CAIRN.INFO

Regards croisés

LES RÉPERCUSSIONS DURABLES DE LA CRISE SUR LE MANAGEMENT

Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti

EMS Editions | « Question(s) de management »

2020/2 n° 28 | pages 159 à 243

ISSN 2262-7030

Article disponible en ligne à l'adresse :

https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-2-page-159.htm

Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.
© EMS Editions. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Les répercussions durables de la crise sur le management

Soufyane FRIMOUSSE,
Jean-Marie PERETTI

Le monde d'aujourd'hui est plus complexe, dynamique et connecté que jamais. De nombreux phénomènes imprévisibles déséquilibrent les sociétés provoquant des crises, des points d'arrêts qui peuvent menacer de tout submerger. Entreprises et dirigeants sont confrontés à cette complexité croissante et doivent envisager la survenance de crises. La littérature académique sur les crises, les catastrophes et les turbulences s'intéresse essentiellement aux étapes de prévention/préparation, de gestion et enfin d'apprentissage post-crise. Dans le contexte de crise sanitaire à très fort impact économique et managérial, la revue *Question(s) de management* pour éclairer le débat a interrogé des experts, praticiens et chercheurs sur la question « Quelles pourraient être les répercussions durables de la crise sur le management ? ».

155 enseignants-chercheurs, experts, consultants, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels et fonctionnels, résidant dans 16 pays répartis sur les 5 continents, ont apporté leurs réponses. Merci à Abdelwahab AÏT RAZOUK, Alain AKANNI, Sylvie ALEMANNO, Patricia ACENSI-FERRE, Chris APARD, David AUTISSIER, Hervé AZOULAY, Olivier BACHELARD, Bernard BARBERI, Michel BARONI, Viviane de BEAUFORT, Samy BELAID, Djilali BENABOU, Béchir BEN LAHOUEL, Laïla BENRAÏSS-NOAILLES, Moez BEN YEDDER, Houcine BERBOU, Charles-Henri BESSEYRE des HORTS, Mustapha BETTACHE, Marc BIDAN, Mireille BLAESS, Nicanor BLEY, Marc BONNET, Nadia BOUDDANE, Laurent BOURGEON, Patrick BOUVARD, Martine BRASSEUR, Franck BRILLET, Jacques BROUILLET, Laurent CAPPELLETTI, Michèle CARACCIOLO di BRIENZA, Florence CAVELIUS, Fabienne CHABOCHE, Jean-François CHANLAT, Thomas CHARDIN, Nandini COLIN, Nathalie COMMEIRAS, Isabelle COMYN-WATTIAU, Giovanni COSTA, Patrick DAMBRON, Éric DAVOINE, Richard DELAYE-HABERMACHER, Anne-Marie de VAIVRE, Caroline DIARD, Dominic DRILLON, Michelle DUPORT, Inigo ECHEVESTE, Pierre EL HADDAD, Patrice EYRAUD, Laurent FARINELLI, Dorsaf FEHRI BELAID, Driss FERAR, Jean-Marie FESSLER, David FIORUCCI, Corinne FORASACCO, Hugo GAILLARD, Jean-Michel GARRIGUES, Christelle GERARDOT, Baï Judith M. GLIDJA, Alain GOSSELIN, Amaury GRIMAND, Anne GRILLON, Natacha GRONDIN-CASEL, Stefan GRÖSCHL, Seydou GUEYE, Jean-Yves GUILLAIN, Alexandre GUILLARD, Anne-Françoise HAMELIN, Mohamed HARAKAT, Sana HENDA, Laurence HIRBEC, Jacques IGALENS, Marie-Paule ISTRIA, Abdelkader JAMAL, Carole JEAN-AMANS, Philippe JEAN-AMANS, Gaspard JOLIVET, Thierry JOLIVET, Michel JONQUIERES, Eileen KIM, Delphine LACAZE, Hervé LAINE, Hubert LANDIER, Alain LEMPEREUR, Abdenbi LOUITRI, Mouloud MADOUM, Florian MANTIONE, Ziryeb MAROUF, Jean-Yves MATZ, Marie-Pascale MIRRE, Alexis MOISAND, Nathalie MONTARGOT, Marc MOREAU, Mathieu MOUILLON, Xavier MOULIES, Hadj NEKKA, Jean-Pierre NEVEU, Jean-François NGOK EVINA, Éric NICOD, Raphael NKAKLEU, Joseph NZONGANG, Jacques ORSONI, Gwenaëlle ORUEZABALA, Constant OYONNO, Philippe PACHE, Michel PAILLET, Apolline PARDO, Dominique PEPIN, Marie PERETTI-NDIAYE, Jacques-François PERRENOUD, André PERRET, Yvon PESQUEUX, Mathieu PETIT, Frédéric PETITBON, Elisabeth PHAM VAN-BÉGUÉ, Evelyne PHILIPPON, Michaël PICHAT, François PICHAULT, Philippe PIERRE, Jean PRALONG, Elena de PREVILLE, Yann QUEMENER, Pierre-Alain RAPHAN, Guillaume RAVIX, Martin RICHER, Antoine ROBISCHUNG, Bruce ROCH, Caroline RUILLER, Doha SAHRAOUI-BENTALEB, Jean-Loup SCHAAL, Marie-José SCOTTO, Aline SCOUARNEC, Guillaume SERGENT, Ashok SOM, Arnaud STIMEC, Junko TAKAGI, Alain TAKOUDJOU NIMPA, Lotfi TALEB, Jean-Claude TARONDEAU, Abdelali TAZI, Brahim

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

TEMSAMANI, Patrice TERRAMORSI, Oumar TRAORE, Diane-Gabrielle TREMBLAY, Catherine TRIPON, Gaël TRIVIDIC, Odile UZAN, Marc VALAX, Gilles VERRIER, Bruno WIERZBICKI, Emily WIERSCH, Shiwei WU, Ming XU et Romain ZERBIB.

Abdelwahab AÏT RAZOUK et Yann QUEMENER envisagent la généralisation durable des usages liés au travail à distance et le retour en grâce de la logique industrielle des entreprises. Pour Alain AKANNI, la crise, pousse vers une plus grande humanisation de la gestion et un développement économique et financier plus soucieux de la nature, du genre et de l'équité sociale. Sylvie ALEMANNO prévoit un management davantage humaniste. Chris APARD présente les *flashforwards*. Pour David AUTISSIER, la crise de la Covid-19 remet en cause l'approche du changement progressif pour un changement de crise. Hervé AZOULAY invite à repenser le système pour préserver l'essentiel. Olivier BACHELARD s'interroge sur les effets de la crise sur la bureaucratie organisationnelle. Bernard BARBERI remet en question la démarche de prévision et suggère la gestion dans l'imprévu. Michel BARONI propose aux entreprises de se mettre vraiment au service de la société. Viviane de BEAUFORT revient sur les avantages du télétravail. Samy BELAID et Dorsaf FEHRI BELAID décrivent le futur cercle vertueux de la prospérité ! Djilali BENABOU évoque la transition du grand confinement à la grande cohabitation avec Covid-19 au travail ! Pour Béchir BEN LAHOUEL et Lotfi TALEB, la Covid-19 représente le vrai coup d'envoi de l'entreprise à mission. Laïla BENRAÏSS-NOAILLES s'interroge sur les conditions et les étapes de l'atterrissage des organisations après la crise. Moez BEN YEDDER distingue la RSE de crise et la RSE en crise. Houcine BERBOU propose des actions pour limiter les conséquences négatives pour les entreprises et la société.

Charles-Henri BESSEYRE des HORTS s'interroge sur une probable nouvelle hiérarchie des emplois. Mustapha BETTACHE recense les menaces et les opportunités provoquées par la Covid-19. Pour Marc BIDAN, la crise rebat les cartes en termes de fragmentation du temps de travail et d'adoption des technologies supports au travail. Selon Mireille BLAESS chacun se souviendra des actions et réactions des individus et des entreprises. Nicanor BLEY insiste sur la nécessite de la dématérialisation. Marc BONNET propose de lutter contre le court-termisme. Nadia BOUDDANE évoque le double *bind* du management. Laurent BOURGEON explique le polymorphisme organisationnel. Pour Patrick BOUVARD, les entreprises vont comprendre que la confiance, l'autonomie et la responsabilité constituent le triptyque majeur pour engendrer fidélité et engagement. Martine BRASSEUR s'interroge sur la démarche à suivre afin de tirer les enseignements de la crise. Franck BRILLET et Aline SCOUARNEC dressent les différentes transformations du travail. Jacques BROUILLET présente les autres menaces auxquelles les organisations doivent faire face. Laurent CAPPELLETTI évoque l'art complexe et tout de gestion. Pour Michèle CARACCIOLO di BRIENZA, la pandémie de 2020 a au moins le mérite d'avoir accéléré la mise en place obligatoire du télétravail.

D'après Florence CAVELIUS les entreprises doivent choisir une trajectoire de développement sobre en carbone, circulaire, et numérique afin de rééquilibrer leur rapport à la vie. Fabienne CHABOCHE s'interroge sur la crise du changement. Jean-François CHANLAT évoque le retournement anthropologique. Thomas CHARDIN souligne l'importance du DRH, homme-orchestre d'une reconnexion devenue indispensable entre l'entreprise et la société. Pour Nandini COLIN, la pandémie du siècle révolutionne le management des organisations. Nathalie COMMEIRAS pense que la probabilité que le télétravail à domicile s'impose aux entreprises après la crise sanitaire est élevée. Isabelle COMYN-WATTIAU explique l'importance de la définition des métadonnées.

Giovanni COSTA insiste sur la confiance qui semble être le seul vaccin efficace capable de trouver le bon équilibre entre proximité et distance. Patrick DAMBRON retient également la confiance comme dimension clé en temps de crise. Éric DAVOINE revient sur l'adoption forcée des New Ways of Working (NWOF's). Richard DELAYE-HABERMACHER propose de développer de nouvelles postures face au virus informationnel. Pour Caroline DIARD, cette expérience inédite de télétravail contraint va changer les modes de management. Dominic DRILLON souhaite revenir à nos vrais besoins et à nos valeurs avec l'activité humaine orientée vers la santé, le bien-être, le bonheur. Pour Michelle DUPORT confinement rime avec libération de soi, remise en question des activités et des règles au travail ! Inigo ECHEVESTE souligne la nécessité d'une transformation numérique des entreprises. Pour Pierre EL HADDAD, la crise mondiale de la Covid-19 a mis en évidence la défaillance d'une théorie organisationnelle basée sur la primauté de l'efficience, telle qu'elle est évaluée dans le système comptable traditionnel. Patrice EYRAUD suggère une mutation du management organisationnel. Laurent FARINELLI présente l'impact

 © Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

écologique durable pour la Suisse. Driss FERAR présente les caractéristiques d'un mangement responsable de la crise. Jean-Marie FESSLER insiste sur l'importance du respect mutuel. David FIORUCCI souligne la force du partenariat, de la collaboration. Corinne FORASACCO présente un des modèles des compétences du futur dit celui « des 4 C » « Communication », « Créativité », « Coopération » et Esprit Critique ». Hugo GAILLARD insiste sur les défis de la fracture numérique. Selon Jean-Michel GARRIGUES, l'objet social de l'entreprise sera voué, par force, à la raison d'être, l'organisation du travail restera distante et flexible, le management sera humain, agile et responsable. Christelle GERARDOT invite à ne garder que le meilleur pour l'entreprise, ses clients et ses salariés. Baï Judith M. GLIDJA interroge les nouveaux rapports sociaux et sociétaux dans l'entreprise. Alain GOSSELIN insiste sur l'importance de la collaboration. Amaury GRIMAND invite à remettre le travail au centre des préoccupations. Pour Anne GRILLON, la Covid-19 est un levier inespéré d'accélération de la transformation des organisations. Natacha GRONDIN-CASEL revient sur l'importance de l'union et du leadership partagé. Stefan GRÖSCHL interroge l'accélération du recours aux plates formes numériques. Seydou GUEYE rappelle que manager, ce n'est plus seulement répartir des tâches, affecter des budgets, coordonner le travail des collaborateurs, c'est aussi et surtout adapter l'organisation à l'incertitude et l'inattendu. Avec Jean-Yves GUILLAIN, l'après crise correspondra à une mutation durable ou à un retour à l'ordre. Alexandre GUILLARD observe que la crise révèle les forces et les faiblesses des systèmes organisationnels dans leur capacité à apprendre et il estime que le défi durable est d'investir massivement dans la « société apprenante ». Pour Anne-Françoise HAMELIN, il y a des enseignements à tirer de cette crise en matière d'organisation et de conditions du travail. Mohamed HARAKAT présente la gestion de la pandémie au Maroc. Sana HENDA questionne les méthodes de travail et les modes de management à adapter dans le futur. Laurence HIRBEC évoque les managers déséquilibrés.

Pour Jacques IGALENS, toute la fonction de prévision et d'analyse des risques semble à revoir. Marie-Paule ISTRIA et Patricia ACENSI-FERRE pensent qu'il faut favoriser la résilience. Abdelkader JAMAL analyse les enjeux et les défis pour l'Algérie. Philippe JEAN-AMANS et Carole JEAN-AMANS affirment que cette crise sanitaire impose de nouveaux modes organisationnels aux entreprises et à leurs salariés de façon durable. Pour Thierry JOLIVET et Gaspard JOLIVET, parmi les quatre activités de base du management, c'est l'animation qui semble la plus sujette au changement. D'après Michel JONQUIERES**,** toute direction des ressources humaines figure nécessairement dans le haut du palmarès des directions les plus impliquées dans la gestion de la crise sanitaire. Eileen KIM pense qu'il s'agit d'une crise du management de l'Occident. Hervé LAINE insiste sur la protection et le contrôle des activités stratégiques en matière de santé publique. Pour Delphine LACAZE, la crise sanitaire sonne le glas des réseaux de production de connaissance fermés et résistants ! D'après Hubert LANDIER, cette crise indique le besoin de renouvèlement du sens donné au travail. Alain LEMPEREUR rappelle que la crise attise les passions tristes et des joies inouïes. Selon Abdenbi LOUITRI, le management a besoin de changement de paradigme. Nous devons être convaincus que les systèmes chaotiques deviennent la règle et que les systèmes stables ne seront plus que des cas particuliers. Mouloud MADOUM évoque la fin des certitudes. Florian MANTIONE pense que notre relation aux autres va changer. Ziryeb MAROUF indique que la confiance, sera le nouvel étalon de mesure de la performance collective. Jean-Yves MATZ s'interroge sur les règles fixer, pour que le télétravail reste l'exception et non la norme, dans la mesure où l'émulation du bureau est difficilement remplaçable. Marie-Pascale MIRRE identifie les leviers pour faire de cette crise une opportunité. Alexis MOISAND pense qu'il sera nécessaire de renforcer le lien de confiance contractuel. Nathalie MONTARGOT affirme que le système touristique devra être revu et s'orienter vers un modèle plus soutenable, vertueux et juste. Pour Marc MOREAU, nous entrons dans l'ère du management à distance. Mathieu MOUILLON évoque le grand retour des directions métier dans l'organisation du travail. Xavier MOULIES pense que cette crise accélère la transformation digitale des entreprises. Hadj NEKKA pense que le jeu collectif a besoin d'entraînement. Jean-Pierre NEVEU doute fort de quelconques répercussions positives, et à fortiori durables, de la récente crise sanitaire sur le management des organisations.

Pour Jean-François NGOK EVINA, la crise sanitaire permet de mettre en place des organisations flexibles. Eric NICOD propose une anticipation et une revue des circuits de décision. Raphael NKAKLEU invite à cultiver la vraie vie dans les organisations qui consiste *in fine* à identifier un ensemble de valeurs morales ou éthiques partagées. Joseph NZONGANG et Alain TAKOUDJOU NIMPA suggèrent d'aiguiser les aptitudes à gérer l'imprévu. Pour Jacques ORSONI, ce sont les « invisibles » de nos organigrammes,

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

les manutentionnaires, les caissières des grandes surfaces, les camionneurs qui nous ont nourri, ces sans-grade de l'hôpital ou des Ehpad qui nous ont aidé à lutter contre le « dernier ennemi » ? Nous cherchons parfois des talents nouveaux pour enrichir nos ressources humaines. Les voilà ! Gwenaëlle ORUEZABALA invite à repenser les processus achats. Constant OYONO présente quelques expériences africaines. Philippe PACHE revient sur l'importance d'être agile dans un monde VUCA. Michel PAILLET pense que la production de valeurs sera une nouvelle activité durable. Pour Dominique PEPIN, la crise accélère et une amplifie les changements dans l'entreprise. Jacques-François PERRENOUD dresse les nouvelles postures pour éviter de futurs désastres. Selon André PERRET il faut que tout change, pour que rien ne change. Yvon PESQUEUX questionne l'efficience et la responsabilité sociale de l'entreprise. Mathieu PETIT préconise de renforcer la justice organisationnelle. Frédéric PETITBON propose une proximité à distance. D'après Elisabeth PHAM VAN-BEGUE, le 9h-18h surveillé par le petit chef est bel et bien est terminé.
Evelyne PHILIPPON rappelle que l'essentiel reste la volonté partagée par l'ensemble des acteurs d'agir autrement. Michaël PICHAT et Apolline PARDO questionne le e-management en tant que nouvelles modalités de travail. François PICHAULT interroge ce boom du télétravail. Selon Philippe PIERRE, l'avenir sera apprenant**.** Nous sommes appelés à être collectivement intelligents pour ne pas s'en remettre au seul avis du sachant ou du décideur. Jean PRALONG et Marie PERETTI-NDIAYE réinterrogent l'étalon de la mobilité à l'aune d'une réflexion sur le télétravail. Elena de PREVILLE explique comment tirer profit de la crise sanitaire. Pour Pierre-Alain RAPHAN l'Amérique a les GAFA et la France les CERFA. D'après Guillaume RAVIX, incertitude, authenticité, empathie et sens constituent les quatre possibles souhaitables. Martin RICHER pense que le management sera hybride, adapté au distanciel comme au présentiel. Il sera plus respectueux des ressources et articulé autour d'une raison d'être. Antoine ROBISCHUNG présente les vertus du confinement. Pour Bruce ROCH, le télétravail est possible plus largement que ce qu'on pouvait imaginer, et il renforce le besoin de temps communs et de lien social. Caroline RUILLER propose de réguler le sentiment de proximité. Doha SAHRAOUI BENTALEB s'interroge sur les répercussions de la crise économique sur la gestion des différences et des inégalités. Jean-Loup SCHAAL et Anne-Marie de VAIVRE soulignent le rôle crucial de la fonction commerciale. Marie-José SCOTTO reprenant Dupuy suggère de ne plus être lost in management. Guillaume SERGENT présente les nouveaux modes de travail qui s'impose dans une entreprise à Shanghai. Ashok SOM pense que cette crise est un appel au re-nouveau. Arnaud STIMEC suggère un management connecté à une raison d'être. Junko TAKAGI préconise une flexibilité qui favorise un peu plus d'égalité. Jean-Claude TARONDEAU propose de lutter contre le virus du management. Pour Abdelali TAZI nous sommes confrontés à une crise multidimensionnelle du management des organisations. D'après Brahim TEMSAMANI, les entreprises seront désormais obligées d'être plus flexibles et proactives. Selon Patrice TERRAMORSI, il faut repenser l'action collective d'individus ayant fait l'expérience de l'absurdité du monde. Oumar TRAORÉ lie crise sanitaire et résilience. Diane-Gabrielle TREMBLAY préconise plus de télétravail, d'achat local et une GRH renouvelée. Catherine TRIPON insiste sur l'impossibilité de reproduire certaines méthodes de management passées. Pour Gaël TRIVIDIC, il faut trouver de nouveaux cadres pour bâtir une sphère sociale dans laquelle chacun pourra réellement exister aux yeux des autres. Il ne s'agit plus de gestion mais d'humanité. Odile UZAN rappelle que le management doit être en capacité d'assurer une certaine continuité productive pour devenir une profession essentielle en temps de crise… ou pas. Marc VALAX s'intéresse au secteur aérien et propose l'alternative du low tech et de la frugalité. Gilles VERRIER propose de réinventer l'entreprise. Emily WIERSCH parle d'évolutions universelles dans les modèles de management Shiwei WU évoque l'émergence des postes numériques. Bruno WIERZBICKI rappelle que quand la Mort s'invite, l'Humanité se retrouve. Ming XU suggère l'intelligence artificielle comme réponse à la crise du tourisme. D'après Romain ZERBIB, Il est probable que nous assistions à l'émergence d'un nouveau territoire mental qui évaluerait – d'abord – la valeur d'un modèle de gouvernance à l'aune de sa capacité de résilience à un crash-test.
Question(s) de management a également interrogé quelques membres de la génération Z, cette génération Z qui regroupe les personnes nées à partir de 1997, engagés dans des études de management. Ces représentants de la génération Z ont été invités répondre à cette question en élaborant en groupe de travail un court texte. Leurs contributions concluent la rubrique des regards croisés. Simon BONVIN, Lucas BRAUN, Ayah FAREKH et Ali MAKSSOUD s'inquiètent du système de suivi rigoureux qu'impose le travail à distance qui évoque le panoptique imaginé par les frères Bentham et d'une perte d'éthique.

 © Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Mayde RODRIGUEZ, Déborah BAWUTULUA, Souhaila HUSSEIN et Elodie TEIXEIRA SOARES craignent que le virus soit générateur de xénophobie. Erik ADZHAMOGLIAN, Bastien NICOLAS, Valentin RACINE, Maxime TRAMBELLAND et Ugo PISANI constatent que les entreprises ont attrapé le virus du télétravail.

Pour la majorité des répondants, la crise constitue indéniablement un accélérateur des évolutions observées depuis une décennie et ce sont les entreprises les plus engagées dans leur transformation managériale et le développement de l'intelligence collective qui sont les mieux préparées pour rebondir. La crise sanitaire a obligé les organisations à développer de façon durable les « New Ways of Working » (NWOWs), des manières nouvelles de travailler dans un environnement de travail flexible et virtuel.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Crise de la Covid-19 : opportunités d'innovation managériale et de maîtrise industrielle

Abdelwahab AÏT RAZOUK, Enseignant-chercheur, Brest Business School, Laboratoire d'Economie et de Gestion de l'Ouest (LEGO)

Yann QUEMENER, Enseignant-chercheur, Brest Business School, Laboratoire d'Economie et de Gestion de l'Ouest (LEGO)

L'histoire a montré que les guerres développent les apprentissages et la productivité industrielle. La crise de la Covid-19 laissera probablement des traces dans les pratiques managériales. L'évolution des pratiques managériales sera au moins de deux ordres : la généralisation durable des usages liés au travail à distance et le retour en grâce de la logique ingénieur de la maîtrise industrielle des entreprises. Le télétravail se généralise brusquement à toutes les organisations. Nous assistons à une banalisation des outils digitaux de travail à distance comme les applications de visioconférence. Les managers les plus réticents ont dû apprendre à faire le deuil d'une pratique bien ancrée du management par supervision directe. Les salariés, qui n'avaient pas l'habitude de cette pratique, ont appris à travailler en équipe à distance et à accommoder une pratique qui s'impose à eux. Par exemple, des pauses café à distance ont été organisées dans certains services, témoignant d'une appropriation de l'outil. La crise de la Covid-19 a probablement ouvert d'autres opportunités à l'innovation managériale (Silva, Être e-drh : Postmodernité. Nouvelles technologies. Fonctions RH, 2012). Par ailleurs, le premier ministre et le président de la république ont indiqué, à plusieurs reprises, que l'organisation des systèmes de pilotage autour de la seule logique du profit avait montré ses limites avec cet épisode de la Covid-19. Les petits profits d'hier nous ont laissé sans masques chirurgicaux ou encore sans molécules pharmaceutiques de base. Sans doute reverrons nous un retour en grâce de la logique processus/opérationnelle/ingénierique de prise de décision, sur la base de coûts complets, qui visent à développer une meilleure maîtrise des outils industriels (Pesqueux, Organisations : modèles et représentations, 2002). Cette logique de décision reprendra probablement du poids face à la logique du profit fondée sur des coûts partiels et qui a conduit à l'explosion des mouvements de délocalisation observés ces 20 dernières années.

Il faudra être vertueux

Alain AKANNI, professeur, Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal

Depuis quelques mois, le monde vit une pandémie, la Covid-19, une infection respiratoire aiguë conduisant parfois à la mort et source d'une angoisse intense, de confinement de millions de personnes, de changement des habitudes sociétales (baisse de la convivialité en Afrique ; repli sur soi et refus de solidarité en Occident). La terre devient un enfer comme dans le « Sermon sur la chute de Rome » (Ferrari, 2012), pouvant déboucher sur la remise en cause de la suprématie occidentale sur l'économie mondiale et des règles de gestion des firmes.

Cette crise, pousse vers une plus grande humanisation de la gestion, notamment de nouvelles formes d'organisation du travail et de vie dans les entreprises et un développement économique et financier plus soucieux de la nature, du genre et de l'équité sociale.

De nouvelles formes d'organisation du travail et de vie dans l'entreprise

Le fait nouveau, c'est la nécessiter de tirer des leçons des crises et des difficultés de la vie : l'homme n'a pas un contrôle absolu sur l'univers. Il est possible, comme à l'accoutumée de penser que c'est un épiphénomène mais ce serait une erreur grave.

L'amélioration des conditions d'hygiène, de santé et de sécurité au travail (bureau moins confiné, réorganisation des services d'accueil pour limiter les possibilités de contact entre les clients et le per-

 © Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

sonnel), la reconfiguration du management (télétravail, visioconférences, informatisation accélérée des processus organisationnels). Mais aussi la redéfinition des orientations stratégiques, technologiques, mercatiques et humaines conduisant à une autre forme de croissance.

Un développement économique et financier plus soucieux de la nature et de l'homme, du genre et de l'équité

La crise a montré l'incapacité des grandes nations à la juguler et mis en lumière la relative équité face à la mort. Elle incite donc à refonder les règles managériales en mettant l'accent sur le partage du pouvoir, de la richesse, le respect du genre et une plus grande légitimité des dirigeants. Une nouvelle vision de l'entreprise plus partenariale voire copartagée par les parties prenantes, poursuivant une efficacité soucieuse de la préservation de la nature et de l'espèce humaine.

En définitive, la pandémie vient rappeler que les hommes ne sont que de passage sur cette terre dont le contrôle leur échappe et qu'il faudra être vertueux à l'instar des nomades dans les oasis.

Vers un management humaniste : une issue de la crise sanitaire mondiale de 2020

Sylvie ALEMANNO, Professeur en Sciences de l'Information et de la Communication, CNAM-Paris

La crise sanitaire liée à la Covid-19 en France, prend un tour singulier dans le contexte des organisations et du management. Presque 3 milliards de personnes confinées figent le système économique et des conséquences pourraient durablement marquer les modes de management. Aucune IA actuellement ne peut suppléer les individus au travail surtout dans le secteur des services et des soins à la personne. Cela signifie que la notion de valeur humaine est restée sous-exploitée. Creusée par nombre de chercheurs en SHS et consultants *vs* « capital humain », elle opère une résurgence dans ce type de crise sous forme de virtuosité ou/et d'innovation plus particulièrement numérique (développement des média numériques collaboratifs). Donc un management plus attentif aux forces individuelles (hybridité et différenciation des individus) valorisera dans l'après-crise l'empathie des cadres de proximité, la solidarité entre pairs, l'appui sur la résilience (place à l'innovation en situation de chaos et perte de repère). De plus, la dimension sanitaire de la crise et le flot médiatique incessant des chiffres de vie et de mort, pousse en avant la valeur santé. Une santé étendue et attendue au travail que le management traduira en termes et surtout en actions de RSE et QVT (*vs* plaisir de l'activité). Une équation complexe s'imposera : un management humaniste (déjà prôné par JM Peretti) pour une organisation performative (elle dit et fait ce qu'elle dit) qui maîtrise enfin ses outils numériques.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Connaissez-vous les *flashforwards* ?

Chris APARD, People Partner (Google)

A l'opposé d'un flashback, il s'agit de projeter brutalement un spectateur dans un futur, sans transition. En 2019, selon les générations (B, X, Y…), localisations, cultures des équipes, et autres modèles, un leader pouvait opérer des choix stratégiques concernant les modes, lieux et types de gouvernance. Le fastforward coronavirus a peu de chance de laisser viables ces grilles de lecture. Or, en plein bouleversement économique, social et technologique, il est difficile d'identifier réellement les conséquences précises sur le management des organisations. L'exemple des entreprises de technologie dans la Silicon Valley peut cependant permettre certains enseignements. Dans ce secteur, où l'hyper collaboration est de mise, et le télétravail totalement banal, les modes de travail ont subsisté. Cependant les pratiques managériales ont évolué. Nous avons donné de nouveaux outils à nos managers pour renforcer la connexion avec leurs équipes, leur avons appris à être plus « personnel », renforcer exponentiellement leur empathie tout en respectant la vie privée de chacun. Aux yeux des collaborateurs, les valeurs du leader, sa capacité à prendre soin de l'équipe, mais aussi à incarner une réponse à la crise, sont devenues essentielles. Le constat est que l'individu n'appartient plus à un groupe, une génération, une région, une culture, mais compte d'abord sa capacité à prendre soin de lui-même, puis le rôle qu'il a dans sa communauté familiale ou locale, et enfin son travail, qui est adapté aux deux premiers éléments. Nous assistons à un management devenu résolument inclusif, et une organisation du travail reposant totalement sur les managers au lieu d'être pilotée, sans doute préfigurant une évolution de fond.

Changement de crise

David AUTISSIER, MCF HDR, IRG IAE Eiffel, Directeur de la chaire ESSEC du Changement et de la chaire ESSEC Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle

Les entreprises ont l'habitude de gérer des changements d'évolution dans une logique de progrès. Il s'agit d'intégrer un nouvel outil, de revoir une organisation, de proposer des innovations technologiques et/ou de marché, de repenser le management ou d'intégrer une nouvelle règlementation. De tels changements sont en général progressifs et visent à passer du point A au point B avec une promesse de progrès. Pour cela, différentes méthodologies d'accompagnement du changement ont été mises en œuvre avec une évolution de ces dernières en mode collaboratif. La crise de la Covid-19 remet en cause l'approche du changement progressif pour un changement de crise. Des auteurs comme John Kotter parlent depuis les années 1990 de sentiment d'urgence (*Burning Plateform*). Mais la situation d'aujourd'hui est très différente. Ce n'est pas une perception d'urgence qui est vécue mais une réalité de crise. En termes d'importance, les personnes craignent pour elles-mêmes et leurs proches pour leur santé, travail, entreprise et globalement leur avenir. Mais cette crainte s'exprime de manière plus large pour leur travail, leur entreprise, leur pays et plus généralement pour l'avenir.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Repenser le système pour préserver l'essentiel

Hervé AZOULAY, Président d'ATHES finances et participations

Un virus microscopique est venu défier notre monde plein de certitudes pour nous amener en situation de catastrophe mondiale. En chinois le mot crise est constitué de deux idéogrammes l'un signifiant danger et l'autre opportunité. L'opportunité est que chaque catastrophe amène un changement de culture et le monde du management ne sera pas épargné. Alors quels sont les principaux éléments durables que nous devons en tirer pour le management. Tout d'abord qu'il faut hiérarchiser ses priorités et définir ce qui est essentiel. Il fût un temps où un certain snobisme voulait que le dirigeant prenne le moins de vacances possible car son absence durable n'était pas envisageable. Il était le chef d'orchestre. Au lieu de prendre de la hauteur et d'avoir la partition dans la tête, il avait la tête dans la partition. Faute de savoir où il allait, il conduisait ses collaborateurs dans des impasses ou au bord des ravins. De plus, il se retrouvait en fin d'existence comme un homme usé ayant payé au prix fort ses réussites, mais en ratant ce qui essentiel dans la vie : sa famille et lui-même. C'est un renversement des valeurs et c'est la première fois dans l'histoire de l'humanité que l'on sacrifie l'économie pour sauver des vies humaines. Les hommes et les femmes sont la richesse la plus importante avec l'entraide et la solidarité. Ensuite pour tirer un enseignement d'une situation, il faut être en mesure de la comprendre. Comprendre aussi que le profit ne doit pas devenir la seule finalité de l'entreprise. En voulant tout optimiser en décentralisant de la valeur ajoutée à l'étranger, on est tributaire de la théorie du chaos avec son effet papillon à savoir que le monde est un système interactif et que des modifications infimes conduisent à des résultats imprévisibles.

Le coronavirus réussira-t-il à affaiblir la bureaucratie organisationnelle ?

Olivier BACHELARD, Professeur EM Lyon Business School, Directeur des relations institutionnelles, campus de Saint Etienne

Nous souhaitons répondre à la question par un affaiblissement durable de la bureaucratie des organisations françaises publiques comme privées à but lucratif ou non. Cela fait maintenant plus de cinquante ans que Michel Crozier a dénoncé les méfaits du phénomène bureaucratique et que dans son sillage de nombreux auteurs tentent de faire passer ce même message. Si la passion pour la centralisation, le contrôle, les convictions managériales idéologiques issues d'un XX^{e} siècle très industriel avec ses nombreux niveaux hiérarchiques et ses processus de décisions très lents étaient adaptés à une économie de masse, (Croissance, augmentation des volumes, réduction des coûts par allongement des séries) et un environnement relativement stable, voire à une variété statique (Croissance, mondialisation des marchés et ses bataillons de managers, diversification des produits, effets d'envergure) elle ne l'est plus du tout dans le cadre d'une flexibilité dynamique, d'une nécessité absolue d'adaptation très rapide, de besoin vital d'innovation et de grandes ruptures. Le décisionnaire dans les organisations bureaucratique est encore aujourd'hui, (ou devrais-je dire jusqu'à la pandémie actuelle), un calculateur et un optimiseur rationnel qui pense prendre la meilleur décision possible sur la base d'informations qui lui permet d'anticiper les conséquences de ses décisions, (citons par exemple la réduction drastique du stock de masques depuis dix ans). Malgré les travaux de Simon sur la rationalité limitée la majorité des modèles financiers fonctionne toujours sur cette croyance. Or face à la pandémie, nous avons pu voir la créativité, l'imagination en action. Les exemples sont innombrables et c'est heureux, vital même : tel hôpital qui multiplie par quatre son nombre de lits en réanimation en une semaine (avec bien entendu l'accord de l'Agence Régionale de santé), des collaborations territoriales entre hôpitaux publics et privés remplacent les querelles idéologiques au nom de la performance sanitaire, des médecins innovent en adaptant des masques de plongés pour palier la carence en respirateurs (en fabricants des adaptateurs en impression en trois dimensions). Tout ceci aurait été impossible en temps normal dans ce type d'institution. Mais il en est de même dans de très nombreuses autres structures. L'engagement des salariés (ce sont nos actes qui engagent) dans des secteurs aussi différents que le commerce, le transport, l'industrie (pour adapter la production aux besoins en un temps record). Je suis donc optimiste car après la crise, les décideurs auront bien perçu l'intérêt de débrider l'imagination, l'engagement, l'autonomie des salariés par des organisations souples, agiles, libérées du carcan bureaucratique, adaptées au XXI^{e} siècle et ses incertitudes, au service de la performance globale, de l'épanouissement et du bien-être des salariés.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Gestion des entreprises : arrêtons de prévoir !

Bernard BARBERI, Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication, Expert-Comptable, Commissaire aux Comptes

L'adage éculé qui dit que « gouverner, c'est prévoir » était déjà fortement affaibli par un environnement technologique très rapidement évolutif qui remet en cause, parfois à court terme, les prévisions des entreprises. En effet, l'apparition de nouveaux outils technologiques, de nouvelles formes d'échanges économiques, voire de nouveaux modèles de valeur, à des rythmes toujours plus courts ont déjà pour conséquences de complexifier les approches prévisionnelles des entreprises. Mais la crise sanitaire actuelle éclaire de façon encore plus crue les limites du fait de prévoir et remet en cause le modèle de management, pourtant largement admis, fondé sur les prévisions en matière de gestion. Quelle entreprise, dans ses prévisions pour 2020, avait anticipé un arrêt total de son activité pendant deux mois ? Cette crise sanitaire était imprévisible ? Peut-être. Cependant, il va falloir s'habituer à cette imprévisibilité car nous risquons d'en connaître d'autres, ainsi que des crises climatiques ou démographiques, aux conséquences comparables. « Nous devons vivre avec l'incertitude » comme l'affirme Edgar MORIN. Il est donc temps de mettre en avant de nouveaux modèles de management, fondés sur le court terme et l'imprévu, c'est-à-dire sur la capacité des entreprises à intégrer des phénomènes imprévus de remise en cause instantanée et plus ou moins longue de leur business model. Et cela est bien autre chose qu'un plan de continuation. Nous connaissions la gestion prévisionnelle. Inventons la gestion dans l'imprévu.

Et si les entreprises se mettaient vraiment au service de la société ?

Michel BARONI, Professeur, doyen du corps professoral, ESSEC Business School

La crise liée à la Covid-19 a un caractère « existentielle » car elle touche à la fois l'existence des humains et celle des organisations. Le choc est à la fois violent et inattendu. Certaines entreprises ont vu en quelques jours leurs chiffre d'affaires baisser de 90 %, voire de 100 % dans le cas de fermeture brutale ordonnée par les pouvoirs publics dans le but de préserver la santé de la population. La primauté du bien commun s'est imposé devant tous les biens particuliers, notamment celui du client qui est la raison d'être de toute entreprise. Lorsque la vie économique se redressera, il ne faudra pas oublier cette leçon. Elle devrait se refléter dans la valeur financière des entreprises qui l'ont entendu. Il faudra donc être très attentif aux fondements des nouvelles valeurs qui s'établiront après la crise. Celles dont le modèle économique menace l'humanité seront probablement pénalisées alors que celles qui se mettent au service de leurs clients dans une vraie perspective de contribution au bien-être de la société devraient se trouver favorisées. Les fonds d'investissement ont bien entendu leur rôle à jouer dans l'établissement des valeurs et toute la chaîne de construction de la valeur dans l'entreprise devrait se trouver impactée. Il ne s'agira plus seulement d'acheter au plus bas pour revendre au plus haut. Les managers aussi auront à le prendre en compte dans l'évaluation de la contribution de leurs salariés à la vraie valeur de l'entreprise. Si en revanche tout devait continuer « comme avant », il se pourrait que ce temps exceptionnel que nous vivons soit définitivement perdu pour tous.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

L'autonomie est une conquête

Viviane de BEAUFORT, Professeure, ESSEC Business School

Il est difficile voire impossible d'identifier l'ensemble des effets liés au confinement, il me semble que plusieurs évidences s'imposent alors que le confinement forcé a amené, nombre d'entre nous à marche forcée, à la mise en place des outils techniques puis des modifications des rites du travail permettant de travailler de chez soi. Le « Télétravail » selon l'expression légale consacrée est devenue la norme. Il interroge, à la fois, la capacité d'autonomie des collaborateurs et leur responsabilisation et les règles du jeu d'animation d'une équipe par le manager. Il fissure totalement les frontières entre vie pro et vie personnelle, séparation ayant déjà commencé notamment chez les plus jeunes. Cette confiance imposée par les circonstances semble, excepté quelques problèmes réels comme la perte de repères chez certains, donner de bons résultats. En ce domaine comme dans tant d'autres, si l'entreprise croit pouvoir remonter les aiguilles de l'horloge, il y a erreur. Nous avons franchi une étape et le travail chez soi peut désormais être considérée comme une solution de vie, au moins en partie, dès lors apporter des changements de localisation, etc. Au-delà, l'autonomie est une conquête qu'on ne rend sans doute pas. Au management de s'adapter, d'innover pour le plus grand bien des entreprises et de la planète (empreinte carbone abaissée), voire de la sécurité sociale (moins de fatigue).

Après la pandémie, le cercle vertueux de la prospérité !

Samy BELAID, Professeur à l'EM-Normandie et Chercheur au Laboratoire METIS
Dorsaf FEHRI BELAID, Enseignante-chercheuse et consultante en Marketing

La pandémie inédite que vit le village planétaire est une illustration de la théorie du cygne noir, que nous devrions inclure avec les leçons d'histoire dans nos réflexions futuristes. Bloch disait à ce propos que « l'ignorance du passé ne se borne pas à nuire à la connaissance du présent : elle compromet, dans le présent, l'action même ». En effet, l'histoire montre que l'Homme a toujours su dépasser les affres des crises, grâce à l'intelligence collective, à l'adaptation et à l'innovation. Les organisations du XXI^{e} siècle dérogeront-elles à cette règle, ou continueront-elles à la perpétuer pour dépasser la pandémie ? Notre réflexion se fonde sur la destruction créatrice et l'innovation destructrice. Le diagnostic actuel montre que, sur décision des gouvernants, des économies sont quasiment à l'arrêt, tout comme leurs différentes organisations. Cette destruction – du moins conjoncturelle – de la société et de l'économie constitue un défi, mais également une opportunité pour dépasser l'inadéquation des modes de régulation avec les modes de production et instaurer le cercle vertueux de l'innovation. Tout ce qui est devenu caduc sera remplacé par de nouveaux modes de comportement, en quête de réassurance, qu'ils pourront trouver dans des produits plus authentiques, des implantations d'unités de production et de commercialisation mieux enracinées dans les territoires, avec une vision plus humaniste. De nouveaux procédés et acteurs émergeront et s'appuieront davantage sur les Big data, la blockchain, l'IA, les biotechnologies… Ils entraîneront, certes, des bouleversements sociétaux, économiques, et technologiques épineux, qui finiront cependant par constituer la source majeure du progrès. Ils aboutiront alors à une « synthèse créative » qui s'alimentera des enseignements tirés des crises plus récentes (sanitaires, sociales, économiques et financières).

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Du grand confinement à la grande cohabitation avec Covid-19 au travail !

