



EBOOK

Repenser le rôle des RH à l'heure du digital

Édition Énergie/Industrie

2019

«Dans une société de connaissance, la compétence est un investissement social majeur pour faire progresser les salariés comme les entreprises.»

Ce sont les mots prononcés par Muriel Penicaud, ancienne Ministre du Travail, le 5 mars 2018. Un an après, je suis toujours aussi convaincu de l'importance de la formation et de la bonne gestion des compétences pour l'entreprise, comme pour vos collaborateurs. À la différence d'autres marchés comme la banque ou les transports, je constate que **les secteurs de l'industrie n'ont pas encore été touchés par l'arrivée de nouveaux acteurs imprévisibles.**

Bien sûr, ces secteurs traversent actuellement **une période de transformation digitale**. Les réseaux d'énergie actuels d'un côté, et les méthodes de production de l'autre ont aujourd'hui plus d'un siècle. La production d'énergie renouvelable, les nouvelles technologies, l'évolution des attentes des collaborateurs et la capacité d'innovation de certains acteurs (Tesla est un bon exemple dans le secteur automobile) transforment les modèles économiques et sociaux actuels.

L'entreprise et son organisation doivent être repensés de l'intérieur. Depuis 2015, nous n'avons jamais cessé de le répéter : **le collaborateur est la plus grande richesse de l'entreprise**. Pour développer de nouvelles offres, conquérir de nouveaux marchés et structurer l'existant, il est indispensable de bien connaître vos talents. Encore trop d'entreprises ne mettent pas les efforts nécessaires pour **faire évoluer leur gestion des talents**, cartographier leurs compétences et proposer des évolutions en lien avec les aspirations de leurs collaborateurs. **Il est temps que cela change.**

Loïc Michel

C.E.O & Co-fondateur

1/ Transformation RH : repenser votre organisation

Chez 365Talents nous constatons que les Ressources Humaines de nos clients jouent un rôle majeur dans la transformation digitale de l'entreprise. Il ne s'agit plus seulement d'accompagner les entreprises à faire du digital. Non, l'enjeu est aujourd'hui d'être digital.

Pourquoi les Ressources Humaines sont au cœur de la transformation digitale des entreprises ?

Derrière la technologie, l'automatisation des tâches, le machine learning ou l'intelligence artificielle, il y a des Hommes. Les leaders RH des organisations sont au cœur de tous ces sujets. Ils sont en première ligne pour explorer de nouveaux horizons sur :

- **La gestion des talents de l'entreprise**, grâce au digital.
- **La transformation du lieu de travail** pour améliorer le bien-être et la productivité.
- **La digitalisation des outils RH** pour continuer d'innover, d'expérimenter et d'accompagner l'implémentation de l'ensemble des changements induits.

Les équipes RH sont aujourd'hui en première ligne pour réinventer l'expérience collaborateur, remettre à plat les processus de recrutement, fidéliser les collaborateurs et accompagner les managers dans une nouvelle forme de leadership.

Dans une récente étude de Deloitte à propos de la digitalisation des Ressources Humaines, 33% des personnes interrogées utilisent l'intelligence artificielle pour expérimenter de nouvelles approches RH.

Les collaborateurs n'ont pas la même vision du travail (jeunes recrues et plus anciens) et les aspirations de chacun ne sont pas toujours alignées. C'est aussi la première fois qu'autant de générations collaborent ensemble (jusqu'à cinq dans certains grands groupes).

Les transformations actuelles (grâce à la technologie) vont permettre aux entreprises de :

- **Avoir une meilleure connaissance de leurs talents** et de leurs aspirations et motivations.
- **Tester rapidement de nouvelles initiatives** (formations, hackathons, nouveaux parcours).
- **Comprendre ce qui fonctionne**, grâce à un pilotage par les chiffres (enfin !).

Aujourd'hui, les équipes RH sont de plus en plus tournées vers la technologie et le digital. Les équipes de Ford ou Total ont aujourd'hui des équipes digitales (et techniques) au sein même de leur département RH.

Que faites-vous pour accompagner vos collaborateurs dans cette transition numérique ?

