Récupéré sur Le monde: https://www.lemonde.fr/culture/article/2012/10/18/dans-la-cage-de-l-open-space_1777656_3246.html
- Chevrier, S. (2012). Peut-on faire virtuellement équipe : Le cas des équipes internationales de projet. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 14, pp. 35-50. doi:10.3917/nrp.014.0035
- Chinowsky, P., & Rojas, E. (2003). VIRTUAL TEAMS: A GUIDE TO SUCCESSFUL IMPLEMENTATION. *Journal of management in engineering*, 19, pp. 98-106. Récupéré sur <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=933BD583ADD2EBBCE1ACAD857B9793E0?doi=10.1.1.488.8098&rep=rep1&type=pdf>
- Code du travail. (2012, March 22). *LOI n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives (1)*. Récupéré sur https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=D8FF8D4D11A01F4C8B14BF0522B1A188.tplgfr44s_1?idArticle=JORFARTI000025553658&cidTexte=JORFTEXT000025553296&dateTexte=29990101&categorieLien=id
- Cpcp. (2013). *Télétravail la panacée ?* Bruxelles. Consulté le March 30, 2019, sur <http://www.cpcp.be/medias/pdfs/publications/teletravail.pdf>

- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 358-374.
- de Harlez, R. (2017, February 5). *Les belges rejettent les open space*. Récupéré sur Le Soir: <https://references.lesoir.be/article/les-belges-rejettent-les-open-space/>
- de Kok, A. (2016). The New Way of Working : Bricks, Bytes and Behaviour. Dans J. Lee, *The Impact of ICT on Work* (pp. 9-23). Seoul: Springer.
- de Kok, A. (2018). *The New Way of Working: An Empirical Assessment*. Utrecht.
- Deloitte. (2013). *Real Estate Advisory*. Paris: Deloitte. Récupéré sur https://www.effispace.fr/wp-content/uploads/2017/04/161114.Deloitte_Leesman_WorkPlaceSurvey_112013.pdf
- Denstu. (2015). *2015 Annual Report*. United Kingdom: Dentsu Inc. Récupéré sur <http://www.dentsu.com/ir/data/annual/2015/qr/index.html>
- Dentsu. (2018). *Annual Report*. Récupéré sur http://www.dentsu.com/csr/pdf/integrated-report2018_all.pdf
- Dentsu, A. (2013). *Historique de Dentsu Aegis Network*. Récupéré sur <http://www.dentsu.com/history/2013.html>
- Diamantidou, M. (2017). *Energy refurbishment of office buildings to achieve Zero Energy status*. Consulté le April 1, 2019, sur <http://hdl.handle.net/11544/15258>
- emarketing.fr. (2019, 03 12). *Définition d'un Pitch*. Récupéré sur e-marketing.fr: <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Pitch-242749.htm>
- Entrepren dre.fr. (2015, February 12). *L'open space est-il un frein ou un atout pour les salariés ?* Récupéré sur Entrepren dre: <https://www.entreprendre.fr/lopen-space-est-il-un-frein-ou-un-atout-pour-vos-equipes/>
- Fedweb. (2016, Septembre). *Guide pour les coordinateurs*. Récupéré sur Fedweb Belgium: <https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/Apprendre%20ensemble%20et%20co%C3%A9r%C3%A9er.%20Guide%20pour%20les%20coordinateurs%20de%20communaut%C3%A9s%20de%20pratique.pdf>
- Fedweb. (2017, Augustus 19). *Télétravail*. Récupéré sur fedweb belgium: https://fedweb.belgium.be/fr/conge_absences_et_temps_de_travail/temps_de_travail/Teletravail
- Fernandez, J. (2019, April 3). Revenu digital. (M. d. Terwangne, Intervieweur)
- FP. (2017, February 6). *Le boom du coworking*. Récupéré sur RTBF: https://www.rtbf.be/la-premiere/article/detail_le-boom-du-coworking?id=9522841
- Granger, R. (2019, April 2). *Comprendre la courbe de deuil pour gérer efficacement le changement*. Récupéré sur Manager Go: <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/courbe-du-changement.htm>
- Hamaide, V. (2019, April 4). Le déménagement. (M. de Terwangne, Intervieweur)
- Hartmans, R., & Kamperman, L. (2009). People organise their own flow. *Boss Magazine*(36), pp. 22-26.