Djilali BENABOU, Professeur, Université de Mascara, Algérie

Nous entrons dans l'ère des épidémies avec une variable exogène qu'ignoraient les économistes et les managers du monde entier. Depuis « l'éruption » de la Covid-19 la mesure du temps s'est réglée en mode confinement et en mode déconfinement. Si les répercussions économiques sur l'emploi et le capital sont chiffrées de jour en jour et plus ou moins maîtrisées avec l'espoir d'une relance en « V » pour éviter à tout prix une relance en « U ». Les répercutions managériales restent dans le grand flou. Néanmoins, quelques tendances lourdes se dessine dans le monde « avec Covid-19 » et le monde « *post* Covid-19 », qu'on peut classer en trois principaux volets : Si les compétences managériales dans un passé proche cherchaient la mise en œuvre des plans de développement et de recrutement et la focalisation sur les questions commerciales et marketing ; dans un futur proche elles seront axées sur le restructuring autour des aspects techniques de court terme tel que la gestion de la trésorerie, de la paie, la réorganisation du travail et des normes de sécurité dans une navigation à vue sans aucun horizon claire ni stable. Le deuxième volet concerne, la réorganisation du travail et des conditions d'hygiène et de sécurité nécessaires pour garantir les mesures sanitaires aux collaborateurs, une condition *sine qua non* pour redémarrer les machines. A ce titre, les entreprises doivent inventer des chartes sanitaires voire un label réservé à une branche d'activité comme la restauration ou l'hôtellerie. L'ossature de ces chartes est le port du masque, des gants et la distanciation sociale. Les solutions technologiques sont appelées au renfort, tel que les hologrammes tactiles dans les portes des bureaux et les ascenseurs. Ces mesures nécessitent un temps d'apprentissage, ce qui s'associe à un risque d'erreur. Le troisième volet concerne les compétences douces, notamment le relationnel et l'émotionnel, car depuis le début de la crise sanitaire de la Covid-19, les risques psychosociaux sont augmentés et on peut les spécifier selon les catégories des travailleurs en vigueur : anxiété et épuisement professionnel pour ceux qui sont encore sur le terrain. Stress sur la date de retour au travail voire du non-retour et le déficit affectif liée au manque de collègue et de chaleur professionnelle pour ceux confinés. Le manque de motivation au quotidien pour les télétravailleurs qui induit des perturbations du rythme du travail du fait que la mesure a été prise en urgence. A ce titre, les managers sont invités à innover en permanence pour pallier à ce déficit émotionnel, notamment par de nouvelles techniques de « resocialisation » dans le lieu du travail, dans un monde en quête de bien-être à l'ère des crises sanitaires.

Covid-19 : un vrai coup d'envoi de l'entreprise à mission

Béchir BEN LAHOUEL, Professeur Associé, IPAG Business School, Paris
Lotfi TALEB, Maître Assistant, RIM-RAF, ESSECT, Université de Tunis

Le monde est aujourd'hui ébranlé par la violence inouïe de l'effondrement des économies, causé par la pandémie de la Covid-19. Un double choc de l'offre (production des entreprises à l'arrêt) et de la demande (recul de la consommation des ménages) bravé, fort heureusement, par les mesures monétaires et budgétaires keynésianistes de la part des autorités publiques européennes. Les états membres de l'UE semblent tirer les leçons de la crise de 2008-2009 par le fléchissement des impératifs budgétaires du traité de Maastricht, afin de soutenir la trésorerie des entreprises et éviter des faillites en cascade. Les politiques monétaires et budgétaires exceptionnelles de soutien aux entreprises ne sont qu'éphémères. Le capitalisme financier est à bout de souffle. Dirigeants et responsables doivent reconnaître la défaillance des systèmes organisationnels actuels basés sur l'anticipation et la spéculation. La saga de la croissance éternelle et de la demande infinie semble sombrer corps et biens sur l'écueil des attentes de la société postmoderne. Dans la présente crise de la Covid-19, les entreprises seront dans l'impératif d'apporter des solutions financières et sociales à la hauteur des attentes des parties prenantes et de la conscience collective. L'émergence d'une nouvelle hyper réalité, dictée par l'établissement d'une nouvelle ère économique, portée par le bon sens des valeurs, de l'altruisme, de la morale, de l'éthique, etc. Bref, un nouvel ordre d'économie sociale et solidaire porté par « l'entreprise à mission ».

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Où atterrir ?

Laïla BENRAÏSS-NOAILLES, MCF-HDR, IAE Bordeaux, IRGO, Université de Bordeaux

J'emprunte au philosophe Bruno Latour le titre de son livre « Où atterrir », paru dans les Éditions la Découverte, pour caractériser mes propos sur le questionnement qui nous préoccupe dans cette rubrique : comment la crise sanitaire que nous traversons impactera durablement le management des organisations ? Comment et dans quelles conditions s'effectuera leur atterrissage ? Dans l'urgence, une réorganisation du travail a pu se mettre en place. Le confinement aura permis de généraliser le télétravail dans toutes les entreprises, mêmes les plus réticentes d'entre elles, dès que les missions des collaborateurs l'ont permis. Ces derniers sont à présent des utilisateurs invétérés de nombreux outils tels que Zoom, Skype, Slack, Klaxoon, Teams, Gotomeeting.com… auxquels ils ont dû s'adapter et peut-être même s'autoformer, pour répondre au besoin de se retrouver et d'échanger. Cette pratique pourrait perdurer sous un format différent, en utilisant des espaces de travail partagés par exemple. Ceci permettra aux employeurs d'être plus agiles et d'éviter, en cas de grèves ou d'une nouvelle crise sanitaire, que leurs activités ne soient de nouveau paralysées. Le siège social deviendra dès lors, une sorte de QG. Charge aux employeurs de recourir à des formes de travail alternatives et innovantes. Ce management à distance a aussi bouleversé la relation employeur-salariés. En mode survie, les employeurs n'ont pas hésité à inciter à l'autonomie tout en amplifiant la confiance accordée aux salariés. La situation inédite que nous traversons a également favorisé l'écoute et la création de liens renforcés : elle a notamment libéré la parole par la verbalisation des doutes et des difficultés rencontrées. Sans oublier l'optimisation des réunions, elles sont devenues courtes, efficaces et surtout utiles. Cette crise aurait le mérite de guérir des managers du virus de la réunionite, en espérant que la rechute ne soit pas imminente ! Ces principes (qu'ils soient nés de choix conscients ou non) mis en place dans l'urgence devraient se poursuivre après l'atterrissage, lorsque les organisations auraient repris un fonctionnement « normal ».

RSE de crise et RSE en crise : les leçons de la crise de la Covid-19

Moez BEN YEDDER, Professeur Assistant de Management/RH, Abu Dhabi University

Les leçons à retenir de la crise de la Covid-19 sont double en matière de RSE. La crise a montré que la RSE a joué un rôle de premier plan. Il est aisé d'imaginer que les conséquences dramatiques de la crise auraient pu l'être davantage si les entreprises s'étaient cantonnées à leur rôle classique de producteur à but lucratif. La crise a montré que la RSE s'adapte et se renouvelle en alliant les principes fondamentaux de l'éthique des affaires à l'esprit d'innovation. Cette dynamique vertueuse a créé ainsi un registre inédit, celui de la RSE de crise, mêlant des démarches allant de la philanthropie à la réinvention des métiers pour parer aux pénuries. Cependant, le cadre dans lequel évoluera cette dynamique sera vraisemblablement plus contraint. Plusieurs ruptures avec l'éthique ont aussi été notés (spéculation, abus des dispositifs d'aide publique, protection insuffisante du personnel…) endommageant la réputation du monde des affaires et poussant les autorités à intervenir. L'action de l'Etat s'inscrira probablement dans la durée bridant l'idée d'une action volontaire de l'entreprise au profit de la société et la crise de légitimité de la RSE, déjà mise à mal dans le passé par les cas de « greenwashing », risque de s'aggraver. Les démarches futures de RSE devront tenir compte d'un nouveau cadre avec plus de régulation et moins de légitimité. Se démarquer des ruptures éthiques et s'engager davantage pour la société est l'une des clés pour que les organisations adhérant sincèrement à la RSE renforcent la pratique du concept.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Quelles actions Quiks-wins mettre en œuvre pour atténuer les dégâts pour les entreprises et la société ?

Houcine BERBOU, Professeur, ENCG, Settat, Maroc

Dans l'ère moderne, s'il y a un contexte où les entreprises subissent de plein fouet et de manière indifférenciée les conséquences d'un environnement hostile sur le Business mais aussi sur les priorités managériales, c'est bel et bien celui de la Covid-19. En effet, l'impact du coronavirus sur l'Homme et sur Business appelle les dirigeants à agir sur plusieurs fronts : répondre aux besoins immédiats des personnes, assurer la santé de l'entreprise, analyser le paysage commercial et sociétal en constante évolution et positionner l'entreprise pour prospérer dans une nouvelle normalité. Ainsi, les dirigeants de tous les secteurs s'efforcent d'urgence de protéger la santé de leurs employés et de renforcer la résilience de leur entreprise, tandis que les gouvernements se mobilisent pour protéger les citoyens et gérer les retombées sociales et économiques. Une action immédiate est cruciale, mais les dirigeants doivent également adopter un nouvel agenda, qui vise directement ce qui va suivre, pour les entreprises et l'ensemble de la société. Plus que jamais, les entreprises ont un rôle crucial à jouer pour protéger la santé des personnes, soutenir l'économie et développer à la fois des solutions pratiques et des innovations révolutionnaires qui façonneront la reprise et au-delà. Il s'agira de mettre en place des actions allant de réponses rapides à des changements stratégiques plus fondamentaux. Il sera également question pour les dirigeants de regarder beaucoup plus loin et à imaginer comment la crise continuera d'affecter l'environnement concurrentiel et économique et ce dont la société aura besoin dans les années à venir.

Les héros de l'ombre : vers une nouvelle hiérarchie des emplois ?

Charles-Henri BESSEYRE des HORTS, Professeur Emérite à HEC Paris, Président de l'AGRH

A la suite de la crise du Coronavirus, c'est sans doute sur le terrain des emplois que devrait se jouer une véritable remise en cause des certitudes ancrées depuis des décennies sur la valeur relative des emplois les uns par rapport aux autres : aux emplois de la sphère sociale la plus forte précarité et les rémunérations les plus faibles, aux emplois de la sphère économique la plus grande stabilité et les rémunérations les plus élevées. Or, les individus et les organisations ont redécouvert, à l'occasion de cette crise sans précédent, l'importance cruciale d'emplois souvent placés en bas de la hiérarchie, comme ceux des aide-soignant(e)s ou caissier(e)s, sans lesquel(le)s s'effondrerait la fragile construction sociale de nos sociétés occidentales. La sociologue Dominique Méda a mille fois raison lorsqu'elle affirme avec force que cette crise va nous amener à repenser les emplois à l'aune de leur utilité sociale véritable c'est-à-dire, pour reprendre un langage à la mode sur le thème de la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), en fonction de leur contribution à la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes. Finis les « bullshit » jobs (jobs à la con) dénoncés il y a deux ans par David Graeber y compris à des niveaux élevés de fonction et rémunération et dont l'utilité sociale est proche de zéro ! On peut espérer que les DRH se saisissent de la formidable opportunité que représente ce « reset » de nos convictions et certitudes pour repenser un certain nombre de leurs pratiques structurantes comme le sont, par exemple, les définitions et les évaluations des fonctions ou des rôles, les process et les critères de recrutement, les modalités du management de la performance et les échelles de rémunérations. Ces pratiques, et bien d'autres, sont en effet susceptibles d'être sérieusement questionnées par les collaborateurs, dans les organisations privées et publiques, qui auront été les véritables héros de l'ombre au cours de ces longues semaines du printemps 2020 qui ont profondément marqué les corps et les esprits.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Covid-19 : menace et opportunité

Mustapha BETTACHE, Professeur titulaire, Université Laval-Québec

Une des répercussions durables de la crise sanitaire inédite que nous traversons aujourd'hui sur le management des organisations est, sans conteste, le développement accru du télétravail, et ce, en dépit de réticences exprimées ici et là dans le monde du travail. De fait, le télétravail ira en se généralisant et constituera, pour nombre d'organisations (tant dans le secteur privé que public) non encore préparées, un véritable défi, voire une culture de travail. Nous savons aujourd'hui que le fonctionnement de nos organisations, qu'elles soient commerciales ou non, est de plus en plus soumis à un management centré prioritairement sur la performance économique. Il s'agit là d'un modèle quasi mondial que le développement des technologies de l'information et de la communication contribue à solidifier davantage, situation qui inscrit désormais le télétravail comme une forme d'organisation privilégiée en même temps qu'un gage impérieux de performance. Par ailleurs, les risques de résurgence du virus Covid-19 à travers une deuxième, voire une troisième vague ou d'autres pandémies à venir conduiront nécessairement les organisations à se doter de nouveaux dispositifs organisationnels permanents (structure, outils, procédures…) visant à assurer une veille et à agir opportunément en cas de nouvelles perturbations susceptibles d'obstruer la continuité des activités et se prémunir de situations de blocage dans la poursuite de leurs missions, et ce, en vue de maintenir une emprise sur leurs destinées. Dans la même veine, le management gagnera sans doute à rechercher les moyens de se doter d'une plus grande autonomie de fonctionnement dans un marché mondialisé, la crise sanitaire ayant montré dans ce contexte les limites d'une croissance durable. La crise sanitaire apparaît ainsi comme une menace pour un management efficace mais en même temps, ne pourrait-on pas y voir une opportunité pour s'interroger sur les moyens d'y faire face, et ce, en faisant désormais les choses autrement.

Une cohabitation revisitée par la crise sanitaire ou la revanche des systèmes d'information bricolés

Marc BIDAN, Professeur des Universités, Université de Nantes

Pour rester dans la thématique du management des systèmes d'information et des technologies de l'information cette crise aura bien sur de nombreuses conséquences. Nous nous intéressons ici à deux types de conséquences – en éludant donc des dimensions juridiques, éthiques, sécuritaires, souveraines, etc. qui pourtant seront profondément impactées – qui nous semblent majeures. Les premières sont organisationnelles et les secondes sont technologiques. Les premières renvoient à l'organisation du travail et à la prise de décision en situation de crise. Cela impose de repenser encore plus profondément la séparation – qui était déjà largement virtuelle – entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle notamment pour ce qui concerne l'encadrement intermédiaire et supérieur et pour les taches non opérationnelles. Le confinement a largement installé les pratiques de distanciations sociales au travail comme le télétravail, les visioconférences, les audioconférences, le travail collaboratif, les dossiers partagés, etc. et ces pratiques furent déployées rapidement et massivement grâce à une offre de solutions pléthoriques, intuitives, accessibles et peu couteuses émanant notamment des GAFAM (par exemple : Teams, Meet, Calendar, Facetime, Whatsapp…). La sortie de crise devra intégrer cette dimension et ces pratiques car même si elles sont controversées, elles permettent de respecter les gestes barrières les plus basiques ! Les secondes conséquences sont technologiques et elles sont liées aux pratiques précédentes et à interpénétration de facto des deux sphères technologiques pro/perso. En effet, les systèmes d'information officiels (official IS) – ceux qui sont validés par la DG et encadrés la DSI – ont peu a peu été supplanté durant ce confinement par les systèmes d'informations officieux (shadow IS) – ceux qui sont effectivement utilisés par les employés « à la maison » et qu'ils se sont appropriés – avec la conséquence de créer un conflit territorial entre les deux SI qui devra être réglè en sortie de crise. La crise va imposer de repenser et de recadrer ces usages 'sauvage » sinon les données, les informations et les contenus échangés *via*

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

les Whatsapp, Meet et autre Zoom en temps de crise et pour des motifs tout à fait recevables (pragmatisme, facilité d'usage, effet réseau…) continueront à être captés et exploités par les plateformes et poseront de réels problèmes avec la sécurité des SI et même avec le RGPD. La crise sanitaire actuelle rebat donc les cartes en termes de fragmentation du temps de travail et d'adoption des technologies supports au travail et la sortie de crise ne pourra pas éviter de revisiter nos paradigmes en termes de cartographie, de fonctionnement, d'appropriation et de sécurité de nos systèmes d'information de gestion.

Agilité, Innovation, respect des valeurs : l'heure de vérité !

Mireille BLAESS, VP Human Capital, Voisin Consulting

Alors que nous achevons un premier mois de confinement, situation inconnue pour l'humanité, quels sont les premiers constats et projections qui me viennent, avec mon regard de professionnelle de ressources humaines. Cette crise sans précédent n'est pas gérée de la même manière que la secousse économique de 2008 durant laquelle les recrutements furent arrêtés immédiatement. Là, la situation ressemble au conte de Perrault, la Belle au bois dormant. La sorcière Covid a endormi les entreprises, en attente de repartir avec l'aide ou non d'un état providentiel. A la différence des guerres, il n'y a pas de perte de biens matériels, et donc la valeur humaine, l'importance de préserver le capital humain reste cruciale. De plus, la situation touche le Monde dans son ensemble. Il y aura donc des dénominateurs et intérêts communs même si les décisions politiques vont être différentes. (cf. gestion des congés/ UK report). Certes certains secteurs sont en surchauffe (alimentaire, santé) là où d'autres (services, spectacle, tourisme,) sont à l'arrêt. Certains trouvent des solutions partielles de repositionnement : livraison de repas, de produits, raccourcissement des chaînes de distribution, pour continuer de fonctionner. La valeur de l'argent aura probablement évolué en sortie de crise mais on peut attendre un rebond rapide pour les entreprises les mieux préparées. Les entreprises mettent en évidence dans ces moments leur agilité, leur innovation, leur adaptabilité. J'ai pu constater, et cet avis n'engage que moi, les limites de sociétés dont on entendait pourtant qu'elles s'étaient transformées : La Poste, la Française des Jeux qui ont été dans l'incapacité de gérer la situation de la Covid-19 Le modèle économique, secoué par le social chez Amazon a également souffert. Dans la relation humaine, nous pouvons attendre une distanciation sociale durable, l'accélération du virtuel qui impactera nos modes de travail définitivement. Les outils informatiques ont démontré leur puissance. Réunion à plusieurs centaines de personnes sans aucune perturbation, qualité de l'image dans des entretiens de recrutement, tentative d'assessment center à distance concluantes… Indéniablement une évolution des relations entre les individus. Mais aussi une organisation dans laquelle l'efficacité et l'agilité seront les essentiels de la relation de travail. Mais aussi chacun se souviendra des actions et réactions des individus et des entreprises. Déjà certains salariés, déçus par la gestion au sein de leur entreprise, sont en train de mettre à jour leur curriculum vitae. Un futur en mouvement après des semaines de confinement !

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

La nécessité de vite dématérialiser

Nicanor BLEY, DRH, doctorant

La crise sanitaire Covid-19 a contraint les organisations à adopter d'autres formes d'organisation du travail et de management. De la proximité, l'on est passé, à quelques exceptions près, au management à distance, au télétravail, au chômage partiel mais surtout avec l'usage d'outils digitaux pour limiter les contacts humains. En Afrique et particulièrement en Côte d'Ivoire, la problématique de la digitalisation des activités notamment dans le secteur bancaire a nettement été perçue comme une opportunité mais mise en œuvre à vitesse modérée. La crise sanitaire a donné un coup d'accélérateur imposant au management de considérer le volet digital comme essentiel dans les attributions et niveaux de connaissance des employés. L'on se pose la question de savoir si tel employé ne pourrait pas travailler à distance. Mieux, avait-on préalablement imaginé ce schéma à l'embauche ou dans la configuration future ? Ainsi, l'occasion est donnée de dématérialiser par la mise à disposition d'outils technologiques du domaine des TIC. Encore faudrait-il l'avoir intégré comme charges budgétaires et que ces outils nécessaires soient disponibles sur le territoire national vu que la fermeture des frontières nationale limite les transactions commerciales inter-états. La course à la logistique nécessaire au travail à distance a épuisé les stocks au niveau des fournisseurs locaux assaillis par de fortes demandes. Le fait de ne pas avoir anticipé en termes de politique de dématérialisation et de digitalisation a déjà eu une incidence sur les activités (clients mécontents, accès limités ou impossibles aux plates-formes de service proposé, inaccessibilité aux services proposés…). Diriger, c'est prévoir !

Après la crise du Coronavirus, vacciner les entreprises contre le virus des solutions à court terme

Marc BONNET, Professeur, IAE de Lyon, Université Jean Moulin, Lyon 3, ISEOR

Une crise comme celle du Coronavirus coûte très cher aux entreprises et peut menacer leur prospérité et même leur survie. Bien que l'origine de la crise vienne de l'extérieur comme dans le cas du Covid-19, les entreprises peuvent se vacciner pour stimuler leur système immunitaire. En effet, comme dans le cas des personnes infectées, les entreprises sont confrontées à une forme de maladie que le système immunitaire ne reconnaît pas bien, avec un risque d'affaiblissement ou de disparition. Il s'agit donc d'aider chacune d'elles à devenir pro-active face à la crise, en devenant plus agile et plus résiliente, et pas seulement réactive en épuisant son organisme et son énergie face aux difficultés. Bien sûr, tout dirigeant peut-être tenté de rechercher des solutions à court terme et l'aide de partenaires à l'extérieur, comme dans le cas des médicaments administrés par le médecin ou l'hôpital. Il est cependant préférable de trouver en interne les ressources cachées qui permettent à la fois la santé et de profiter de nouvelles opportunités apportées par les crises. Un exemple de mise au point de ce type de vaccin est le management socio-économique. Il s'agit d'une méthode scientifique de management expérimentée par le centre de recherche Iseor dans des milliers d'entreprises sur les quatre continents. Cette forme de management agit comme une forme de vaccin pour stimuler les acteurs de l'entreprise et rassembler leurs forces pour accélérer le processus de transformation de l'organisation face aux crises.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

La double bind du management sous Covid-19

Nadia BOUDDANE, Responsable Qualité, Sécurité et Environnement, NAREVA Holding, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche en Sciences de l'Action (LIRSA)

« Que s'est-il passé ? » m'interrogeais-je inlassablement. Depuis quelques semaines, je n'ai de cesse, de chercher à comprendre comment le monde a basculé en si peu de temps. Cette volte-face que le plus cauchemardesque scénario américain ne pouvait imaginer a eu lieu. Peut-on penser le monde organisationnel dans lequel la vie ne sera plus comme avant et où les règles même de l'agir humain se trouvent bouleversées pour ne pas dire déstructurées ? L'homme passe par une « mésaventure de l'existence moderne » pour reprendre les mots de Théodor Adorno. Séparé de son habitus, l'homme du confinement se voit mener une vie mutilée et professionnellement désorganisée. Au temps de la Covid-19, le management doit se réinventer. Les acteurs des organisations s'efforceront de travailler à distance. Une des questions principales à laquelle les sciences de management doivent résoudre est comment manager sous les contraintes de la distanciation sociale ? Comment assurer la continuité de l'activité sous des contraintes semblables ? Le management doit se réinventer pour intégrer ce nouveau protocole. De même, le télétravail est devenu une solution incontournable qui doit être élargie à toutes les activités possibles de l'organisation. Le management doit intégrer la transition digitale tout en assurant la protection des données personnelles des salaries et de l'entreprise. En somme, il faut tirer des leçons de cette crise pour mieux anticiper les crises d'après, à travers le concept de retour d'expérience.