Nous ne voyons pas suffisamment de cas d'usages et d'expérimentations au sein des entreprises dans des secteurs industriel, automobile ou énergétique. Orange Business Service vient d'ouvrir son HR Innovation Lab en Avril dernier. Ce groupe de réflexion réunit toute la diversité de l'écosystème RH. Il anticipe les innovations technologiques qui vont transformer les Ressources Humaines : compétences, outils, modes de travail et organisation, expérience collaborateur ou encore culture d'entreprise.

80% des managers savent qu'une bonne cohésion d'équipe et une meilleure collaboration permettront de gagner en performance.

[PwC, 2018](#)

Il nous faut plus d'initiatives comme celle-ci pour ne pas creuser les écarts en matière d'innovation RH avec d'autres géants européens et américains. Le cas d'IBM est également intéressant à analyser et pourrait très bien se répliquer dans votre secteur d'activité. Après un hackathon interne, l'entreprise a réinventé ses processus de management en créant de nouvelles boucles de feedbacks. Une plateforme digitale permet également aux collaborateurs de publier du contenu, faire de la veille et recommander des parcours de formations, basés sur leurs expériences et leurs compétences. Ces deux initiatives ont permis d'augmenter l'engagement des collaborateurs et leurs communications avec les équipes managériales, parfois déconnectées des réalités terrains.

Redéfinir votre mission : il faut aller plus loin dans la transformation des équipes RH

Par où commencer ? Cela fait des années que l'on entend parler de transition RH, transformation digitale et fracture numérique. Certaines équipes se sentent dépassées par cette vague technologique. Voici 4 pistes de réflexion pour préparer l'entreprise de demain, main dans la main avec vos collaborateurs :

✓ 1. Redéfinir votre mission

Quel est votre objectif ? Vous devez réfléchir aux implications nécessaires pour accompagner vos collaborateurs et leurs managers dans l'adaptation aux nouvelles méthodes de travail, en développant de nouvelles compétences digitales.

✓ 2. Intégrer la technologie au cœur de votre activité

Vous n'y échapperez pas. **Les nouvelles technologies sont à votre service.** Le cloud-computing, l'intelligence artificielle ou le machine learning vous permettent de mieux connaître vos collaborateurs, tout en leur proposant de nouvelles expériences (compétences, méthodes d'apprentissages, expérimentations en interne...).

✓ 3. Structurer une équipe digitale au sein des Ressources Humaines

Il faut déconstruire les équipes pour explorer de nouveaux outils et tester de nouvelles méthodes. Il faut donc du temps et une équipe dédiée à ces problématiques de veille, en interne et en externe. C'est la seule manière d'innover et faire la différence sur vos concurrents en matière de RH.

✓ 4. Étudier et comprendre ce qui fonctionne ailleurs

Plusieurs entreprises organisent régulièrement des rencontres trans-sectorielles pour échanger avec d'autres sur leurs bonnes pratiques. Il existe des partenariats avec des entreprises de la Silicon Valley. Rejoignez ces programmes de mentoring et de partages de la connaissance. Les bonnes idées se trouvent sur le terrain, pas seulement dans les livres. C'est l'une des missions des équipes RH : accompagner les managers dans la gestion de leurs équipes.

2/ Identifier enfin les compétences de vos collaborateurs

Certains métiers n'existeront plus d'ici 10 ans. De nombreux métiers de votre entreprise seront concernés. La plupart des métiers de l'industrie ont connu une baisse d'effectifs, sous l'effet de l'automatisation des procédés et de la concurrence des pays émergents - 826 000 emplois en 20 ans - ([Dares Analyses, 2017](#)). **Les ouvriers non qualifiés sont les plus touchés par les baisses d'emplois.** En revanche, le nombre d'emplois de techniciens et agents de maîtrise sont en augmentation. Pourquoi ? **La production industrielle évolue depuis 30 ans en France** : délocalisation, mécanisation, complexification des processus, automatisation des tâches simples.

Des métiers qui évoluent

Les métiers de la maintenance se transforment à l'heure du big data, de l'intelligence artificielle et de l'internet des objets. Parmi les 10 emplois les plus sollicités actuellement (selon [le Ministère de l'économie](#)), aucun n'existedait en 2004 : data-miner, programmeur d'applications mobiles, technicien du cloud computing, data protection officer, chief data officer, digital brand manager. Face aux impératifs liés au développement durable, des métiers sont en forte demande : ingénieur d'études énergies renouvelables, ingénieur d'affaires en efficacité énergétique, chef de projet éolien, ou encore éco-concepteur.