- Hofstede, G. (2010). *National cultural dimensions*.
- Hofstede, G. (2019, April 3). *Framework de comparaison entre Belgique, Norvege, Chine et Pays Ba*. Récupéré sur Hofstede insights: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium,china,the-netherlands,norway/>

- Institute for Global Business Research. (2018). SALES EXPERTISE, HOFSTEDE'S CULTURAL DIMENSIONS & ETHICS IN CHINA AND THE USA. *International Conference Proceedings*. 2, pp. 292-297. Nashville: IGBR Institute.
- Ionos. (2019, February 6). *Aperçu des concepts de virtualisation*. Récupéré sur Digital Guide: <https://www.ionos.fr/digitalguide/serveur/configuration/la-virtualisation/>
- Isobar. (2018, October 6). *About us - Isobar*. Récupéré sur isobar.com: <https://www.isobar.com/be/en/about-us/>
- Jawadi, N. (2005). La confiance dans les équipes virtuelles : formes et mécanismes de développement. *1st International E-Business Conference*, (p. 18). Hammamet, Tunisie.
- Jemine, G. (2016). Un chantier de modernisation des contextes de travail : le "New Way of Working" dans une compagnie d'assurances. 27e Congrès AGRH. Strasbourg. Récupéré sur <http://hdl.handle.net/2268/200748>
- Jemine, G., Dubois, C., & Pichault, F. (2017). *Legitimizing New Ways of Working: discursive and material dimensions of a transformation project*.
- Junior, L., & Novaski, O. (2011, July 30). *Semi-Autonomous Work Team Implementation in Manufacturing Cells Using a Simplified Project Management*. Récupéré sur Business and Economics Journal: <https://pdfs.semanticscholar.org/77ca/a654887ce6cb8266d183fea386d4f695fa9a.pdf>
- Kingma, S. (2018). *New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations*. Culture and Organization. Récupéré sur <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080%2F14759551.2018.1427747>
- Kirrane, B. (2019, April 16). Impact de la téléphonie VoIP. (M. d. Terwagne, Intervieweur)
- Kirrane, B. (2019, May 2). Virtualisation. (M. de Terwagne, Intervieweur)
- Lentic, LouRIM, ICTeam. (2019, April 15). Récupéré sur nwow.bydw.be: <https://nwow.bydw.be/>
- Liebowitz, J. (1999). *Knowledge management handbook*. CRC Press.
- Manifesto, A. (2001). *Manifesto for agile software development*.
- Mintzberg, H. (1978). *The Structuring of Organizations*. Pearson Education.
- Muita, R. (2018, March 27). *IP Desk Phones vs Softphones; which is for you?* Récupéré sur Nurango: <https://www.nurango.ca/blog/ip-desk-phone-vs-softphone>
- Nolleaux, G. (2017). *Gestion de projets informatiques*.
- Orosound.com. (2016, June 8). *le B-A-BA de l'open-space*. Récupéré sur Orosound.com: <https://www.orosound.com/fr/le-b-a-ba-de-lopen-space/>
- Penard, T. (2008). Concurrence et économie industrielle. Dans *Manuel Economie* (p. 2). Editions Eyrolles.
- Piette, S.-A. (2019, February 11). Formation : Les enjeux humains des nouveaux modes de travail. (M. d. Terwagne, Intervieweur)
- PMI. (2013).
- PMI. (2013). Project Time Management. Dans PMI, *Project Management Book of Knowledge* (pp. 141-193).
- Polling, I. (2018). *Chiffres clés du télétravail en Belgique*. Bruxelles: Service public fédéral Mobilité et Transports. Récupéré sur

- https://mobilit.belgium.be/sites/default/files/resources/files/chiffres_cles_teletravail.pdf
- Pomper, A. (2019, February 15). New building new rules. (M. de Terwangne, Intervieweur)
- Pope-Ruark, R. (2012). *We Scrum Every Day: Using Scrum Project Management Framework for Group Projects*.