Polymorphisme organisationnel : prêts à passer de la pyramide de cubes au filet de billes ?

Laurent BOURGEON, Professeur, département Management, ESSEC Business School

Prenez quelques instants pour visualiser une pyramide de cubes pour enfants et un filet de billes, tel que certain(e)s ont pu en acheter en leur temps chez l'épicier en face de l'école. La pyramide de cubes correspond à un modèle d'organisation dans lequel chacun est à sa place, chacun sait ce qu'il a à faire. La spécialisation des acteurs, à laquelle s'ajoute une distinction entre fonctionnel et opérationnel, le respect des procédures et de la ligne hiérarchique constituent, avec la centralisation des décisions, autant de gages de l'efficacité de l'organisation. Le respect des règles qui homogénéise les comportements (la taille des cubes est identique) et la communication verticale (les cubes sont posés les uns sur les autres) assurent la fiabilité de l'organisation, autrement dit de la solidité de ma pyramide de cubes. Efficace et fiable sont les deux principales caractéristiques de ce type d'organisation. Ma pyramide de cubes apparaît particulièrement stable et solide quand elle repose sur une surface plane et immobile (dans un environnement stable). Toutefois, si vous décidez de construire cette pyramide de cubes sur un sol gravillonné (complexité de l'environnement) ou que vous venez à bouger de manière plus ou moins forte et plus ou moins rapidement le support sur lequel elle repose (instabilité et dynamisme de l'environnement) ou encore si vous enlevez un cube, alors votre pyramide s'écroule. Le filet de billes correspond quant à lui une organisation caractérisée par la multiplicité des modes de coordination (les billes sont en contact les unes avec les autres) dans laquelle les communications horizontales et l'ajustement mutuel jouent un rôle prépondérant. La capacité de l'organisation à s'adapter en permanence aux contraintes de son environnement (complexité, instabilité, dynamisme) repose sur la flexibilité des rôles et sur la mobilité interne (les billes se déplacent dans le filet) dans une recherche constante d'efficience au travers de l'adéquation des profils de compétences mobilisés aux caractéristiques de l'environnement. Cette flexibilité s'opère au prix de l'acceptation de comportements hétérogènes qui accroissent les efforts de coordination ; le leader vient alors suppléer le manager, tous deux garants du déploiement de la stratégie (le filet). Face à la crise actuelle, d'ampleur et d'intensité sans précédent depuis la seconde guerre mondiale, les organisations ne peuvent apporter des réponses préconçues *via* la mise en place de procédures d'urgence classiques et garantissant la stabilité de leur pyramide de cubes. Elles doivent au contraire s'appuyer sur un réseau d'équipes multidisciplinaires et proches du terrain, soutenues par des experts fonctionnels, afin de trouver l'agilité nécessaire, comme des billes dans leur filet, afin d'inventer au jour le jour les réponses adaptées aux soubresauts, plus que jamais quotidiens, de l'environnement.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

À l'ouest, *quelque chose de nouveau ?*

Patrick BOUVARD, Rédacteur en chef de RH info, le media RH d'ADP France

Bien malin qui pourrait aujourd'hui dire ce que seront les répercussions durables de la crise sanitaire sur le management des organisations ! Une certaine dose de pessimisme liée à l'expérience des crises précédentes, à l'absence finale du renouvellement attendu… pourrait pousser à un certain cynisme. Choisissons plutôt, parce que le confinement prête à la pauvreté – et donc à la générosité – de prendre « *le parti de l'Homme* », comme aurait dit Saint-Exupéry. Le confinement change le rapport au temps et à la distance : l'unité fliquée de temps et de lieu ne sera plus jamais un dogme ; et ceux qui ont du mal à télé-manager étaient probablement déjà de bien piètres managers sur site. Les entreprises vont comprendre que la confiance, l'autonomie et la responsabilité constituent le triptyque majeur pour engendrer fidélité et engagement, et former enfin sérieusement leurs managers. Les temps de télétravail bien structurés (il exige des outils techniques adaptés, de la formation, des règles partagées) alternés avec intelligence aux temps de coopération présentiels, peuvent créer une meilleure qualité de vie, autant qu'une plus grande qualité du travail. Cette crise peut aussi changer le rapport aux autres. On est récompensé pour ce qu'on a fait ; on est reconnu pour ce que l'on est ! Les deux sont liés… et pourtant il n'y a presque rien à voir : on passe d'une organisation d'agents économiques en vue d'un bénéfice financier… à une organisation de personnes en vue d'un bien commun.

Tirer les enseignements de la crise : un processus nécessaire aux résultats hasardeux

Martine BRASSEUR, Professeure, Université Paris Descartes, Sorbonne Paris Cité, Rédactrice en chef de la RIMHE

Le coronavirus nous aura donné une leçon d'humilité : nous ne savions pas, nous n'avons pas su et nous ignorons encore. Autant s'inscrire dans une démarche d'apprentissage sera salvateur pour repartir, progresser, anticiper le retour du problème, autant le piège serait de le transformer en une quête exclusive d'erreurs, ou pire de dériver vers une chasse aux sorcières, ce besoin pernicieux des collectifs de se trouver des bouc-émissaires. Puisque la préservation de la vie et la solidarité ont prévalu pendant la longue période de confinement que nous aurons vécue, fasse que l'enseignement principal pour le management soit enfin de prioriser les valeurs humanistes et les principes du développement durable. Si une démonstration a été faite, c'est bien que c'est possible.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Les transformations du travail face à la Covid-19

Franck BRILLET, Inspecteur Général de l'Education Nationale, Rédacteur en chef de la Revue *@gr*h

Aline SCOUARNEC, Professeure Université de Caen et ESSEC Executive Education, rédactrice en chef de la Revue *Management & Avenir*

En tapant : « Impacts de la Covid-19 sur le travail » sur un moteur de recherche, ce sont environ 35 300 000 résultats qui apparaissent. Au-delà du caractère inédit de cette crise sanitaire, nous observons qu'aucun secteur d'activité n'est épargné et que toutes les organisations sont touchées. Les répercussions sont politiques, sociales, sociétales, économiques et financières mais également organisationnelles. L'agilité dont les organisations ont dû faire preuve atteste de fortes répercussions en termes de management. Plus précisément cinq catégories d'impacts sont identifiées et participent à la transformation du travail. L'impact sur l'organisation du travail. C'est certainement le premier impact qui a été le plus visible. En effet, dès l'annonce du confinement, les équipes RH se sont mobilisées pour gérer la situation de crise et préparer les équipes. En termes de continuité de l'activité, trois solutions étaient possibles : une activité maintenue voire adaptée, un dispositif de télétravail largement étendu ou le recours au chômage partiel. C'est donc bien le travail dans son ensemble qui s'est transformé. Ce dernier a été repensé en tant que lieu et dans ses espaces mais également dans ses modalités d'organisation par le recours à de nouveaux outils (principalement digitaux). L'impact sur les pratiques managériales. Les managers ont dû gérer cette situation inédite et bien souvent faire preuve d'innovations managériales et de compétences en matière de résilience, d'adaptabilité et de bon sens. Parmi les pratiques managériales innovantes, on peut citer entre autres les dispositifs d'évaluation à distance qui « renversent/bouleversent » les pratiques traditionnelles de contrôle et de surveillance. On abandonne clairement l'idée d'un suivi au jour le jour et on adopte des pratiques privilégiant le management responsable et par la confiance. *A contrario*, dans certains cas, le management toxique s'est accentué (pressions, culpabilisation, dépassement des frontières vie privée / vie professionnelle). Des réflexions sur le « management d'après » seront donc utiles. L'impact sur les relations interpersonnelles. Le gouvernement a valorisé le concept de « distanciation sociale » qui finalement dans beaucoup de situation s'est très vite associé à un élan de solidarité et de manifestations diverses et variées exprimant ce besoin de sentiment d'appartenance à une communauté. Comme le précise Christine Defuans, Responsable marketing des organisations du travail d'Orange : « Cette crise et le confinement qu'elle impose, nous montrent à quel point en étant isolés, nous sommes interdépendants, et combien l'action collective et la solidarité peuvent faire émerger des solutions innovantes. ». Les communautés de travail s'expriment plus fortement aujourd'hui dans cette situation exceptionnelle et ce sera certainement l'un des axes à valoriser et privilégier dès la sortie de crise. L'impact sur les métiers. On observe aussi une modification sensible sur l'image portée sur certains métiers. Ainsi naturellement les métiers de la santé, de la sécurité et de l'enseignement sont les grands gagnants de la crise. Pour certains le rapprochement des individus exerçant ces métiers avec la population est majeur. On ne peut pas non plus oublier les métiers en lien avec le nettoyage, les services à la personne, de la distribution alimentaires (hôtes/hôtesses de caisse, etc.), etc. qui facilitent la vie au quotidien des français. La gestion des compétences et des carrières est également en profonde mutation, cette crise ayant révélée parfois des compétences insoupçonnées chez certains. L'impact sur les collaborateurs eux-mêmes. Chaque personne peut ressentir cette période différemment, tant sur le plan personnel que professionnel, c'est bien normal. Toutefois, on ne peut négliger quelques conséquences positives. Parmi celles-ci on ne peut écarter le renforcement du lien familial et l'accompagnement qui peut être fait entre membres d'une même famille. Les psychiatres insistent notamment sur l'importance donner à chaque dans l'exercice d'un rôle et d'activités dédiées. L'individu peut aussi « montrer » plus explicitement son travail et il peut ainsi s'exprimer plus pleinement dans sa dimension personnelle et professionnelle ; même si certaines tensions dues au confinement sont observées. Les collaborateurs trouvent ainsi un moyen de s'exprimer dans leurs spécificités, leur complexité et leurs tensions mais tout en étant au service du collectif et de l'intérêt général. En synthèse, il nous semble utile d'engager des travaux de recherche sur le « monde du travail d'après », de valoriser des approches prospectives permettant de dresser non pas un nouveau monde mais d'ouvrir le champ des possibles sur les pratiques managériales et RH du futur !

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Et si le coronavirus nous permettait de prendre conscience d'autres virus menaçant le management des organisations

Jacques BROUILLET, Avocat en droit social et droit communautaire au barreau de Paris et conseiller scientifique du cabinet ACD

Le coronavirus nous pousse à repenser nos modes de vie menacés par bien d'autres virus. Parmi ceux-ci, examinons six risques principaux : 1) l'individualisme. Il est certes en recul devant les manifestations croissantes de la solidarité, mais il persiste. La solidarité paraît trop souvent une forme de charité sacrifiée sur l'autel de la compétitivité et reste marquée par un processus d'identification. Alors qu'il conviendrait de s'approcher davantage du concept de fraternité qui consiste à considérer l'autre comme son prochain, et non pas comme un étranger ou un concurrent. C'est la fraternité qui est le pivot sans lequel il n'y a ni liberté ni égalité véritables ! 2) notre rapport aux temps sociaux et au sens à donner à notre vie. Nous prenons conscience que notre priorité ne saurait se réduire à « travailler plus pour gagner plus » et qu'il faut savoir mieux partager son temps avec celui à consacrer à la famille (et amis /voisins) ainsi qu'aux loisirs (sport/lecture) 3) la place des femmes dans la société et l'entreprise. On a pu remarquer (et applaudir le soir à 20H) le rôle primordial des femmes, infirmières/ aides-soignantes, parmi le personnel médical. On doit aussi saluer celui des femmes-confinées qui ont su ajouter à leurs taches habituelles celles d'enseignantes. Il est temps de revaloriser concrètement la position de la femme dans l'entreprise 4) le partage des richesses. Depuis les préconisations de de GAULLE (en 1959 !) sur une meilleure répartition entre le capital et le travail, peu de progrès significatifs ont été réalisés pour réduire les écarts indécents des rémunérations/dividendes/golden parachutes. Comme HEGEL l'avait souligné dans sa dialectique du « maître et l'esclave », il convient de dénoncer le fait qu'à force de transférer la production à d'autres personnes exploitées parce qu'elles coutent moins chers « le maître devient l'esclave de ses esclaves », ce qu'on a constaté avec les masques fournis par la Chine ! 5) les risques psychosociaux et l'obésité. Le management de certaines entreprises semble particulièrement menacé par d'incessants programmes de réorganisation s'appuyant sur des méthodes de management musclées, pour ne pas dire toxiques. Le harcèlement moral est un véritable virus d'autant plus difficile à endiguer qu'il s'agit d'une souffrance « ressentie » par la victime sans pouvoir être clairement diagnostiquée. Comme le souligne l'ancien otage JP Kauffmann « L'être humain supporte moins bien l'incertitude que la souffrance elle-même », ce qui devrait inviter à des pratiques managériales plus proches de la perception qu'en ont les salariés. Enfin, il conviendrait aussi de s'attacher plus sérieusement à contrôler ce qui risque de devenir le plus mortel des virus, à savoir l'obésité. 6) de nouvelles sources de contentieux ? Parmi celles-ci, figurent les débats prévisibles sur l'interprétation actuellement confuse des concepts de force majeure /imprévision/ fait du prince susceptibles de justifier la rupture d'un contrat commercial, mais aussi d'un CDD /période d'essai /et pourquoi pas un plan de licenciement ? de même concernant le droit d'alerte ou le droit de retrait. La surveillance numérique intrusive va également entraîner des contentieux nouveaux résultant des projets d'application de « contact tracing » et les risques pour les libertés publiques et individuelles**.** Le télétravail qui s'est développé de façon parfois anarchique, devra être mieux encadré notamment avec les partenaires sociaux compte tenu notamment des risques de distanciation sociale. Plus que jamais il paraît nécessaire de mettre à jour le règlement intérieur, la DUER et les chartes éthiques…pour intégrer ces risques nouveaux mais aussi revoir le management des organisations pour qu'il soit davantage concerté avec les partenaires sociaux**.** Nous avons là une exceptionnelle occasion de rénover et développer un dialogue social constructif.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

La guerre contre Covid-19 est un art complexe et tout de gestion

Laurent CAPPELLETTI, Professeur du Conservatoire National des Arts et Métiers, Directeur de programmes à l'institut ISEOR

Napoléon Bonaparte disait que « la guerre est un art simple tout d'exécution ». La guerre contre Covid-19 nous montre, et chacun peut le constater à son niveau en prenant un peu de recul, qu'elle est un art complexe tout de gestion. Et nul doute que cela influencera durablement les dirigeants et les managers dans la conduite de leurs affaires, dans le public comme le privé, pour peu qu'ils aient quelques qualités de réflexivité ce qui est le cas de beaucoup. « Complexe », d'une part, car cette guerre sanitaire, pour prendre des décisions, est fondée sur une multitude de paramètres, et donc d'indicateurs pour les voir, évolutifs dans l'espace et dans le temps : scientifiques, sanitaires, psychologiques, éthiques, économiques, organisationnels, géographiques etc. Se rajoute à la complexité de cette guerre, le fait que des paramètres soient encore inconnus – Covid-19 étant un virus nouveau – ou bien très controversés, sans certitude épistémologique quant à leur sens et leur valeur. « Tout de gestion », d'autre part, car on voit bien que ce sont les « unités actives », comme disait François Perroux (1972) – de niveau individuel, collectif ou territorial – dont la qualité de gestion de l'épidémie est satisfaisante, qui résistent au mieux au virus lorsque celui-ci les envahit (ce qui n'est pas, là non plus, simple à voir rapidement puisque le virus est invisible et souvent asymptomatique) : qualité des mesures, qualité des indicateurs, qualité des analyses puis qualité des décisions, de leur mise en œuvre et de leur évaluation. Au niveau micro comme macro, local comme global, faire la guerre au virus semble bien suivre, sous cet angle, le processus fondamental de la gestion.

Avec le télétravail, vers la fin des ambiances toxiques

Michèle CARACCIOLO di BRIENZA, Partner at Agence CRP, professeur de communication, IMSG

La pandémie de 2020 a au moins le mérite d'avoir accéléré la mise en place obligatoire du télétravail. Le professeur Tito Boeri de l'Université Bocconi de Milan a estimé qu'en Italie, près d'un tiers des salariés peuvent travailler à distance. Ce que l'on désigne sous le nom de smart working restera une conséquence positive de cette tragédie planétaire qui a contraint les gouvernements de plus d'une centaine de pays à imposer des restrictions à quatre milliards d'habitants. Dès lors que cette pandémie aura baissé en intensité, nous avons des raisons de penser qu'un système d'organisation du travail mixte se mettra progressivement en place, à l'instar de ce qui a été fait par IBM Italie sur le site de Segrate dans la banlieue de Milan. L'auteur de cet article a eu l'occasion d'y travailler en 2004. En temps normal, le siège d'IBM Italie est organisé de manière à rendre les espaces de travail accessibles à l'ensemble des salariés. Ceux-ci peuvent s'installer avec leur ordinateur portable sur le bureau de leur choix les jours où ils sont de passage. Le nombre de bureaux est même inférieur au nombre de collaborateurs car, en principe, ils ne viennent pas tous au bureau en même temps. En conclusion, le télétravail procurera de nombreux avantages aux entreprises, aussi bien en termes d'efficacité dans le fonctionnement quotidien d'un bureau avec des collaborateurs connectés à distance, qu'en termes de qualité de vie des collaborateurs eux-mêmes. Les temps consacrés aux déplacements sont ainsi limités. On réduit également au maximum les rapports de domination abusifs qui ont pour effet de créer une ambiance toxique sur le lieu de travail et qui vont à l'encontre des objectifs d'une entreprise.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Et après…

Florence CAVELIUS, Professeure, ESSEC Business School

La crise sanitaire nous rappelle sans ménagement la fragilité de notre condition humaine dans un monde à risques. En même temps, elle vient aussi, tel un coup de semonce, sommer les entreprises de réfléchir à leurs modes d'organisation. Le temps viendra au déconfinement, le pire serait justement que tout redevienne comme avant. Demandons-nous pourquoi tant d'entreprises ont été contraintes d'arrêter leurs activités faute de matières premières, de produits intermédiaires, de fournitures essentielles pour garantir la sécurité sanitaire de leurs salariés. Ne serait-il pas temps de songer à promouvoir les circuits courts en économies circulaires, afin de raccourcir les distances et les transports associés ? Répercussion positive de cette crise, les outils digitaux ont permis le travail à distance dans certains métiers. Ne serait-il pas temps de repenser nos modes de travail en gaspillant moins d'énergie et de temps ? Nous devons mieux appréhender l'incertitude, anticiper et organiser le travail, tout en accompagnant les équipes vers l'autonomie et la responsabilisation. Parce qu'au lendemain du confinement, on ne peut plus se tromper sur la cause première : cette pandémie est un avertissement, demain, le risque climatique ? La nature n'est pas une ressource mais notre écosystème de vie. Choisir une trajectoire de développement sobre en carbone, circulaire, et numérique afin de rééquilibrer leur rapport à la vie, tel est le défi qui s'offre à nos entreprises.