Du côté de l'Industrie, des nouveaux métiers transforment le secteur : les équipes RH doivent donc anticiper ces transformations pour réfléchir à la manière dont vont évoluer leurs collaborateurs. Il est capital de déconstruire nos valeurs sur les compétences et la gestion des talents. **Personne n'est limité à son nom, prénom, métier, dans un fichier Excel.**

En 2018, 67% des grandes entreprises ont des difficultés à recruter (contre 32% pour les PME selon [une étude Manpower](#)). Nous sommes tentés de poser la question. Et si certaines compétences recherchées se trouvaient déjà en interne ? Vous avez probablement cartographié les compétences de vos collaborateurs, au moins pour ceux qualifiés de "haut potentiels". Mais cette cartographie est figée dans le temps et très souvent partielle. À quand remonte la dernière mise à jour de cette carte de compétence ? Probablement des mois (voire des années). **Il est urgent de repenser l'approche compétence/collaborateur pour préparer le futur.**

Ayez enfin une cartographie des compétences fidèle à la réalité

Vous ne pouvez pas utiliser les outils d'hier pour affronter les challenges de demain. Tout l'enjeu est de suivre, en temps réel, l'évolution de vos collaborateurs à travers leurs compétences. Le digital et les nouvelles technologies ont accéléré l'innovation. Chaque année, de nouveaux métiers sont créés, de nouveaux business models viennent bousculer des industries traditionnelles. Et pourtant, la GPEC et la cartographie des compétences ont peu évoluées ces dernières années. Traditionnellement, les processus pour récupérer l'information étaient longs à mettre en place et coûteux : entretiens individuels, transcription, catégorisation et classement des compétences.

En mettant à disposition du collaborateur une application simple lui permettant de renseigner ses expériences, ses projets, les formations suivies et ses compétences, le tout validé par ses pairs, vous réduisez le temps de traitement par 20.

Le développement de solutions SaaS, boostées à l'intelligence artificielle doivent vous permettre de gagner du temps, de simplifier les processus et de réduire le coût de tels projets. Comment avoir une vision claire des compétences de votre entreprise ?

- **Les données sont une mine d'or d'informations** pour vous, RH.
- **Le collaborateur prend la parole** et devient acteur de son parcours.

Certaines solutions permettent d'analyser rapidement et de manière quasi automatique l'ensemble des données à disposition pour les classifier et les répertorier dans vos référentiels respectifs.

Anticiper la pénurie de talents avant qu'elle n'arrive !

Cette anticipation passe avant tout par la compréhension de vos besoins futurs. Lorsque vous cartographiez les compétences internes automatiquement et régulièrement, vous êtes alors capable de vous projeter sur les pénuries éventuelles dans les années à venir, d'autant plus si vous préparez les descriptifs de postes avec vos managers. Une fois vos objectifs RH déterminés et grâce aux données fiables à votre disposition, vous êtes en mesure de développer et mettre en oeuvre **une stratégie RH alignée avec les objectifs de l'entreprise** : campagnes de recrutement spécifique, nouveau plan de formations sur des compétences précises, restructuration des équipes...

Optez pour la transversalité des compétences

Pour développer de nouvelles compétences, vos salariés doivent devenir acteur de leur propre évolution professionnelle. Bien sûr, cette évolution est généralement verticale : prise de responsabilité, gestion d'une équipe... **Pourquoi les carrières sont-elles encore trop souvent compartimentées ?**

Nous devons tous aller vers plus de transversalité entre les départements et les périmètres métiers. Et pour réussir cette transformation, **il est indispensable d'avoir une vue à jour des compétences de vos collaborateurs.** Vos offres de mobilité et les perspectives d'évolutions proposées doivent toucher les besoins profonds de vos collaborateurs. Et pourtant, les collaborateurs sont à la base de la performance des organisations. Il est temps d'inverser la tendance.

3/ Une excellente stratégie de mobilité interne devenue incontournable

La mobilité interne comme solution au coût et à la difficulté du recrutement dans l'industrie ou l'énergie ne date pas d'hier. Déjà en 1989, certains furent visionnaires : s'inquiétant d'une forte baisse (-22%) des emplois dans ces secteurs depuis 1974, le [Cereq](#) (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) recommandait alors comme meilleure solution **la formation continue, dans l'optique de préparer et de favoriser la mobilité interne.**

Depuis, les métiers sont devenus de plus en plus spécialisés, mais surtout davantage technologiques. Si la formation est plus importante que jamais, **il faut aller bien plus loin.** Nous l'avons vu en première partie : connaître ses collaborateurs est indispensable.