- Press Release - DDS. (2018, Octobre 1). Récupéré sur Dentsu Aegis Network: <http://www.dentsuaegis.be/Media/DentsuAegisNetworkNewsDetaila/2018/2018-10-02>
- Priday, N. (2018). *Annual Report 2018*. http://www.dentsu.com/csr/pdf/integrated-report2018_all.pdf: Dentsu.
- Rensonnet, J. (2019, January 17). *Le coworking veut régner sans partage (2) | Bruxelles est passée de 32.000m2 en 2017 à 62.000m2 en 2018: «Un vrai boom».* Récupéré sur L'avenir: https://www.lavenir.net/cnt/dmf20190115_01282037/le-coworking-veut-regner-sans-partage-2-bruxelles-est-passee-de-32-000m2-en-2017-a-62-000m2-en-2018-un-vrai-boom
- Report, S. G. (1995). *Chaos*.
- Robbins, S., & Judge, T. (2014). *Management*. Pearson.
- Rondeaux, G. (2016, September 5). Focus : les nouvelles façons de travailler (NWOW). (L. Lombardi, Intervieweur) Récupéré sur Digital Wallonia: <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/focus-nwow>
- Rondeaux, G. (2019, April 15). Projet PME-NWOW. (M. d. Terwangne, Intervieweur)
- Rowley, J. (2013, February 28). *5th edition pmbok : Chapter 4, change management plan*. Récupéré sur 4squareviews: <https://4squareviews.com/2013/02/28/5th-edition-pmbok-guide-chapter-4-change-management-plan/>
- Saint-Jacques, D., & Roy, M. (2003). *Équipes semi-autonomes et santé et sécurité du travail: mise à jour de la recension des écrits et du modèle d'organisation du travail en équipes semi-autonomes*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail du Québec, Montréal.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013). *Scrum Guide*. Récupéré sur scrum.org
- Sercice public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (2007, September). *Introduire le télétravail*. Récupéré sur Sercice public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale: <http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=12540&LangType=2060>
- Siep. (2018). Récupéré sur Site internet Siep: <http://metiers.siep.be/metier/business-analyst/>
- Taskin L. (2012). Déspatialisation, Enjeu de gestion. *Revue française de gestion*(202), pp. 61-76.
- Taskin, L. (2006, February). Le télétravail en manque de régulations. *Regards économiques*, 37.
- Taskin, L., & Ajzen, M. (2015). *Managing sustainable and innovative workplaces*. Louvain La Neuve: Louvain School of Management Research Institute. Récupéré sur <https://cdn.uclouvain.be/public/Exports%20reddot/ssh-ilsm/images/taskin.pdf>
- Taskin, L., Ajzen, M., & Donis, C. (2017). New Ways of Working: From Smart to Shared Power. Dans *Redefining Management* (pp. 65-79). Springer.
- Tonnelé, A. (2007). *Les premiers jours de la vie de l'équipe autonome*. Eyrolles.

- Trinon, A.-C. (2017, September 8). Intelligence collective, comment la mettre en oeuvre ? (D. Wallonia, Intervieweur)
- Verbiest, T. (2013, Augustus 26). Le management participatif, c'est quoi? (l'Echo, Intervieweur) Récupéré sur <https://www.youtube.com/watch?v=BCV6mLoTvrI>
- Virtual Workspaces. (2019, March 28). *Application, Desktop and Server Virtualisation*. Récupéré sur Virtual Workspaces: <http://www.virtualworkspaces.co.uk/our-solutions/virtualisation/>
- Vulser, N. (1995, November 9). *Andersen Consulting inaugure le bureau à temps partagé*. Récupéré sur LesEchos: <https://www.lesechos.fr/1995/11/andersen-consulting-inaugure-le-bureau-a-temps-partage-870225>
- Zang, C. (2016). *Les déterminants de la confiance au sein des équipes de projet virtuelles*. Quebec. Récupéré sur http://semaphore.uqar.ca/1197/1/Chen_Zhang_fevrier2016.pdf