Management de crise ou crise du changement

Fabienne CHABOCHE, Directrice de la Performance RH/Rémunération, Croix-Rouge Française

Un contexte exceptionnel vient remettre en cause un quotidien bien huilé, nos priorités et plus globalement le fonctionnement de nos organisations. Passé les calages technologiques, la perte de proximité il s'agit avant tout de réfléchir à une autre façon de travailler, les managers sont confrontés à des situations extraordinaires avec des salariés, en chômage partiel, en activité, d'autres en télétravail avec de jeunes enfants, d'autres en sous-activité. La plus grande expérience de télétravail au monde va laisser des traces qu'elles soient, positives ou négatives, dans la manière de définir les objectifs de l'entreprise, des méthodes de management. Pour faire face à cette situation inédite, il n'a jamais été aussi important de maintenir le lien et l'interactivité entre les équipes, l'humain redevient central ; les managers se préoccupent davantage de « bien-être », de sécurité, de solidarité, de maintenir leur activité plutôt que de gagner en productivité. Cette crise pourrait accélérer la transition d'un management, car le confinement rend visible des sujets qui auraient toujours dû l'être, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, les conditions de vie, l'isolement, la santé, la garde des enfants, ces sujets sont essentiels. Cette crise va laisser des traces positives sur le management notamment parce que nous ne pouvons qu'y gagner en empathie tout en prônant un management qui repose sur l'autonomie, la responsabilité, la créativité, l'intuition et l'agilité.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

La nécessité d'un retournement anthropologique

Jean-François CHANLAT, Professeur émérite, Université Paris-Dauphine P.S.L

La catastrophe sanitaire que nous vivons est historique à plus d'un titre. Elle touche tous les aspects de l'existence : économiques, politiques, sociaux, culturels, écologiques et éthiques ; elle est d'une certaine façon l'expression de ce que la mondialisation a provoqué anthropologiquement sous l'impulsion de l'agenda néolibéral et d'un productivisme débridé : la réduction des distances, la tyrannie de l'immédiat, la multiplication des échanges, l'optimisation de la chaîne de valeur, le creusement des inégalités sociales, la disparition progressive de la biodiversité, l'urgence climatique. En quelques mois, face à ce redoutable fléau, les sociétés ont redécouvert simultanément l'importance de l'Etat, des services publics, de la recherche et de la prévision, la solidarité, les vertus de la proximité et des services de base souvent laissés dans l'ombre et peu valorisés, le temps libre, et leur vulnérabilité. Cette pandémie va sans aucun doute entraîner des conséquences durables sur le management des organisations et, nous l'espèrons, accélérer un retournement anthropologique qui était déjà nécessaire en raison de la crise écologique ; ce dernier devrait mettre en valeur la proximité, le lien social, la parole, le retour du temps long et de la pensée à long terme, la préservation des ressources, la prudence, la culture et une sagesse fondée sur une éthique de la finitude. Si un tel retournement nous offre de formidables voies en matière d'innovation sociale, notamment en gestion, il suppose de renoncer aux solutions purement technicistes, et de s'appuyer sur l'imagination créatrice des humains ; ce qui signifie à la fois le retour du politique et de l'éthique au sens fort de ces termes.

Le DRH, Homme-orchestre d'une reconnexion devenue indispensable entre l'entreprise et la société

Thomas CHARDIN, Dirigeant fondateur de Parlons RH

Les dirigeants en général et les DRH en particulier vont être soumis à une pression économique, sociale et sociétale sans précédent. Il va falloir reconnecter l'entreprise et la société. Une croissance durable et soutenable dépend du rôle et de la place de l'entreprise dans la cité. La financiarisation de l'économie a eu tendance à nous faire oublier que toute entreprise a bien une raison d'être : apporter une contribution positive à la société chacune dans son domaine d'excellence, pour soutenir l'accès au plus grand nombre de personnes aux biens fondamentaux et à l'amélioration de ses conditions de vie. Après la Covid-19, nous devrions entrer dans une nouvelle ère de l'entreprise avec une conception du management plus tournée vers l'intérêt général. De la capacité des entreprises à répartir plus équitablement la richesse créée entre le travail, le capital et l'investissement, dépend la pérennité de notre modèle social et du pacte qui le maintient. L'organisation du XXIe siècle n'a pas fini de se transformer. Le nombre d'enjeux que les entreprises doivent relever et coordonner ne fait que croître. De nouveaux impératifs et paradoxes sociaux, juridiques et écologiques vont s'imposer à elle de plus en plus directement. Comment gérer l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise étendue, du freelance au manager en passant par l'ensemble des salariés, dans le respect du droit, de l'éthique, de l'environnement, et des aspirations de chacun ? La DRH a l'effrayant privilège d'être située au cœur de ces transformations, et d'en être la cheville ouvrière. Il lui faut à tout prix se défaire des tâches techniques sans valeur ajoutée au profit de ceux qui en sont les experts, afin d'avoir les mains et le cerveau libres d'affronter cette redoutable complexité. Le client de la DRH ne peut pas être que le Code du travail ! Il faut entrer en empathie active, en résonnance avec le monde contemporain, écouter et ressentir, avec méthode, pour mieux servir les attentes des salariés et les intérêts de l'entreprise. Le passage à l'acte doit permettre d'éviter toutes dissonances entre les principes et les pratiques, entre l'intention et l'action. L'audace d'agir est sans doute le combat de sa conscience. Sans audace du DRH, point de salut pour l'entreprise contemporaine. Cher DRH, l'avenir vous appartient.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Comment la pandémie du siècle révolutionne le management des organisations

Nandini COLIN, Senior Advisor, Change Maker

A fin mars, plus de 100 pays avaient mis en place un confinement. Les entreprises ont dû s'adapter rapidement. Alors que le personnel soignant, les caissières, et autres métiers de l'ombre, sont applaudis, la hiérarchie des postes de travail et leur valeur perçue soulève des questions de fond. Des dirigeants d'entreprises ont annoncé la baisse de leur rémunération pour 2020. En 2019, en France, parmi les sociétés cotées l'ayant communiquée, la rémunération annuelle des PDG était de 24 fois à 243 fois supérieure à la rémunération annuelle médiane des salariés. La question du juste écart de valeur devra trouver une réponse demain. De même, la question de la complexité des organisations devra être tranchée. En France, 80 % des grandes entreprises ont une organisation matricielle, peu adaptée au besoin d'agilité au quotidien. Les freins à la transformation volent en éclat jour après jour. De nouvelles collaborations entre concurrents, et de nouvelles solidarités de proximité naissent. La digitalisation est accélérée par la mise en télétravail d'une partie des travailleurs. Comment faire du trajet domicile-bureau, et du bureau, des espaces sûrs en termes sanitaires ? Comment redonner confiance aux salariés ? Une révolution managériale et culturelle à bien des égards. Boris Cyrulnik, qui a vulgarisé la notion de résilience, rappelle que, « à chaque épidémie, ou catastrophe naturelle, il y a eu changement culturel. ». Nous vivons en direct une révolution qui remet l'humain et son environnement au centre, et devrait de ce fait redonner des couleurs au management de proximité.

Le télétravail à domicile va-t-il perdurer dans les organisations et bouleverser les modes de management ?

Nathalie COMMEIRAS, Professeur des Universités, Université de Montpellier/MRM (Management Research Montpellier)

Bien que le télétravail à domicile ne soit pas un phénomène nouveau dans les organisations, il constitue aujourd'hui un mode d'organisation du travail salutaire pour les organisations en proie à la crise sanitaire. Cette généralisation du télétravail à domicile inédite lié au « confinement national » d'ordre public, transforme le salariat et les modes de management déployés par les managers de proximité, peu préparés à de tels changements. Une grande majorité de salariés découvre le télétravail à domicile et ses nombreux avantages (autonomie, gain de temps, réduction de la fatigue et des coûts liés aux trajets domicile-travail, conciliation entre le travail et le hors travail améliorée…) tout en prenant conscience de ses risques (isolement, perte de lien social, tensions avec la famille…), recensés par la littérature. Les salariés risquent d'y prendre goût et plus spécifiquement les nouveaux télétravailleurs Covid-19, installant dans la durée ce mode d'organisation du travail facilité par la législation (ordonnance de 2017, loi février 2012…) et le développement des TIC (et notamment la simplicité de leur utilisation et leurs moindres coûts). Après la Covid-19, le télétravail à domicile risque de se répandre dans les entreprises et de ne plus se limiter à un, deux voire trois jours par semaine et aux 3 % des salariés (dont 61 % de cadres) qui le pratiquaient régulièrement en France avant le confinement (étude réalisée en 2017 par la DARES publiée en 2019), bouleversant ainsi les modes de management traditionnels. Dans un tel contexte, comment un manager de proximité parviendra-t-il à

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

motiver ses collaborateurs, à développer leur engagement au travail, dans l'équipe, dans l'organisation afin d'accroître leur performance au travail, tout en préservant leur bien-être ? Bien que quelques éléments de réponse soient apportés par la littérature, ces questions demeurent en suspens. Les travaux de Brunelle indiquent par exemple, que l'efficacité des pratiques de management s'appuie sur la capacité du manager à réduire l'effet de la distance physique et surtout psychologique généré par le télétravail. Pour Ruiller *et al.*, c'est la capacité du manager à créer un sentiment de proximité entre les collaborateurs à distance. Des approfondissements sont nécessaires pour combler les lacunes de la littérature, d'autant plus que la probabilité que le télétravail à domicile s'impose aux entreprises après la crise sanitaire est élevée.

Comment l'épidémie de Covid-19 permet de mieux expliquer l'importance de la définition des métadonnées ?

Isabelle COMYN-WATTIAU, Professeur Titulaire de la Chaire Stratégie et Gouvernance de l'Information, ESSEC Business School

L'épidémie de coronavirus aura beaucoup de répercussions dans les organisations. Outre les bénéfices tirés d'un mode de travail différent, l'épidémie a mis l'accent sur la qualité de l'information. Quand on parle de 25000 cas, de quoi parle-t-on ? Je ne parle pas de la qualité de la mesure mais de la métadonnée, la donnée sur la donnée. Qu'est-ce qu'un cas de Covid-19 ? Un patient diagnostiqué ? Par quel moyen ? À quel stade de l'infection ? Si l'on n'est pas capable de décrire correctement cette métadonnée, comment peut-on la comparer aux autres informations diffusées par tous les moyens de communication ? Pour évaluer l'état de l'épidémie dans les différents pays, on préfère bien entendu utiliser des ratios pour ramener le nombre de cas à la population du pays, mais ce nombre de cas n'étant pas mesuré de la même façon, l'erreur persiste. Ainsi, tirer les leçons de l'épidémie en matière de stratégie et gouvernance de l'information devrait conduire les organismes publics, et dans la foulée les entreprises privées, à travailler à la définition de ces métadonnées. C'est un vaste chantier mais, bien mené, il est de nature à renforcer l'image de sérieux et donc la confiance.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Ne me touche pas ! Distance et proximité après Codiv-19

Giovanni COSTA, Professeur, Université de Padova, Italie

La diffusion du télétravail a connu une grande accélération grâce à l'éloignement social imposé par la lutte contre la pandémie. Une nouvelle attention à la valeur de la distance et de la proximité sera l'héritage principal du coronavirus. Ce sera un héritage positif pour ceux qui ont compris que le télétravail ne signifie pas travailler de la maison, mais plutôt travailler différemment. La proximité de l'« open space » et la distance du télétravail ne sont pas deux modes concurrents mais complémentaires d'organiser les espaces de travail. Certains trouvent dans l'espace ouvert un excès de proximité qui est source de stress. Cependant il y a des managers qui n'aiment pas le télétravail parce qu'ils craignent de perdre le contrôle des collaborateurs ; d'autre part il y a des collaborateurs qui le rejettent par peur de perdre le contrôle des managers. Une proximité physique avec les leaders est un indicateur de l'importance du rôle joué dans l'organisation ainsi qu'une garantie de la continuité de l'emploi. Plus la relation se nourrit de connaissances tacites en constante évolution grâce à la proximité, plus il est difficile de remplacer ceux qui les possèdent. Lorsque l'interaction est basée sur des connaissances standardisées, la distanciation sociale créée par le télétravail est perçue comme une prémisse pour la suppression de l'emploi. Si ce besoin mutuel de contrôle survit, la confiance semble être le seul vaccin efficace capable de trouver le bon équilibre entre proximité et distance.

La confiance, si cruciale en temps de crise

Patrick DAMBRON, Président de l'Institut des Etudes d'Administration et de Management (IEAM Paris)

L'historien des religions Odon Vallet fit un jour remarquer que *credo* et *crédit* étaient deux mots de même racine, du latin *credere*, c'est-à-dire « avoir confiance ». A qui pouvons-nous accorder notre confiance et sur quel fondement ? Sommes-nous, nous-mêmes, dignes de confiance ? Ce sont deux questions jumelées qui devraient hanter tout manager, dans quelque institution ou entreprise où il opère. Dans ce domaine, actes et communication vont de pair. A quoi sert-il de laisser croire qu'une nation puisse se « manager » comme une « start-up » alors qu'elle en est en tous points éloignée ? La crise sanitaire, avec les difficultés éprouvées dans la prise de décision et les répercussions qu'elles entraînent, à la fois dans les discours contradictoires et les hésitations consécutives, incite à s'intéresser à la relation entre éthique et confiance. Si l'idée n'est pas nouvelle, son lien avec le management de crise s'impose, étant entendu que la préparation de l'éventuelle crise que l'on ne connaît pas encore et dont on ignore si elle surviendra tout en sachant qu'elle peut advenir, encourage à approfondir la réflexion sur l'éthique du management et, associée à elle, sur la confiance à gagner. Le management de crise est au cœur de l'actualité, que ce soit au niveau de l'Etat, des collectivités y compris, de toute évidence et avec ampleur, des hôpitaux, comme des entreprises. Nous découvrons que l'anticipation est essentielle, et que, lorsqu'elle fait défaut, il est pour le moins délicat de parler-vrai. Aïda Baccouche Ben Amara et Mustapha Zghal ont étudié la relation entre éthique et confiance, certes vue sous un prisme particulier, celui du marketing : « La confiance est une variable médiatrice des échanges, qui est d'autant plus consolidée, que le partenaire manifeste un certain comportement éthique. Ainsi tout comportement éthique adopté mutuellement par les partenaires d'une sphère marchande contribue au renforcement de leur confiance et poursuit un double objectif : hausser l'épanouissement personnel de tout le monde et veiller à entretenir des relations gagnantes

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

durables. » La sphère en question peut être élargie à toute action, l'épanouissement se voyant alors comme la perception aigüe d'une situation. Les chercheurs de la Faculté des Sciences économiques et de gestion de Tunis précisent que « La confiance reflète l'attente par une personne, un groupe ou une firme d'un comportement éthiquement justifiable. » La communication est un atout essentiel et se prépare en amont pour éviter l'improvisation. « La politique de communication doit être crédible et transparente. De ce fait, elle doit sensibiliser davantage les consommateurs aux termes de respect, de responsabilité et de légitimité sociale. », valeurs qui font sens. Ce que les experts en sciences de gestion appliquent à l'entreprise et à sa clientèle peut aisément se généraliser à tout centre de décision institutionnel et aux citoyens, étant entendu que la communication qui intervient en aval doit respecter la création de valeur partagée construite tout au long de la chaîne, en interne comme en externe. Plus facile à conceptualiser qu'à réaliser.

Une expérimentation forcée des NWOWs ?

Éric DAVOINE, Professeur à l'Université de Fribourg

La menace du coronavirus a obligé nos organisations à développer des New Ways of Working, des manières nouvelles de travailler dans un environnement de travail flexible et virtuel. Si la digitalisation était déjà une réalité pour certaines entreprises et équipes innovantes, elle restait pour la grande majorité des organisations un projet promu par le service IT, un mot d'ordre un peu vague, voire un récit de science-fiction angoissant. Dans les dernières semaines, le développement de compétences digitales s'est fait à marche forcée. Nous avons appris à utiliser systématiquement les fonctionnalités des meetings zoom ou skype, appris à gérer des projets par plate-forme, à formuler et à suivre des objectifs d'équipe virtuelle, appris à communiquer par écran interposé avec des clients ou des collaborateurs difficiles, à lever des résistances ou à gérer des conflits à distance…Nous apprenons aussi à nous passer du face à face et des interactions présentielles, à communiquer sans tapes dans le dos et sans coude à coude silencieux à la machine à café. Sans doute saurons-nous redécouvrir bientôt les interactions physiques au travail et les réapprécier à leur juste valeur, peut-être avec plus de parcimonie et de sélectivité, et sûrement avec plus de plaisir.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Développons des postures saines face au virus informationnel

Richard DELAYE-HABERMACHER, Professeur-chercheur, directeur de la recherche et de l'innovation, Groupe IGS, Université Professionnelle d'Afrique

La crise que nous vivons est sans précédent pour les générations que nous sommes. Nées dans une période sans lien direct à la guerre, nos territoires étaient jusque-là préservés. La Covid-19 est venu nous rappeler que nous étions des mortels et que l'information pouvait nous « tuer le moral ». Dans une récente étude Ifop on constate une inquiétude (61 % de la population interrogée), expliquée, en partie, par un sentiment de dissimulation des informations et un manque de clarté des messages envoyés. Depuis le début de l'enquête, le ressenti de dissimulation, n'a fait que croître (+12 points) quant à la perception de la clarté, elle en nette baisse (-11 points). La mauvaise gestion de l'information a donc ouvert un débat au sein duquel chacun veut apporter sa contribution, qu'elle soit légitime ou non. Mais elle a surtout laissé la place à un autre virus, beaucoup plus sournois, venu profiter de ce terrain à coup de remèdes miracles et autres prophéties : les *fake news.* Leur capacité de (dés) information a atteint des niveaux effarants, et ce, au plus haut sommet des Etats. Elles sont néfastes et développent, avec leur approche alarmiste et leur diffusion massive, des angoisses. Adossées aux témoignages d'experts improvisés, elles viennent renforcer les mécanismes de psychose et rendent des situations pour lesquelles nous ne sommes malheureusement plus assez préparés, difficilement vivables. Oui, l'infobésité dans ces périodes de crise est anxiogène et ne fait qu'attiser nos craintes face à l'inconnu et elle peut développer des formes d'hypocondrie ainsi que des attitudes irrationnelles (replis, racisme anti chinois, virus de Blancs…). Mais cette épidémie informationnelle galopante nous a également amenés à prendre conscience des impacts que peut avoir l'information sur notre santé morale et à adopter des comportements de *distanciation* similaires à ceux préconisés pour la Covid-19. De plus en plus nombreux sont celles et ceux qui s'imposent de telles règles afin de se protéger. Un pas décisif dans le management de l'information et vers l'adoption de postures qu'il conviendra de rendre pérennes dans les entreprises une fois cette crise terminée.

Le jour d'après : vous ne verrez plus jamais votre manager comme avant !

Caroline DIARD, Enseignante-chercheuse en Management des RH et Droit, Laboratoire OCRE, EDC Paris Business School

La crise sanitaire que nous subissons interroge sur les répercussions durables en matière de Management. Le décret du 16/03/2020 a imposé le confinement. Avec les plans de continuité les entreprises ont été immédiatement contraintes d'organiser le télétravail de certains collaborateurs. Elles sont confrontées à une forme d'organisation du travail qu'elles n'avaient pas anticipé et pour certaines jamais expérimenté. La mise en œuvre du télétravail bouleverse la relation managériale et notamment le rôle du manager, les relations supposées fondées sur la confiance et non le contrôle et le degré d'autonomie du collaborateur. La distance nécessite de réinventer la communication, les formes d'évaluation et la délégation. Le renforcement de l'autonomie des collaborateurs pourrait aboutir à une co-construction de nouvelles normes de fonctionnement dans l'équipe. Une forme d'autodiscipline ou d'auto-contrôle se met en place parmi les télétravailleurs. Il sera désormais crucial d'envisager l'autonomie des salariés comme une compétence essentielle. Il faudra aussi assumer l'absence de contrôle physique, lâcher prise, déléguer et faire confiance. Au sortir de la crise, la relation d'emploi évoluera vers davantage d'autonomie, un management fondé sur les résultats, une confiance accrue et moins de contrôle. Cette expérience inédite de télétravail contraint va changer les modes de management. Le jour d'après nos managers ne seront plus jamais les mêmes.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Et si l'on rêvait d'un autre monde !

Dominic DRILLON, Professeur, La Rochelle Business School, Excelia Group

Il serait vraiment indécent par rapport aux très nombreuses victimes et à ceux qui se battent, bien souvent au péril de leur propre vie, de se réjouir de cette pandémie. Toutefois, est ce que ce nouveau virus ne pourrait pas être salutaire à l'Humanité et aux Organisations pour un nouveau départ. En effet, hormis quelques insouciants, cette secousse fait trembler le monde, la vie, la santé d'abord mais ensuite ce sera le tour de l'économie et du social. Seul l'environnement semble se complaire avec cette crise et ses conséquences. L'air devient plus pur, le niveau de bruit nous permet d'entendre des sons oubliés, la nature reprend ses droits. Alors, cette Covid-19, de son nom de code, invisible, inodore, silencieux et dévastateur favoriserait-il la mise en question de notre société, de nos actions au sein des Organisations et de nos relations au monde ? Nous allons porter notre réflexion sur deux éléments importants notre consommation et notre mobilité. Avons-nous besoin d'acheter des choses pas très utiles (voire inutiles) avec de l'argent que bien souvent l'on n'a pas encore (crédit à la consommation) ? Notre façon de vivre et de consommer ne nous éloigne-t-elle pas de la réalité ? Quels sont nos vrais besoins et que peut-on emprunter à notre planète en la respectant, en pensant aux générations futures ? La moitié de la population de la planète est actuellement confinée. Nous prenons subitement conscience à la fois de cette liberté de bouger, de se déplacer et de nos relations de proximité. Certes on peut continuer d'échanger avec des « amis » qui nous sont pour la plupart totalement inconnus *via* les réseaux sociaux mais notre situation actuelle nous fait prendre conscience que l'on a aussi des voisins, des amis proches, de la famille. Et c'est sur ces points que nous devons tous nous interroger et ne pas se laisser entraîner par une publicité qui nous pousse toujours plus à consommer. Ce sont nos vrais besoins, nos valeurs, la réalité qui nous entoure que nous devons questionner pour un nouveau départ. *« La vie est bien trop courte pour la perdre à la gagner en oubliant de la vivre.* Alors si on se mettait à rêver que l'activité humaine soit orientée vers la santé, le bien-être, le bonheur.