Cela nous amène donc à la nécessité de bâtir une stratégie de mobilité interne.

Les intérêts sont nombreux entre **réduction du turnover, fidélisation et ouverture de perspectives d'évolutions de carrière** pour les collaborateurs. Plutôt que de se lancer dans une quête des candidats idéaux généralement chronophage, coûteuse et souvent inefficace, pourquoi ne pas plutôt **optimiser la mobilité des talents en interne ?**

Le géant de l'énergie Veolia en a fait un axe stratégique de développement. Il met à disposition de ses collaborateurs un portail simple auquel se connecter pour consulter, recevoir des offres et y postuler : [Veolia Pour Tous](#). L'objectif : **rendre l'évolution de carrière en interne plus claire, rapide et facile que jamais auparavant.** Bien sûr ce portail ne sera pertinent qu'une fois la vision de l'entreprise sur les compétences internes clarifiée.

Ce groupe industriel pourrait aller encore plus loin en personnalisant l'expérience salarié grâce à des suggestions personnalisées de développement. Un nombre croissant d'acteurs de l'industrie et de l'énergie instaure **des programmes de professionnalisation accompagnés de solides politiques de mobilité interne et de portails intranet faciles d'utilisation** : Dalkia, Socotec, EDF, GRDF ou encore Vinci.

L'un des principaux avantages est de pouvoir compter sur des collaborateurs de l'entreprise pour pourvoir des postes ouverts, tout en leur permettant d'évoluer au sein d'une même structure sur des compétences connexes. En effet, comme l'affirmait en 2018 Vincent Charlet, délégué général du think tank La Fabrique de l'Industrie : **dans l'industrie, le recrutement est le problème numéro un**. Dans une démarche de mobilité fonctionnelle (changement de fonction vertical ou horizontal), l'entreprise y gagne tout autant que le collaborateur. Au programme donc :

- **Le matching de vos besoins avec les compétences de vos talents.**
- **La création d'une culture de la mobilité interne et la simplification des processus.**
- **La mobilité interne est le reflet de votre politique RH dans l'accompagnement au changement.**

Matchez vos besoins avec les compétences de vos talents

Sur de nombreux métiers en tension dans l'industrie ou l'énergie, recruter en externe coûte de plus en plus cher pour un résultat incertain. Les meilleurs candidats aux postes vacants sont peut-être déjà en poste dans votre entreprise, encore faut-il les identifier et disposer d'une structure leur permettant d'évaluer **l'adéquation entre vos besoins et leurs compétences**. [Le Groupe Atlantic](#) s'est démarqué parmi les Top Employers 2019 en grande partie grâce à sa politique de mobilité interne performante. En plus de communiquer abondamment sur cette initiative, le géant français de l'énergie affirme qu'en 2018, 1 poste sur 3 a été pourvu grâce à la mobilité interne.

En encourageant la mobilité interne grâce à une stratégie globale active, les collaborateurs sont davantage **fidélisés, et vous réduirez donc mécaniquement votre turnover**. Autre avantage important, leur **onboarding est bien plus rapide** que celui d'un collaborateur entrant. Enfin, outre le gain de **temps et d'agilité** sur le recrutement, la confiance et le fit culturel entre le collaborateur et l'entreprise sont déjà validés.

De la création d'une culture de la mobilité interne à la simplification des processus

Les portails, intranets et autres programmes évoqués plus haut participent à construire une culture d'entreprise autour de la mobilité interne. Les managers sont le relai quotidien des actions RH, puisqu'ils sont en contact direct avec vos employés. Il est aussi indispensable d'**implémenter des processus fluides**, en simplifiant l'existant, pour inscrire dans la durée la politique de mobilité interne. L'objectif central est de **rendre l'expérience la plus fluide et accessible possible en éliminant toutes friction, inconnue et barrière, grâce à un outil intuitivement facile à appréhender**. Par ailleurs n'oubliez pas que ces processus prennent du temps et nécessitent une communication adaptée.