Quand confinement rime avec libération de soi, remise en question des activités et des règles au travail !

Michelle DUPORT, Université Paul Valéry-Montpellier 3

La crise sanitaire actuelle a provoqué une remise en question radicale des activités professionnelles, des représentations, des routines et ébranlé les certitudes en matière de management. Elle a ouvert la voie à l'ingéniosité, la débrouillardise, l'initiative, la créativité, l'adaptabilité et la réactivité pour arriver à maintenir la continuité des activités. Le télétravail s'est imposé à tous ceux qui le pouvaient mais en modifiant profondément les règles de contrôle, de gestion du temps, d'organisation… remettant en cause l'applicabilité et la pertinence des règles usuelles. Prenant appui sur ma propre expérience de télétravail, mais aussi sur les divers reportages et témoignages relayés par la presse, je note la résurgence et le renforcement des collectifs de travail. Situation paradoxale quand le confinement est supposé avoir séparé physiquement les membres constitutifs des équipes de travail. L'exemple des concerts et spectacles organisés à distance, où chaque musicien, chanteur ou danseur, bien que confiné, s'insère admirablement bien dans une œuvre collective. Les activités sont priorisées, évaluées au regard des contraintes par les collectifs de travail qui montrent leur capacité à construire un sens partagé et n'hésitent pas à faire autrement, à dévoiler et à contester les exigences contradictoires de l'organisation quand d'aventure certains s'évertuent à vouloir décider à leur place. Cette auto-organisation individuelle forcée et la prise de conscience de ses propres capacités organisatrices et décisionnelles ont fait sauter des verrous et se traduisent par une remise en cause des conditions d'exercice du travail. La tendance est à l'inversion de la structure décisionnelle, de la hiérarchie des valeurs et des représentations. Les comportements et les visions de soi et des autres ont changé. Des invisibles, des maillons faibles d'avant sont devenus les maillons forts. Les solidarités s'organisent dans tout le pays dans la vie civile et au travail, des entreprises petites ou grandes délaissent leur métier pour en changer et répondre ainsi aux besoins de la nation. La résilience organisationnelle

 © Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

pourrait nous laisser penser que le jour d'après sera sensiblement identique au jour d'avant mais la prise de conscience rapide, intense et brutale que nous vivons laissera des traces durables dans les comportements au travail et la prise de conscience par chacun de ses capacités individuelles provoquera inexorablement des changements dans la gestion des ressources humaines qui devra tenir compte de ces compétences nouvelles. Il faudra repenser le travail, le management et les règles.

Un regard perturbateur…

Inigo ECHEVESTE, PhD, Senior Lecturer, ESSEC Business School

Il était une fois un batelier. Il avait une petite entreprise et son activité consistait à prendre les clients d'un côté de la rivière et les emmener à l'autre, car il n'y avait pas de pont à proximité. L'entreprise était si rentable que de nombreux bateaux et bateliers sont rapidement apparus et ont commencé à rivaliser avec l'entrepreneur innovateur. La guerre des prix est devenue une réalité entre les différents passeurs. La demande qui était jusqu'alors constante a commencé à baisser avec l'arrivée de nouveaux bateliers et avec elle l'activité a connu une importante baisse des prix. Quelques temps plus tard une forte sècheresse a conduit à une descente du niveau de la rivière et, par conséquent, sont apparus différentes roches au fond de la rivière. La présence de ces roches présentait un danger et exigeait des compétences spécifiques pour être en mesure de conduire un bateau dans ces conditions extrêmes. Beaucoup de bateaux ont fini par s'écraser dans les rochers et leurs malheureux passagers qui étaient à bord ont fini par se noyer. D'autres bateaux ont décidé de quitter l'activité car ils avaient besoin d'un certain nombre de compétences et connaissances pour affronter la rivière et qu'ils ne possédaient pas. Un peu plus tard, la rivière a augmenté son niveau, mais n'a jamais atteint son niveau historique du départ. Notre batelier a fini par rester le seul fournisseur de ce service et ce pendant de nombreuses années, car avoir une telle entreprise n'était pas si facile. Finalement il était le seul à avoir les connaissances nécessaires… Le coronavirus n'a pas créé une crise, mais a clarifié une situation existante qui est devenue tout simplement transparente. La nécessité d'une transformation numérique des entreprises était un besoin évident que tout le monde tenait pour acquis. Cette transformation a été confronté d'une manière lente et sans aucune hâte ou investissement fort sur le sujet. Elle a généralement fait l'objet d'un examen de la part du service informatique qui a proposé ses différentes mesures d'investissements, contrôlées par la vision financière de l'entreprise. L'ensemble est souvent abordé d'un point de vue financier qui engendre une vision stratégique à moyen/long terme. Les investissements sont donc très limités à court terme. La crise conduira de nombreuses entreprises et, en particulier, les entreprises de service à envisager la transformation numérique du point de vue des ressources humaines. Aujourd'hui, pour donner suite à cela, nous nous apercevons assez rapidement comment une organisation peut être impactée à ce niveau-là. On en déduit qu'elle n'est pas prête à fonctionner dans un monde numérique. Pour ce type d'organisations l'une des conséquences les plus importantes sera la nécessité d'importants investissements dans les systèmes d'information, qui lui permettront d'avoir une infrastructure numérique moderne. Lors d'un échange avec le vice-président européen d'une grande multinationale informatique allemande, il a expliqué qu'il était impossible pour lui de vendre à ses clients CRM il y a trois mois. Aujourd'hui, on leur demande de mettre en œuvre les systèmes pour le mois de septembre ! Nous continuerons à nous tromper si nous pensons que d'importants investissements dans les systèmes d'information peuvent conduire les entreprises à la transformation numérique de l'organisation. La technologie aidera à changer, mais pas à apporter des changements dans l'organisation. Le changement ne peut être fait que par les gens et dans ce cas particulier le changement organisationnel basé sur les connaissances, et non pas la technologie mènera à la survie de l'entreprise. Ensuite, nous chercherons de nouvelles méthodologies, de nouvelles connaissances telles que Design Thinking, Lean management ou Agile qui permettront de générer de nouvelles organisations de connaissances dans le monde numérique. Le batelier n'a pas changé pour un bateau plus grand et plus rapide. Il a su s'adapter en acquérant les connaissances nécessaires, afin de pouvoir gérer son entreprise dans un monde avec beaucoup plus de roches sur son chemin…

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

La grave primauté de l'efficience et ses coûts cachés

Pierre EL HADDAD, DBA, Maître de conférences, Université Saint Joseph de Beyrouth, Faculté de Gestion et de Management

La crise mondiale de la Covid-19 a mis en évidence la défaillance d'une théorie organisationnelle basée sur la primauté de l'efficience, telle qu'elle est évaluée dans le système comptable traditionnel. La théorie organisationnelle suggère une quête acharnée vers l'efficience, qui n'est pas d'ailleurs sans mérite, au dépend d'un modèle favorisant la réserve stratégique. Rien n'est gratuit dans la vie d'une entreprise. Toute stratégie, initiative, action, méthode… présenterait un troc, un trade-off entre coûts et bénéfices, qui sont comptabilisés dans le système traditionnel derrière le voile d'ignorance des coûts cachés (voir Savall, la théorie socio-économique). En comptabilisant ces coûts cachés socio-économiques, un modèle entrepreneurial permettant la construction de réserves stratégiques dédiées à la vigilance et la versatilité organisationnelle serait moins coûteux. Une vigilance stratégique accrue par l'écoute et la coopération entre parties-prenantes, des ressources versatiles et moins spécialisées, et un retranchement occasionnel et systématique de la routine managériale prouverait crucial en temps de crise.

Vers une mutation du management organisationnel

Patrice EYRAUD, Vice-président de l'IAS

Les organisations, pour se développer, doivent composer avec un environnement de plus en plus complexe et instable dont la crise de la Covid-19 est un symptôme. Cette dernière laissera des traces aussi bien au niveau des entreprises qu'au niveau des individus. Les organisations, meurtries par la situation inédite à laquelle elles sont confrontées, vont très certainement abandonner une spécialisation régionale de leurs sites de production au profit d'une implantation continentale et s'appuieront davantage sur l'expatriation virtuelle pour leur stratégie d'extension internationale. De plus, pour répondre plus facilement aux changements brutaux à venir, elles abandonneront progressivement leur structure hiérarchique rigide actuelle, devenue obsolète, pour une plus souple, proche de celle utilisée en mode projet, dont le télétravail, qui a fait ses preuves d'efficacité en période de crise, sera l'une des pièces maîtresses. Les individus, quant à eux, ont dû faire preuve d'une grande capacité d'adaptation pour faire face aux nouvelles contraintes qui leur ont été imposées ainsi que d'une grande autonomie pour gérer au mieux des problèmes personnels et professionnels concomitants. Plus libres dans la gestion de leur temps, ils ont appris à s'organiser pour s'occuper de leur famille tout en travaillant et en se formant à distance sur des problématiques professionnelles précises. Ainsi, la prise de conscience des salariés de leurs capacités et de leur importance stratégique pour leur employeur fera partie des nouvelles contraintes que les organisations devront apprendre à gérer une fois la crise sanitaire achevée. C'est pourquoi, pour accompagner le changement du contrat psychologique organisationnel qui en résultera, les structures devenues apprenantes devront définir une RSE qu'elles seront tenues de respecter si elles veulent susciter l'engagement de personnes plus exigeantes.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Des impacts écologiques durables pour la Suisse

Laurent FARINELLI, CEO Fasteris, Genève

La tempête que nous subissons de plein fouet a un impact direct sur les sociétés. Nos vies se sont transformées à une vitesse incroyable. Quels pourraient être les impacts durables de cette crise ? Je vais choisir un exemple révélateur. La vidéo-conférence est devenue un outil indispensable, car chacun a pu percevoir son utilité. Des barrières sont tombées, comme les divers prétextes qui empêchaient sa démocratisation (protection des données, sécurité informatique, etc.). Les sociétés qui avaient déjà fait la transition ont immédiatement pu réorganiser leur travail et ont pris un avantage sur les autres. Il ne s'agit donc pas de nouvelles solutions, mais le développement fulgurant d'une tendance préexistante. Le télétravail était déjà intéressant pour économiser du temps en déplacements ou réduire notre impact environnemental. En temps normaux une migration vers de nouveaux outils électroniques est souvent longue et compliquée. La crise permis à cette transition de s'effectuer de façon quasiment instantanée. Et durable, car c'est comme sur le Chemin de St-Jacques : une fois que l'on a fait l'expérience d'un mode de vie différent, que des barrières sont tombées, on garde cette expérience avec soi, on a franchi une étape de notre développement. Je pense donc que le télétravail est là pour rester, que les voyages professionnels vont fortement diminuer. Les avantages étaient déjà là. Cette nouvelle expérience nous permet aussi d'être mieux en accord avec cette « flygskam », cette honte du voyage à cause de son impact sur le réchauffement climatique. J'espère que les prestataires informatiques locaux, qui prennent leur responsabilité écologique en construisant des « data-centers » neutres en émission de CO_2, comme Infomaniak à Genève, seront activement choisis. Toute crise, malgré ses drames, est une opportunité. Ceux qui savent les saisir en sortent renforcés.

Le management responsable de la crise sanitaire

Driss FERAR, PHD, Colonel-Major de Gendarmerie Royale (E.R), Enseignant-chercheur en MRH et consultant senior

Le management serait à la fois la cause et la conséquence de la crise sanitaire mondiale. D'abord la crise sanitaire est une crise de sa molécule mère : « le management ». Le management des organisations, réputé stratégique (Beaumont, 1993), de la connaissance (Brown, 1999) n'a pas pu connaître et prévenir cette crise sanitaire et comme la crise financière précédente. C'est un management producteur de cellules de crise, qui est devenu « malade cardiaque », hors course, hors-jeux. Les deux acteurs de pouvoir réputés stratèges (le top management et le DRH), sont responsables des crises survenues dans leurs organisations (Insuffisance de formation des médecins, de formation continue, de soins de santé des citoyens salariés, de logistiques et d'infrastructures sanitaires, etc.). Ensuite le management des organisations serait la conséquence de la crise sanitaire. Les répercussions durables de cette crise concerneraient une remise en cause des notions de solidarité, de coopération et une déségrégation des unions et des modèles établis (Union européenne éclatée, monde capitaliste sauvage repensé, ordre mondial renversé). Le modèle de management ne sera plus centré sur le pouvoir, mais sur les valeurs d'éthique et de sens et sur une cohérence entre les discours et les actions (Porcedda, Lapierre, 2008). L'entreprise tendra à devenir un lieu de dignité, de santé et de valeur visant des objectifs nobles (Hamel, 2009), dans un monde interdépendant où « l'avenir ne se fera pas avec l'économie ou l'économie politique, mais avec le management ». Drucker (2005). Conclusion : cette crise sanitaire mondiale, à la fois cause et conséquence du management, vise à faire basculer l'ordre mondial de l'occident (USA) vers l'orient (Chine) et du nord (Europe) vers le sud (Afrique).

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Le respect… mutuel

Jean-Marie FESSLER, Directeur d'hôpital et d'établissements de soins, enseignant ESSEC, Arts & Métiers et Stanford University

La pandémie a mis en évidence l'utilité sociale déterminante de nombre de métiers invisibles ou enterrés sous des injonctions prétendant les réformer et qui les ont largement abîmés. Hospitalier, je pense évidemment à ceux de la médecine, des soins, des technologies et de la logistique qui y sont liées. En France, 1,6 million d'entre nous en relèvent. Si l'on veut éviter le phénomène de la « crise enveloppe » d'autres crises, les organisations doivent être à l'apprentissage. Ce qui vaut particulièrement pour les organisations étatiques. Apprentissage non codé des liens humains, à l'instar de la mise en commun des savoir-faire pour prendre en charge des milliers de personnes en danger de mort et du hors-cadre pour faire face, le plus humainement possible. Si les organisations et leurs nombreux chefs consentent à cet effort, on retrouvera des ressources considérables cachées dans les charges systémiques de non-qualité. Nos soignants ont prouvé une impressionnante éthique des pratiques. Il faut apprendre d'eux qu'il ne saurait y avoir de respect que mutuel et que l'un des signes de remerciement au monde santé social de la part de chacun, dans son domaine de responsabilité, serait un progrès de l'économie humaine, au service des défis à venir.

La force du partenariat, de la collaboration

David FIORUCCI, CEO, LP3leadership, Genève

Malgré le fait que nous vivons dans un monde en perpétuelle évolution et sommes quotidiennement confrontés à ce que les anglophones appellent le monde VUCA (volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté), la crise sanitaire actuelle a changé la donne. Des ressources nouvelles sont apparues. En effet, les démarches administratives ont été simplifiées, le télétravail a pris de l'ampleur, l'environnement s'est en parti régénéré et surtout, l'entraide s'est développée. Ceci étant, comment arriver de façon simple, compréhensible et cohérente à gérer ces thèmes, à nous gérer : nous, nos équipes, notre organisation (entreprise, institution) ? Bien que les technologies, l'informatique, la robotique ont pris de plus en plus d'importance, il n'en reste pas moins que l'être humain et ses relations demeurent au centre de l'organisation et de la performance. C'est pourquoi je suis persuadé que seules les entreprises qui maîtriseront la collaboration entre les équipes en interne comme en externe, auront certaines des clés les plus importantes pour leur succès futur. Elles utiliseront une force, celle de l'esprit d'équipe. Il est donc important de créer cette force parmi les leaders, au sein des équipes et surtout entre les diverses équipes, les divers partenaires. Grâce à cette force au sein de l'entreprise mais également au sein de la région, vous contribuez à une économie durable, à un monde meilleur. Depuis la nuit des temps, quand des crises sont apparues, les êtres humains se sont entraidés. Et c'est justement ce qui nous rend nobles et humains. Regardez autour de vous et vous verrez que depuis quelques temps, les gens sont de plus en plus seuls. Que cela soient les personnes âgées, les dirigeants d'entreprises, vos collègues, vos amis, vous-même peut-être, la solitude est un des maux de notre société actuelle. Les médias sociaux et nos téléphones portables ne sont pas que des solutions, mais souvent même la cause de cette solitude. Devant faire face à une crise sans précédents pour bien d'entre nous, la solidarité et l'entraide sont les leviers qui nous permettent de surmonter des situations très difficiles. Cette force du partenariat et de l'entraide est ce qui nous rend encore plus humains et frères les uns des autres.

Seulement ensemble nous pouvons surmonter toutes les difficultés !

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Le modèle des 4C réussit le « crash test » de la crise…

Corinne FORASACCO, Directrice Académique ESSEC « Coaching Leadership & Change »

Du monde V.U.C.A (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) comme nouveau terrain de jeu des organisations aux « soft skills » comme nouveau graal des compétences, dans l'univers académique ou dans celui de l'entreprise nous avons ces dernières années fait nôtres plusieurs concepts, teintés d'anglicismes et agrémentés d'acronymes… peutêtre pour mieux nous convaincre de leur expertise… Cependant quelque soit l'univers tout cela demeurait somme toute assez théorique, peu opérationnel, bref assez impalpable. Et pourtant dans ce même registre de concepts, un des modèles des compétences du futur dit celui « des 4 C » (ATCS 21 Project (the four C's 21 st Century Skills) a prouvé avec la crise, sa réalité et son implacable force. Et si nous doutions encore quelque peu ou banalisions l'importance de certaines compétences cognitives et comportementales l'illustration nous est aujourd'hui donnée que sans « Communication », « Créativité », « Coopération » et Esprit Critique » nous ne pourrions faire face aux enjeux majeurs portés par notre contexte actuel. Savoir quitter des automatismes en se posant de bonnes questions, trouver des solutions inédites, pouvoir faire front collectivement en bonne transversalité et savoir décider vite et efficacement. Nul doute que la transformation du fonctionnement et des modes de travail de nos organisations déjà bousculés et ébranlés désormais de manière durables solliciteront d'avantage les capacités d'analyse et d'inter actions de chacun. Cela signifie que l'accompagnement pour le développement de ces dimensions doit effectivement devenir clé et prioritaire afin de permettre aux individus comme à l'organisation de mieux s'adapter et faire face à l'incertitude.

Avec la Covid-19, la fracture numérique est de notoriété publique dans les organisations : il y a urgence !

Hugo GAILLARD, Le Mans Université

Le « nouveau coronavirus » est un révélateur clinique des urgences en Gestion des Ressources Humaines. Je propose de mettre la focale sur l'une d'entre elles : sortir de l'ignorance chronique et quasi-généralisée par certaines organisations des victimes de la « fracture numérique ». Ce fossé sépare les individus capables d'utiliser pleinement des technologies de l'information et de la communication, de ceux qui n'en sont pas capables. Car oui, il existe bien des personnes qui n'utilisent que pas ou peu, feignent l'aisance, ou croient maîtriser les processus et les outils, et ce malgré les démarches de transformation numérique et autre digitalisation. La fracture est béante. La crise sanitaire est aussi une crise de compétences, aux implications durables et multiples : *(1) Une prise de conscience individuelle et collective* – Nombreux sont ceux savent désormais où se positionner (et où positionner leurs collègues) d'un côté ou de l'autre de la fracture numérique ; *(2) Un contenu et une répartition du travail chamboulés* – Un glissement de la charge de travail et de certaines activités impactées par la crise, vers les collègues plus habiles, et qui laissera des traces durables et réciproques ; *(3) Un diagnostic surgissant des compétences disponibles* – Un outil incroyable (et presque inespéré) pour les organisations de détection des besoins en compétences dont elles souffrent, et des individus concernés. Il y aura d'autres enjeux (la rémunération de crise en est un autre), mais à l'heure ou le numérique est une clé d'entrée indispensable à l'accès aux droits, les actions que conduiraient les organisations pourraient contribuer au rôle sociétal qui est désormais le leur.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Le bénéfice du doute

Jean-Michel GARRIGUES, Associé BLB, RH et Développement

A la date d'écriture de ces lignes, début avril, la prospective est délicate, d'autant qu'on ne sait pas encore la date de fin de sortie de la période de confinement. Mais, comme toujours dans les bouleversements soudains, les mauvais augures prospèrent, les sombres apôtres pullulent. Les foules, quelque peu hagardes, se livrent à ces théories loufoques, car, dans l'enfer, grand est le besoin de se raccrocher à des prétendus sachants, à des champions du paraître. Pourtant, bien malin est celui qui détient une apparence de vérité, car en fait tout peut arriver, et son contraire. Pour certains, rien ne sera plus jamais comme avant, tant dans l'essence de l'entreprise que dans son organisation, ce sont les bons prêtres du chamboul'tout : l'objet social de l'entreprise sera voué, par force, à la raison d'être, l'organisation du travail restera distante et flexible, le management sera humain, agile et responsable. A l'inverse du spectre, les pragmatiques opportuns estiment que, une fois passée la crise, tout redeviendra comme avant, à quelques dérivées près (une meilleure implantation du télétravail, par exemple). Les uns brandissent l'étendard de la nouvelle entreprise, les autres proclament l'évidence du principe de réalité. D'ailleurs, à date, on en voit bien les différences dans l'approche très quantitative de l'année en cours : certaines entreprises prévoient de ne pas toucher aux bonus des managers (car ils ne seront pas responsables de la non-atteinte des objectifs annuels), d'autres ont déjà annoncé que les bonus annuels ne seront pas versés (voire même que ceux qui devaient l'être au printemps 2020, au titre de 2019, ne le seront pas non plus). Deux visions très différentes, deux conceptions quasi-contraires, mais dont la mise en œuvre n'est pas nécessairement intègre. En effet, même des prosélytes d'un management humaniste pourront être rattrapés par leur destin, contre leur gré. C'est tout le paradoxe de cette actualité imprévisible. Des dirigeants soucieux de leurs équipes pourront être contraints à des décisions brutales, du gel des bonus aux plans de départ massifs, du fait des réalités de leur conjoncture. La tendance est évidemment vers ce risque, car malgré l'injection de centaines de milliards semi-virtuels (dans un pays déjà très lourdement endetté), nécessité fera souvent loi. Face à des hordes de faillites, des cohortes de réductions d'effectifs, on sauvera ce qui peut l'être, on s'accrochera aux branches publiques en espérant sauver l'essentiel du tronc. On fera à la va-vite, dans la plupart des cas, à l'exception notable des entreprises très rentables et/ou très économes, qui auront les ressources leur permettant de passer ce cap sans trop de dégâts. Alors, que restera-t-il de ce maelström économique dans l'avenir social ? Sans doute des leçons à tirer, publiques et privées. Peut-être des décisions utiles, crédibles, intelligentes. Nous formons tous des vœux ardents en ce sens. Mais il y a loin de la coupe aux lèvres, d'autant plus si, comme on l'annonce ici et là, cette pandémie, sous des formes évolutives, s'installera dans notre paysage annuel comme les épidémies de grippe (qui au passage ont une mortalité jusqu'alors bien plus importante que l'actuel virus asiatique). »

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Nous n'avons conservé que le meilleur pour l'entreprise, ses clients et ses salariés… !

Christelle GERARDOT, Change manager secteur assurance

Lundi 21 juin 2021… Un an tout juste après la crise sanitaire du coronavirus, on constate que le monde économique, meurtri financièrement et socialement, a malgré tout conservé des pratiques directement liées à la période de confinement de ses salariés. Libéré de ses freins par l'apprentissage accéléré en période de crise, ces nouvelles pratiques sont considérées comme bénéfiques car améliorant l'efficacité au quotidien, mais également la qualité de vie au travail. Ainsi, par exemple, certaines grandes entreprises du secteur de l'assurance ont renégocié leurs accords de télétravail en laissant davantage de souplesse à leurs salariés quant à la durée hebdomadaire de télétravail (pouvant aller jusqu'à 3 jours). Le télétravail des managers est devenu la norme, face à des collaborateurs devenus plus autonomes et souhaitant le rester. Il n'est plus rare, désormais, que les réunions de service se tiennent à distance, la frontière entre présentiel et à distance s'étant estompée. Elles sont aussi plus courtes car chacun sait mieux aller à l'essentiel. Les tableaux de bords partagés et les groupes WhatsApp ou Slack continuent à vivre. Côté pilotage des processus opérationnel, une V2 a également vu le jour dans les référentiels de procédures : la version « post crise » directement tirée des enseignements de la crise, débarrassée de ses incohérences, améliorant la fluidité et le service client. Dans un autre registre, certains secteurs d'activités, qui ont géré cette crise en urgence avec les moyens du bord, ont professionnalisé cette activité, créant ainsi au sein de leur fédération professionnelle une entité « Plan de Continuité » chargée d'anticiper les crises et de les gérer. Des simulations de crise sont désormais planifiées régulièrement avec leurs adhérents, souvent des PME ou des TPE, pour développer cette nouvelle culture de gestion des risques et de la crise. On ne sait pas ce que l'avenir nous réserve encore…

Après la résilience, de nouveaux rapports sociaux et sociétaux dans l'entreprise ?

Baï Judith M. GLIDJA, Agrégée des Universités, directrice LARGO, Université d'Abomey-Calavi, Cotonou, DG de La Poste du Bénin SA

Dans la littérature, la crise est considérée comme une situation destructrice générant d'importantes pertes, voire mettant en péril l'organisation (Altintas et Royers, 2008). Les cris de détresse des dirigeants des organisations internationales et des gouvernements illustrent la dangerosité de la crise sanitaire de la Covid-19 à l'échelle mondiale. Dans le champ des organisations, le choc est brutal. La pandémie, avec d'énormes et durables pertes économiques, plonge les dirigeants d'entreprises dans le désarroi. Cette crise constitue ainsi une réelle menace pour la survie de l'organisation au sens de Nystrom et Starbuck, (1984). Mais l'instinct de survie pousse les organisations à une gestion de la crise éprouvant la résilience organisationnelle perçue en management comme la capacité à retrouver son état initial après avoir subi un choc (Wildavsky, 1991) ou la capacité à prospérer dans un environnement incertain et menaçant (Lengnick-Hall et Beck, 2005). Dans cette perspective, inéluctablement, la crise de la Covid-19 contraint à revoir les modes de vie et de travail. Il faut donc définir les contours des futurs rapports entre d'une part les salariés et l'entreprise et d'autre part entre celle-ci et son environnement. La RSE et la transformation digitale ne se retrouveraient-elles pas au cœur de la refondation du management des organisations ?

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Apprendre à collaborer, enfin !

Alain GOSSELIN, Professeur honoraire, HEC Montréal

Les responsables gouvernementaux et les experts impliqués dans la crise sanitaire font constamment appel à la solidarité et à l'entraide pour freiner la propagation du virus. Les organisations aussi souhaitent que leur personnel se serre les coudes face à l'adversité et ce bien au-delà de la crise sanitaire. Je suggère de profiter de cet immense laboratoire forcé pour tirer des leçons utiles au renforcement d'une culture de collaboration au sein des organisations. Dans la crise actuelle, notre désir de collaborer s'appuie sur l'appel à sauver des vies. Pour faire émerger et soutenir la collaboration dans le temps, les organisations devront aussi faire appel à une raison forte qui crée du sens afin de transcender nos comportements naturels de compétition. Depuis plusieurs semaines, notre attention est portée sur l'importance d'aplanir la courbe des cas de contamination afin de ne pas surcharger le système de santé. Ceci nous rappelle que, pour collaborer pleinement, nous avons besoin de partager au moins un objectif commun qui rallie tout le monde autour d'une cible claire dont nous pouvons suivre l'évolution grâce à des indicateurs appropriés. Face à un problème aussi complexe que la pandémie, personne n'est en mesure de régler le problème seul. D'où l'injonction de tous apporter notre contribution. Une collaboration réussie en organisation exige également une interdépendance reconnue et acceptée entre les parties impliquées. Surtout en contexte de crise, cette condition s'appuie elle-même sur une confiance mutuelle entre ces parties laquelle découle d'un leadership axé sur l'empathie, la responsabilisation, l'espoir et la reconnaissance.

Remettre le travail au centre

Amaury GRIMAND, Professeur des Universités – IAE de Nantes

Et si la vraie crise était celle du travail ? La question du travail a trop longtemps été ignorée par la recherche en management, laissant à d'autres – sociologues, économistes, juristes – le soin de s'en saisir. La crise sanitaire actuelle est un rappel brutal à remettre en visibilité le travail, dans toutes ses dimensions, là où plusieurs décennies de rationalisation gestionnaire ont conduit à l'invisibiliser, à le faire disparaître de la scène managériale comme le soulignent les analyses de Gomez et de Dujarier. L'inflation des normes, la procéduralisation croissante de l'activité, la fiction d'un pilotage à distance de l'organisation par les outils de gestion et autres systèmes de reporting, ont fait disparaître jusqu'à l'essence même du travail. La crise sanitaire inédite que nous connaissons est l'occasion, au-delà des manifestations d'empathie à l'égard des personnels hospitaliers, de redécouvrir ce qu'est le travail. Une mobilisation subjective d'abord, par laquelle l'acteur s'affronte à la complexité du réel, invente des solutions inédites face à la crise. Ateliers de confection de surblouses à partir de sacs poubelle, réinvention du masque de plongée Décathlon en respirateur … les acteurs redécouvrent les vertus du « bricolage » cher à Lévi-Strauss. Le travail est également mobilisation collective ; cette dernière nourrit la faculté d'improvisation et la résilience organisationnelle. Elle nécessite toutefois un minimum de « slack », lequel fait souvent défaut dans la continuité des démarches de Lean Management. Le modèle de l'entreprise libérée, malgré ses apories et points aveugles, est là pour nous rappeler qu'à trop se focaliser sur la question du « Comment » – la façon dont le travail doit être accompli – le management a perdu de vue la question du « Pourquoi », autrement dit celle du sens au travail. A défaut de réenchanter le travail, il est sans doute nécessaire de le repenser. Les DRH ont un rôle crucial à jouer en la matière, en créant les conditions d'un environnement de travail « capacitant » ou « habilitant », à même de favoriser l'autonomisation des salariés et de restaurer leur pouvoir sur leur activité. Plus largement, la crise actuelle, bouscule nos cadres symboliques de référence, en mettant sur le devant de la scène des métiers hier invisibles : chauffeurs-livreurs, éboueurs, caissières, etc. La crise constitue ainsi une invitation à repenser la hiérarchie des emplois dans une démarche qui tienne compte tout autant de leur valeur économique que de leur utilité sociale. Elle amène également à soutenir les dynamiques de don dans les organisations, malmenées par la culture de la performance individuelle et celle du chiffre, ce que Roland Barthes appelait la « quantification de la qualité ».

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

La Covid-19, un levier inespéré d'accélération de la transformation des organisations

Anne GRILLON

L'organisation hiérarchique qui a fait de la France le pays où la relation managériale est la plus distanciée vacille. Des évolutions étaient certes perceptibles sous la double influence de tendances managériales qui préconisent de réduire la ligne managériale et des milleniums qui ne reconnaissent plus les managers qu'au regard de leurs compétences. Le confinement a accéléré le mouvement. Tout d'abord, avec le déploiement massif du télé travail, en quelques heures, alors qu'il n'avait que laborieusement progressé ces dernières années. Le télé management, devenu une compétence clé, impose une évolution des pratiques, notamment de substituer à la défiance institutionnelle un sentiment de confiance. Face au retour en force de la valeur solidarité, les managers sont en demeure d'assurer un accompagnement « humain », autrement dit soutenu et individualisé de leurs collaborateurs. Ensuite, l'attention des directions générales s'est détournée des managers pour se porter sur des collaborateurs, rarement qualifiés de talents, mais présents sur terrain avec, en conséquence, une reconnaissance inattendue des travailleurs peu qualifiés. Enfin, l'implantation, à marche forcée, des outils numériques engendre de nouvelles habitudes de travail, dans toutes les organisations, y compris celles qui étaient les plus rétives.

Garder l'union

Natacha GRONDIN-CASEL, Directrice de la communication, SUEZ, région Nouvelle Aquitaine

Driver organisationnel, le plan de continuité identifie les opérations essentielles pour garantir la qualité de vie des habitants. Derrière cette catégorisation se déploie une réalité polymorphe : travailleurs sur le terrain, inquiets, télétravailleurs qui en coulisse soutiennent l'activité, mais aussi, équipes confinées, sans moyens de travail ou tenues à la garde des enfants. Entre crainte de l'insécurité et sentiment d'inutilité le risque de désunion s'est ainsi rapidement présenté aux managers durant la période du confinement. Devant le polymorphisme des situations d'une même organisation, mais aussi souvent d'une même équipe, sont réapparus les termes de « cols blancs » et « cols bleus » ou la honte de se sentir « planqués ». Le manager de proximité, moteur du système en particulier en période de crise, a appris que la course en solitaire qui est la sienne se gagne en s'entourant d'une multitude de compétences. Il a intégré que discipline et alignement créent du sens dans le chaos des discours ambiants. Il a surtout su co-construire avec les fonctions dites « supports » pour nourrir les solidarités internes, communiquer sur les gestes qui facilitent le travail des nouveaux héros du quotidien. Soutien scolaire, challenge de dessins, opérations de presse, autant d'actions qui auront contribué à consolider la structure du bateau par grand vent. Gageons que, rasséréné, le manager de proximité maintiendra durablement cette nouvelle forme de leadership partagé.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

A business outlook beyond the crisis

Stefan GRÖSCHL, Professor, Founding Co-Chair Leadership and Diversity, ESSEC Business School

A response to this question is complex and cannot be answered straightforward. There are (often small and medium sized) companies which entered the crisis with very little cash flow. They will either not survive at all, or they come out of this crisis in a hard hit survival mode. Any lasting repercussions for such companies will differ case by case and depend on how fast each company can secure financial aid. An important role in this process will play governments and their financial support packages and tax policy changes. Companies, particular in the IT sector, and online (support) services, platforms and business models such as Amazon, Zoom, Youtube and Netflix will have seen tremendous growth throughout this crisis. The digitalization trends in this crisis will continue after the crisis. Together with a shift toward more online business interactions and transactions, the digitalization will be key lasting repercussions for companies. Companies employing largely knowledge workers are likely to rethink their employment practices in terms of office work versus teleworking. Due to the financial benefits of replacing office space with home offices, many companies will continue with flexible or dual workplace models. Companies in the production and service sectors including the car manufacturing industry and the hospitality industry will critically rethink their supply and market structures and markets. A lasting consequence might be a trend toward localizing supply chains and tourism markets. Most of the above consequences will largely depend on consumer behavioral trends. Will consumers continue to do their groceries online? Will schools continue with online teaching? How will consumers respond to the growing ethical concerns such as privacy issues that come with more online interactions and the digitalization of our personal lives and workplaces? In sum, making predictions at this stage is greatly complex and requires a great deal of differentiation between the different stakeholders.

Temps de crise, temps d'incertitude : l'humain, valeur refuge pour l'organisation

Seydou GUEYE, Doctorant en Sciences de Gestion

Crise sanitaire, économique, sociale et culturelle la Covid-19 touche à l'humain, aux organisations, à leurs modèles de management et aux modes de relations entre acteurs. Tous les systèmes organisateurs de la vie sociale sont impactés, entreprises, administrations publiques, institutions internationales, pratiques religieuses, codes régulant la vie sociale, etc…L'environnement né de ce bouleversement en très peu de temps à l'échelle de l'histoire induit des changements dans le management des organisations, structurellement articulé autour de la production, des technologies, des ressources, des organigrammes, facteurs essentiels qui renvoient au schéma prescriptif formel. Face à la crise ce schéma est aujourd'hui soumis à rude épreuve car l'humain s'est installé massivement et à nouveau et selon des modes singuliers au cœur du système. Les hommes et femmes, communauté d'acteurs organisée autour d'un objectif commun, constituent désormais le cœur du management des organisations post Covid-19. La vie de l'acteur et ses « états » en tant qu'humain ne constituent plus des variables mais des paramètres dans la définition des stratégies de l'organisation. La crise indique précisément que tout acteur dans l'organisation est une pathologie potentielle de l'organisation elle-même. Ainsi le prescrit formel, soumis à l'épreuve de la conversation, pour faire face à la crise, admet ce qu'il ne prévoit pas et qui relève de la vie intime des acteurs. Est-ce pour l'organisation la découverte d'une unité de type nouveau, de la même manière que le monde sous condition de la Covid-19 prend conscience de son unité du point de vue de sa commune fragilité et de sa vulnérabilité face à un « ennemi » infiniment petit et invisible. La distanciation sociale s'introduit désormais dans nos modes de vie et d'organisation du travail. Le télétravail s'il ne se généralise pas sera de plus en plus un modèle pour plusieurs organisations et constituera un changement de paradigme dans la gestion des ressources humaines. Enfin, du fait même de la place centrale de l'acteur dont la liberté est « aggravée » par le fait qu'il est potentiellement une cause de pathologie organisationnelle, le management des organisations post Covid-19 admet forcément davantage d'incertitude. L'effet Covid-19 a été rapide et violent pour les organisations. Manager, ce n'est plus seulement répartir des tâches, affecter des budgets, coordonner le travail des collaborateurs, c'est aussi et surtout adapter l'organisation à l'incertitude et l'inattendu.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Le management d'après-covid : mutation durable ou retour à l'ordre ?

Jean-Yves GUILLAIN, Président-fondateur de Cactus consulting, expert en accompagnement des transformations d'organisation

Nombreux sont les sociologues et hommes politiques pour lesquels il y aura, en management comme dans d'autres domaines, un avant et un après Covid-19. Le choc subi va provoquer une prise de conscience générale. Il est vrai que quelques nouvelles pratiques managériales pourraient se pérenniser. Selon une enquête Citrix, 66 % des travailleurs pensent que le travail à distance sera plus fréquent après cette crise. Ce qui implique, on le sait, une modification des comportements managériaux pour animer à distance, dans la confiance, les équipes. On peut aussi imaginer, afin d'éviter les coûts physiques et environnementaux du sur-transport, que se multiplient les tiers – lieux, ces espaces de travail, ouverts et collaboratifs, proches du domicile des salariés. Les entreprises, pour des raisons de coûts, pourraient enfin décider de s'appuyer plus encore sur les indépendants pour réaliser leurs activités. D'où une montée de l'individualisation des conditions et contrats de travail, avec des flexibilités différentes et une complexité accrue pour la gestion des ressources. Pourtant, il est fort à parier que l'après covid ne connaisse pas la métamorphose managériale attendue. D'abord, en raison de la tendance à l'homéostasie des organisations. Ensuite, du fait de l'envie des managers de reprendre en main des collaborateurs devenus à leurs yeux trop éloignés, dispersés, indépendants. Enfin, parce que nombre d'entreprises aspireront à recouvrer rapidement de la performance en manageant de façon conventionnelle, c'est-à-dire à « rênes courtes », un corps social à réaligner. Comme l'écrivait l'historien Eric Hobsbawm, *« nous nageons dans le passé comme des poissons dans l'eau et ne pouvons lui échapper »*…

La crise et le choix de l'organisation apprenante

Alexandre GUILLARD

Il est encore trop tôt pour tirer toutes les leçons de cette crise dont le terme est à ce jour encore incertain. Première certitude toutefois, nous allons devoir apprendre à vivre dans la durée avec la Covid-19, avec la peur, les risques et les pertes humaines. Autre certitude, les effets destructeurs de la réponse adoptée, celle du confinement massif, pour bon nombre de métiers et de pans de l'économie avec une intensité que nous ne sommes pas encore en mesure d'évaluer aujourd'hui.

Sommes-nous pour autant face à un phénomène nouveau ? Au niveau du virus et de la manière de l'arrêter, indéniablement ; malgré les similitudes que beaucoup ont voulu chercher dans le passé, force est de constater que Covid-19 n'a rien d'une répétition des épidémies de grippes connues (l'histoire ne se répète jamais à l'identique comme le savent les historiens).

Au niveau du management d'une crise même sanitaire, pas réellement ! Les organisations qu'elles soient des entreprises, des associations ou des entités gouvernementales ont l'occasion de se révéler dans leurs capacités à gérer des crises surtout lorsqu'elles en mettent en jeu leur possible existence (d'aucuns parlent de résilience organisationnelle). Elle requiert des efforts intenses en matière de connaissance, de compréhension et d'apprentissage. Un exemple désormais bien connu est celui de la crise qu'a connue l'entreprise Toyota en 2003 suite à des problèmes de frein et dont elle a su se sortir grâce à un travail d'investigation extrêmement poussée. En clair, la crise et sa « gestion » supposent les qualités d'une organisation dite apprenante, c'est-à-dire une organisation qui sait développer dans la durée et au jour le jour des profondes capacités individuelles et collectives en matière de résolution de problème, de créativité et d'autonomie pour répondre à des situations incertaines et complexes.

La crise que nous vivons en définitive révèle encore plus fortement qu'auparavant les forces et les faiblesses dont disposent nos systèmes organisationnels dans leur capacité à apprendre à apprendre réellement, seul avantage concurrentiel durable. Pour nos organisations européennes et françaises, modelés par un modèle command-and-control, c'est le grand défi et l'opportunité au travers du système éducatif : investir massivement dans la « société apprenante » pour paraphraser le beau livre de François Taddéi.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Une opportunité pour innover

Anne-Françoise HAMELIN, VP, IAS

La crise sanitaire a entraîné le recours au télétravail qui s'est opéré rapidement grâce à la digitalisation devenue « industry standard » pour les organisations désormais possédant aussi une « entreprise numérique ». Dans ce nouveau contexte d'usage des NTICs, le management des organisations pourrait s'appuyer sur les actions menées lors de la crise pour repenser le lien social et la qualité du dialogue social, au regard des expériences de leadership, cohésion et travail en équipe, confiance, coopération, qui témoignent de la capacité des organisations et des collaborateurs à s'adapter et à s'impliquer pour assurer la poursuite des missions. Il y a là aussi un enseignement en matière d'organisation du travail, de conditions de travail, sur le plan de l'hygiène et de la santé des collaborateurs, du temps de travail et de l'aménagement des postes de travail notamment. La capacité à relever les défis et à mettre en œuvre des stratégies opérantes face aux enjeux de continuité ou de transformation de l'activité, constitue un atout pour le management des organisations pour innover.