[ENGIE](#) a récemment déployé 3 structures dans le cadre de sa politique de mobilité interne pour atteindre son objectif : devenir le leader mondial de la transition énergétique.

- **Engie Skills** anticipe les besoins en compétences et dirige la mobilité dans le groupe.
- **Engie Mobility** organise sur le terrain la mobilité des collaborateurs.
- **Engie Schools** rassemble les programmes de formations & écoles métiers du groupe.

L'un des principaux enjeux de ces nouvelles structures était la simplification des processus, en créant des regroupements et en définissant des interlocuteurs dédiés.

La mobilité interne est le reflet de votre politique RH

Les entreprises françaises de l'industrie et de l'énergie comme Safran et ENGIE possèdent une large palette de métiers. Toutefois, les collaborateurs sont encore conditionnés par des études souvent très spécialisées, générant alors **une forte immobilité et les cantonnant dans leur emploi initial**. Les RH ont alors un rôle clé : leur ouvrir de nouvelles perspectives souvent peu visibles pour des collaborateurs sur le terrain, loin des services RH. La mobilité interne est stratégique pour les sièges des grands groupes comptant plusieurs milliers de collaborateurs, comme pour les sites locaux (usines, succursales, site de production...).

La mobilité interne est également utilisée dans l'industrie comme une alternative au licenciement. ENGIE, dans le cadre de sa transformation en 2017-2018, avait prévu de supprimer 800 postes. Au final, plus de 500 mobilités internes ont eu lieu, permettant à l'entreprise de conserver un grand nombre de ses Talents.

Avoir des portails statiques pour présenter vos métiers est une première étape. Mais elle est loin d'être suffisante. Les nouvelles technologies et notamment l'intelligence artificielle vous permettent aujourd'hui de matcher vos collaborateurs avec les opportunités proposées. La démarche est personnalisée et agile pour aller plus vite et répondre automatiquement aux besoins de vos employés.

La mobilité interne en pratique

Les exemples ne manquent pas pour illustrer la volonté des secteurs de l'industrie et de l'énergie, de développer leurs actions de mobilité interne. Pour **faire face aux destruction de postes, aux transformations structurelles et technologiques et aux difficultés de recrutement**, ce choix s'impose souvent à eux par son efficacité. Dans la pratique, il est très important pour réussir cette implémentation opérationnelle de **simplifier les processus, de mesurer les résultats et surtout de l'inscrire dans une stratégie de mobilité interne à l'échelle de toute l'entreprise**.

4/ Repenser la manière de collaborer : manager-employé

Nos aspirations au travail évoluent. Les manières de manager doivent être adaptées pour améliorer l'engagement et le bien-être des employés. Le management n'est plus simplement une relation unilatérale entre un manager et son équipe.

- Bien-être au travail
- Reconnaissance et feedbacks réguliers
- Valorisation de leur engagement
- Alignement des valeurs avec les projets de l'entreprise
- Flexibilité des modes de travail

Autant d'exemples à prendre aujourd'hui en considération. La technologie seule, ne répondra pas à tous les challenges RH. L'Humain occupe et occupera encore demain une place centrale dans la performance de l'entreprise.

Les collaborateurs sont les premiers créateurs de valeur de votre entreprise

Attirer et recruter les talents de l'industrie, de l'automobile et de l'énergie coûte cher (temps et argent).

Ces secteurs n'attirent plus aussi facilement qu'il y a dix ans. Et les renouvellements des postes stratégiques sont de plus en plus compliqués. **Comment créer des conditions optimales pour fidéliser vos collaborateurs et leur permettre d'évoluer en interne ?**

Voici de nouvelles pistes de réflexion :

- Management de proximité, pour favoriser la collaboration.
- Remettre du sens et de la valeur dans les objectifs individuels (et en équipe).
- Responsabiliser les collaborateurs - ils veulent davantage d'autonomie.
- Libre circulation de l'information (top-down et bottom-up).
- Réflexion autour des nouvelles méthodes de travail (lean, remote...).

Les grandes entreprises ne sont pas épargnées par les difficultés de recrutement, malgré leurs moyens importants et leur bonus d'attractivité. 43% déclarent avoir du mal à attirer certains profils, +10% par rapport à l'année passée ([Le Point](#), 2019).

“

**8 collaborateurs sur 10 ressentent que leur travail est utile,
pourtant moins d'1 sur 2 le juge suffisamment estimé.**

- [Odoxa](#), 2018 -

L'expérience collaborateur n'est pas qu'un simple buzzword à la mode. L'objectif est d'offrir un environnement et des conditions de travail qui font sens pour l'entreprise, comme pour le collaborateur.

- **Organisation du lieu de travail en fonction des métiers**

Une équipe commerciale a-t-elle vraiment besoin de bureau et de téléphone fixe pour prospection ? Est-il nécessaire qu'une équipe marketing travaille toute la semaine à un poste fixe dans une tour ?

- **Prise de leadership et responsabilisation des équipes**

Les objectifs individuels et d'équipes méritent d'être co-construits ensemble via des ateliers spécifiques, par exemple.

• Formation des collaborateurs sur de nouvelles compétences stratégiques

Pour ne pas se laisser distancer par vos concurrents, écouter vos collaborateurs sur leurs besoins de formation vous fera gagner un temps précieux.

À moyen-terme, repenser l'expérience collaborateur vous permettra de :

- **Attirer** les meilleurs talents grâce aux conditions de travail attractive.
- **Fidéliser** vos collaborateurs sur le long-terme.
- **Engager** l'entreprise dans son ensemble pour améliorer ses performances.

Vos collaborateurs ont des attentes, écoutez-les

Une voie proactive est possible : **devenir acteur de la formation des collaborateurs et de leur montée en compétence, comme AIRBUS Industrie qui a créé son université interne.** Les entreprises ont aujourd'hui la possibilité technologique et les outils pour proposer de nouvelles méthodes de formation. Mais il faut aussi remettre en question le rapport de la création de valeur entreprise-talents. Beaucoup d'employés n'attendent plus de leur n+1 des directives quotidiennes. **Ils veulent être intégrés, engagés et inclus dans la stratégie et dans la vision de l'entreprise.** Opérer ces changements est le seul moyen de créer une valeur inédite par la collaboration ou en co-création. Concrètement, vous devez avoir des outils simples à destination pour recueillir en temps réel les feedbacks de vos collaborateurs. Ces processus souvent facilités par des solutions digitales concernent particulièrement : **leur besoin de se former** (en fonction de leur compétences et de votre cartographie); et **leur souhait d'évoluer** (grâce à des offres de mobilité interne).

Le rôle du manager évolue vers plus de collaboration

Si les compétences opérationnelles et techniques des managers restent importantes, ce sont **les soft skills** qui deviennent les plus grands atouts des managers. Le manager n'est plus un simple donneur d'ordre ancré dans le contrôle : il doit entretenir une relation mutuellement enrichissante. Pour ce faire, il **inspire, soutient et accompagne** chacun dans le développement de sa carrière. In fine, il doit leur permettre de s'épanouir au quotidien.

Le collaborateur est aussi acteur de son parcours !

Désormais, il a les pleins pouvoirs pour prendre sa carrière en main. C'est à lui d'être proactif, impliqué et engagé pour saisir les opportunités de carrière et de formation. La posture du collaborateur change, tout autant que celle du manager. L'entreprise lui met à disposition des ressources pour qu'il puisse se responsabiliser et évoluer selon ses envies et aspirations.

En synthèse

Les secteurs de l'Industrie, de l'Automobile et de l'Énergie connaissent des changements structurels profonds. La pénurie de Talents et les difficultés de recrutement sont bien réelles. Avant toute chose, il est important de bien connaître ses forces, de l'intérieur. Qui sont vos Talents ? Quelles sont leurs compétences ? Souhaitent-ils évoluer ? De quelle manière ? Sont-ils suffisamment engagés dans l'entreprise ? Autant de questions dont les réponses devront arriver très vite. Trois grands sujets sont à prendre en compte :

Cartographier ses talents de manière simple, rapide et régulière

Les technologies d'intelligence artificielle et de machine learning le permettent aujourd'hui.

Proposer des offres de mobilité en adéquation avec les attentes (réelles) de vos employés

Vos collaborateurs sont vos meilleurs atouts dans la course à la performance et à l'innovation.

Repenser l'engagement de vos collaborateurs à travers de nouvelles méthodes de management (et de travail)

Le rôle du manager change. Le rapport au travail se transforme pour coller à des convictions plus personnelles. Les rapports hiérarchiques doivent eux aussi évoluer.