Gouvernance de la pandémie coronavirus au Maroc

Mohamed HARAKAT, Professeur à l'université Mohammed, Rabat, directeur de la structure doctorale « Gouvernance de l'Afrique et du Moyen-Orient », Directeur fondateur de la Revue marocaine d'audit et de développement /REMA

Les répercussions, à court et à long termes, de la gestion de la crise sanitaire se manifestant par la propagation de la Covid-19 au Maroc sont multiples et complexes. Dans tous les pays du monde la pandémie a mis en relief la gravité de la situation de la situation face à la faiblesses du système de santé et les moyens à mettre en œuvre pour l'optimisation des services et l'accessibilité des contaminés (au virus) au soin. Au Maroc il était une occasion d'apprentissage collectif des mesures et des modalités opérationnelles et pratiques pour sauver la vie des citoyens et des étrangers et en même temps une opportunité précieuse de repenser le projet de société,l'industrialisation du pays et le modèle de développement à adopter dans le futur. Avant la crise Coronavirus le discours dominant était de défiance par rapport aux entreprises, aux partis politiques et aux institutions exprimant un ras – le bol de la mal gouvernance du pays. Une telle tendance se trouva inversée avec la prudence, la pédagogie, l'intelligence, la fermeté et les diverses mesures inédites prises par l'État dans la gestion de la pandémie pour préparer l'avenir et sortir de la crise. Parmi les leçons les plus significatives du Coronavirus on peut retenir notamment la conscience de la population des contraintes de la sous – estimation de soi et son impact dans l'élaboration d'un agenda de progrès ou des pistes d'action pour l'avancement marocain.

Nouvelles mesures et Politique RH d'adaptation ?

Sana HENDA, Professeur, ESC Amiens

La situation actuelle de la crise sanitaire nous oblige à nous questionner sur nos méthodes de travail et nos modes de management à adapter dans le futur. En effet, face à cette crise, les directions des ressources humaines ont dû revoir leurs politiques RH en privilégiant le travail à distance, en permettant et facilitant l'accès aux collaborateurs aux serveurs des entreprises, tout en les sécurisant. Certaines entreprises étaient dans une approche de proactivité, d'autres dans une logique attentiste. Ces nouvelles mesures et ce nouveau paradigme nous permettent d'avoir une réflexion plus approfondie sur nos pratiques et process existants et mettre en place de nouveaux dans le futur. Les entreprises qui n'étaient pas cette optique de télétravail, ont dû revoir leurs modes de management en développant ce système. Dans ce sens, l'encouragement et le développement du télétravail est une de ces facettes qui a permis ainsi la continuité des activités et la limitation, si ce n'est la disparition des réunions présentielles, pour laisser la place à celles virtuelles et à distance et pourquoi pas veiller à

 © Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

appliquer ce système de télétravail plus tard sur une ou deux journées par semaine. Mais face à cela, l'entreprise doit également s'assurer de développer le sentiment d'appartenance et d'attachement de ses salariés en ces moments difficiles, tout en leur laissant la flexibilité nécessaire au niveau de leurs tâches et missions et adapter ainsi l'organisation des équipes. Ce type de comportement favorisera l'adaptation des modes de management en digitalisant certains process, en faisant confiance à ses équipes et en même temps en encourageant leur autonomie et en créant le lien social, les échanges sociaux envers ses collaborateurs comme les petits déjeuners virtuels entre les membres des équipes. Nous pouvons également tirer des avantages de cette situation puisque les salariés sont plus productifs, avec la réduction des temps de déplacements, et normalement la diminution de l'absentéisme. L'entreprise devrait donc adopter un comportement socialement responsable en misant sur ses pratiques RH et l'amplification du travail collaboratif pour pouvoir subvenir à ces besoins. Dans ce sens, et à titre d'exemple attirer l'attention des managers sur l'enjeu de créer une dynamique d'équipe afin de maintenir l'implication et la motivation des salariés. N'oublions pas que le rôle des ressources humaines est aussi de « protéger, informer et mettre en place des actions de prévention pour ses collaborateurs ». Ces actions seront toujours d'actualité quel que soit le contexte. Toutes ces problématiques vont nous permettre de nous adapter face à ces situations et de travailler autrement en nous préparant à gérer les évolutions de notre environnement en privilégiant la survie et la performance de nos organisations, la capacité d'adaptation d'une part. Ces actions nécessitent incontestablement des changements d'attitude et de pratiques mais qui restent toutefois d'une certaine manière facile à mettre en place, mais d'autre part le rôle des managers est aussi d'équilibrer et de concilier vie professionnelle et vie privée et ne pas se retrouver dans une situation de stress ou d'épuisement professionnel.

Managers en déséquilibre : recroquevillement ou résilience ?

Laurence HIRBEC, Leadership Learning & Development Manager, THALES

Cette crise Covid-19 va indubitablement imprimer dans nos esprits une conscience plus aigüe de notre manque de contrôle face à l'imprévisibilité d'aléas susceptibles de nous menacer à court terme et à grande échelle. Cette conscience peut aisément mener à un mouvement viral de recroquevillement face à l'inconnu, à un durcissement des procédures de gestion des risques ainsi qu'à un retour ou un renforcement des pratiques managériales directives aussi appelées « command and control ». Mais les neurosciences ont démontré qu'en activant le « circuit de la menace » dans le cerveau, l'on inhibe la prise de risque et la créativité dont les entreprises ont plus que jamais besoin pour se réinventer dans ces circonstances où la crise aura fragilisé leurs assises et rendu obsolètes les stratégies préexistantes. L'enjeu pourrait se trouver dans cette tension entre la tentation de renforcer le contrôle et la nécessaire remobilisation des énergies et des forces d'innovation vers la construction d'un futur basé sur des valeurs collectivement repensées. Le manager est ainsi appelé tout à la fois à entendre la peur et à ouvrir des perspectives d'avenir, identifier les risques tout en saisissant les opportunités, prendre en compte les inévitables crispations tout en invitant à l'ouverture. D'ailleurs, une mise en mouvement a déjà débuté : durant ces longues semaines de confinement, nous avons acquis de nouvelles aptitudes et habitudes de travail, de collaboration et d'apprentissage. Cette dynamique de changement qui a pris de vitesse nos mécanismes de résistance, nous a projetés dans une nouvelle ère dont nous sommes invités à être les acteurs responsables. Le management des organisations, face à l'impératif de résilience, est appelé à accélérer sa mue vers une plus grande agilité, une vision holistique des enjeux et une meilleure mobilisation de l'intelligence collective.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

L'analyse des risques victime collatérale de la Covid-19

Jacques IGALENS, Professeur émérite Université de Toulouse, Président de l'IAS, Directeur de l'OTE (Observatoire de la Transition Environnementale de la FNEGE)

Les groupes côtés ont pour obligation d'intégrer à leurs documents de référence un chapitre sur les facteurs de risque. Les questions de management des risques sont abordées dans le rapport sur la gouvernance et le contrôle interne, rapport rendu obligatoire, et sur lequel les commissaires aux comptes doivent rendre un avis. Une méthodologie, le COSO, est généralement acceptée par les spécialistes pour conduire ces analyses et logiquement cette méthodologie demande qu'une réflexion approfondie soit menée « sur les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs ». Il est donc naturel aujourd'hui de regarder si les entreprises ont vu venir le risque de pandémie car celle-ci est bien l'un de ces événements extérieurs qui a affecté l'atteinte des objectifs. Un survol des rapports des sociétés du CAC 40 montre qu'il n'en est rien à l'exception (qui paraît logique…) de Sanofi. D'ailleurs une analyse des perceptions du risque par les dirigeants est réalisée chaque année par le cabinet EY et elle est publiée dans un « Global Risk Survey ». Rien non plus sur un risque de pandémie et la lecture de la version 2019 de ce document semble d'ailleurs assez surréaliste aujourd'hui, avec par exemple, en N° 4 des risques pour la planète : « 4. Fighting a cyber war in banks and across the system »… Les seuls qui semblent avoir identifié le risque sont les analystes du forum de DAVOS qui, eux aussi, présentent leurs prévisions chaque année et qui ont écrit en 2019 : « As existing health risks resurge and new ones emerge, humanity's past successes in overcoming health challenges are no guarantee of future results » Bien vu…Au-delà de l'épisode Covid-19, c'est toute la fonction de prévision et d'analyse des risques qui me semble à revoir car il est probable que nous sommes à la veille d'autres catastrophes, notamment en lien avec les conséquences du réchauffement climatique, et qu'elles sont sous les radars actuels des entreprises.

Et si demain management rimait avec résilient ?

Marie-Paule ISTRIA, Associée MPI CONSEIL Trésorière Envie2Résilience
Patricia ACENSI-FERRE, Présidente de Envie2Résilience

Nous vivons un ébranlement à la fois intime et collectif qui n'a pas connu de précédent. A ce jour, nous n'en maîtrisons ni les codes ni l'issue. Bon nombre de pythies, prophètes, augures et haruspices de tout poil, « experts » des sphères politique, économique, philosophique, médicale et scientifique, sont consultés sans relâche. Ils nous abreuvent et nous inondent de leur vision du « monde d'après » comme si cette notion était une évidence. Mais qu'en est-il vraiment et qu'en sera-t-il demain pour les managers ? Deux options semblent se présenter à eux. D'un côté, opter pour l'hyper-numérisation en surfant sur une pratique aguerrie du télétravail et prolongeant et démultipliant tous les modes de « management de distanciation ». De l'autre, mettre de toute urgence l'Humain au centre de leur logiciel. Cette pandémie nous a rappelé que non seulement nous sommes mortels mais que la vie peut s'arrêter à tout moment. Cette fragilité inhérente à l'humain va maintenant s'imposer d'une façon ou d'une autre. Le manager demain pourrait être celui qui contribuerait à créer une société de l'empathie et qui à l'écoute de chacun prendrait en compte les plus vulnérables ? Chimère ? Et si la conjugaison des deux options était un gage de performance ? Un management plus collaboratif et surtout plus résilient ? Favoriser la résilience et les sources de confiance et d'optimisme afin de libérer la créativité et de créer une dynamique pour l'avenir. C'est un pari pas une certitude ! Alors chiche ? « Les crises, les bouleversements, la maladie ne surgissent pas par hasard. Ils servent d'indicateurs pour rectifier une trajectoire, explorer de nouvelles orientations, expérimenter un autre chemin de vie » (C G Jung)

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

L'après pandémie : enjeux et défis de la société Algérienne

Abdelkader JAMAL, Consultant senior, CM Consulting, Alger

L'avènement de la pandémie est intervenu dans un contexte marqué par un retard de la société algérienne en matière de modernisation de son fonctionnement assimilée jusque-là pour la majorité des acteurs notamment publics à une simple opération de dotations en ordinateurs, laptots et portables. Un sentiment de frayeur général s'est emparé du pays dès les premiers jours en raison de son impréparation à affronter la pandémie. Ce sentiment a touché aussi bien l'Etat que ses démembrements, incapables de réagir par une organisation des structures vitales de la société (santé, alimentation, poursuite de la production des biens et services indispensable). Le secteur marchand s'est retrouvé tétanisé par l'ampleur de la réflexion et de l'action à entreprendre pour concilier la vie des collaborateurs et la sauvegarde du business. Le télétravail qui n'a ni fondement juridique en droit algérien, ni tradition s'est retrouvé au centre de tous les débats, mais son utilisation est adossée à des facteurs objectifs insuffisamment au point (mise en réseau, connexion internet, un contrôle de l'avancement des travaux, des collaborateurs qui fonctionnent selon ses règles…). Pour le personnel dont la présence est requise de nouvelles règles qui respectent la distanciation sont discutées. La brutalité de l'avancement de la pandémie a pris de court tout le monde : Etat et autres acteurs économiques et sociaux dans un contexte très insuffisamment préparé au vu de la prééminence d'un mode de gestion et d'organisation globalement archaïque. Beaucoup de leçons doivent être tirées de cette expérience qui a mis à rude épreuve nos façons de penser, notre modèle de vie et d'organisation. Les changements doivent être structurels. Ils affectent la société, l'Etat et les organisations de travail. La société doit repenser la finalité du système économique et social et la place de la santé au sens le plus large. L'Etat doit faire sa mue pour se reconcentrer sur la missions qui font sa raison d'être : régulateur, protecteur de l'intérêt général revisité et surtout du plus faible et assurer sa présence au plus près (réhabiliter les services de proximité disparus dans le mouvement de calcul financier). Les modèles d'organisations et de fonctionnement des entreprises vont être revisités pour assurer la performance économique par une modernisation de la gestion en introduisant davantage d'outils des NTIC (digitalisation, télétravail, gestion par objectifs etc.) et la flexibilité et la résilience à s'adapter aux évolutions imprévisibles. Les managers devront assurer une meilleure écoute de leurs collaborateurs qui ont contribué dans la phase difficile à assurer la pérennité de leur entreprise, développer des politiques accordant plus de place au facteur humain et à son développement (bien être, médecine du travail, développement personnel etc.), adopter une organisation plus souple et réactive moins hiérarchisée Les salariés de leur côté seraient plus enclins à participer à rattraper le retard pris par l'entreprise dans son redéploiement.

Le télétravail, un modèle durable pour les organisations ?

Philippe JEAN-AMANS, MCF, Université Toulouse Jean Jaurès, Laboratoire LEREPS – Sciences Po Toulouse

Carole JEAN-AMANS, MCF, Université Toulouse 3 Paul Sabatier, Laboratoire LGCO

Les recherches académiques témoignent certes d'un intérêt grandissant de la part des organisations à mettre en place le télétravail pour leurs salariés (Beham, 2015), mais ces pratiques demeurent marginales plutôt que la norme (Kaplan *et al.*, 2018). Les études consacrées aux impacts du télétravail pour les organisations et/ou les salariés, se centrent essentiellement sur des rythmes hebdomadaires alternant le télétravail et le travail en entreprise. Nombreuses sont les études témoignant des risques liés à ce dispositif de travail à distance comme l'isolement, le manque d'interactions sociales, la question de la motivation au travail (Blake, 2017 ; Dahlstrom, 2013)… Risques contrebalancés par des effets favorables comme la réduction des coûts de structure, la réponse à la quête d'autonomie de certains salariés, la flexibilité pour les organisations mais aussi pour les salariés empreints de liberté (Coenen & Kok, 2014 ; Aderaldo *et al.*, 2017). La crise sanitaire Covid-19 impose aux entreprises une réflexion sur de nouvelles formes organisationnelles. Cette crise bouleverse et/ou accélère les pra-

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

tiques des organisations, ayant adopté massivement le télétravail comme principale alternative. Une étude réalisée par le cabinet Gartner le 30 mars 2020 auprès de 317 entreprises, révèle que plus de 25 % d'entre elles envisagent de maintenir à des postes permanents de télétravail au moins 20 % de leurs salariés. Cette crise sanitaire ne va-t-elle pas imposer de nouveaux modes organisationnels aux entreprises et à leurs salariés de façon durable ? Comment les entreprises adapteront-elles leurs modes managériaux et leurs processus à ces nouvelles normes organisationnelles ?

Crise sanitaire, crise de l'animation ?

Thierry JOLIVET, Professeur des universités, Le Mans Université
Gaspard JOLIVET, M2 Recherche, IGR-IAE Rennes

A l'origine, le manager était celui qui préparait les chevaux à la performance. Les deux concepts de management et de performance apparaissent ainsi étroitement liés. La crise que nous vivons avec la pandémie de Covid-19 va-t-elle affecter ce lien durablement ? Parmi les quatre activités de base du management, c'est l'animation qui semble la plus sujette au changement. En effet, elle suppose la présence sur le terrain, au plus près des équipes pour stimuler quotidiennement. Beaucoup d'entreprises ont dû et su s'adapter à la numérisation et au confinement de tout ou partie de leurs employés ; le recours au télétravail pourrait donc se généraliser dans les organisations qui l'auront identifié comme un facteur de réduction des coûts. Or, cette généralisation est soutenue par l'État (ordonnance 1387 du 22/09/2017 – art 21) et certains syndicats (CFDT et CGT proposent des guides et des aides pour l'employé souhaitant passer en télétravail). Si à court terme ce changement d'organisation peut sembler rentable, il limite les rencontres entre employés de différentes classes d'âge, donc la transmission des savoirs et de la culture d'entreprise notamment. La digitalisation forcée de beaucoup d'entreprises avec la généralisation du télétravail impose une animation « à distance ». De plus, le travail consiste pour beaucoup de salariés à apprendre plus qu'a simplement produire. Or, on ne donne pas l'ordre d'apprendre comme on donne l'ordre de produire.

Pas de chômage (même pas partiel !) en vue pour les DRH

Michel JONQUIERES, Vice-président de l'IAS et de l'Académie de l'Ethique

Aux côtés des directions financières et des directions de la production, toute direction des ressources humaines figure nécessairement dans le haut du palmarès des directions les plus impliquées dans la gestion de la crise sanitaire. Les conséquences de la pandémie associée au coronavirus ont engendré de nombreux changements et de nombreuses évolutions de comportements que la majorité des DRH n'a probablement pas anticipés. Qu'il s'agisse de la durée du travail (passage de 35h à 60h), du télétravail (aujourd'hui nécessaire à la vie familiale et à la survie de l'organisation), de la prise de congés (tous motifs compris), des modes de rémunération (chômage partiel ou pas), des conditions de travail, de la gestion des allocations / indemnités versées aux salariés, …Il est plus que probable que, suite au déconfinement, certaines de ces « nouvelles » pratiques ne disparaîtront pas du jour au lendemain, voire perdureront au sein des organisations ; pour certaines d'entre elles, d'une manière inéluctable, leur « normalisation » engendrera, au sein de la communauté des ressources humaines, des réflexions, des négociations et des prises de décisions sans oublier l'organisation de la reprise du travail, les dossiers en cours avant le confinement et les mesures liées au déconfinement qui ne manqueront pas d'être édictées. Est-ce le début du changement ? N'affirme-t-on pas que les deux tiers des métiers de demain n'existent pas aujourd'hui ? En tout cas, bon courage aux acteurs actuels de la fonction RH.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

La gestion de l'après-crise ou la crise du management de l'Occident

Eileen KIM, Directeur du Fourdice Consulting, LLC

Une crise sans précédent. Dans l'humanité, on n'a jamais connu un tel niveau d'impact humain, et donc économique, directement liée à un virus, paralysant le monde et nos économies inter connectées. Les 2/3 du monde et plus de 90 % des pays de l'OCDE se retrouvent emporté dans la tourmente. Cette crise nous apprend plusieurs choses : La domination scientifique, et managériale de l'ouest est terminée ; le monde est désormais recentré sur l'Asie de l'est (Chine, Corée du Sud, HK, Taïwan) sur le plan de la manufacture et de la recherche ; enfin des pays comme la Corée du Sud et Taiwan sur des sujets de souveraineté nationale, que la France ou l'Angleterre, jadis, exportaient dans ces contrées lointaines. D'un point de vue managérial, le temps ou le « just in time inventory » et les cost killing technic, étaient à la mode aux US, est selon moi révolu. Nous sommes, malgré nous, entrée dans une spiral de souverainisme de notre supply chain, qui va impacter le management des entreprises. En ce sens, le made in local, de grande technicité, va devoir s'adapter et cohabiter, avec les premiers de cordées réels de la crise sanitaire (infirmière, gérant réseaux, livreurs etc.), et les manufactures a très faibles valeurs ajoutés (masques, gants, blouses de protections, etc.). Cette cohabitation, devra passer par une période de transition, ou la technologie, toujours en quête de disruption, développera les nouvelles plateforme, clefs du télé travail et de la coopération sans contact humain ; car a quand la covid-20 ou 21 ? L'exemple de la méthode du tracking prise en Corée du Sud, va selon moi, devenir une nécessité, pour les entreprises, En Corée, l'état a imposé cette méthode, grâce à une verticalité managériale redoutable. En Europe de l'Ouest et aux USA les entreprises, vont devoir adapter ces mesures. Le débat français du bien-fondé de cette méthode, montre le paradoxe dans lequel nous sommes tombés. Les GAFAM fond du ciblage commercial une valeur ajoutée, mais en France nous restons dans le débat de George Orwell : big brother ou notre intimité imaginaire. En fin une vraie question persiste, allons-nous assister à l'adoption de nouvelles mesures logistiques et managériales, Covid proof, rendant le titre de l'action ou la dette bancaire de l'entreprise plus attractive pour le marché ? De plus un management intégré, vertical regroupant la décision, soulignant le caractère d'efficience et de time management de ce genre de crise, sera primordiale dans les bio-crises de demain. Cependant, souvenons des crises, passées, suite au crash de Lehman Brother ou de LTCM quelques années auparavant, Wall Street ne jurait plus que par des régulations brutales envers les produits dérivés ou tout autre instrument servant de levier à l'endettement d'entreprise ou souverain. Mais tout cela n'empêcha pas la création, le développement et la mise en musique mondiale, d'une monnaie virtuelle sans droit de regard quelconque ; le Bitcoin naissait des cendres du Dodd frank Act. En bref, les états, les grands groupes et les individus ont une mémoire relative et sélective des crises. Bio-pouvoir et Bio-politique, le management selon Michel Foucault est donc bien présent.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

La crise sanitaire sonne le glas des réseaux de production de connaissance fermés et résistants !

Delphine LACAZE, Professeur des Universités en GRH, IAE Aix-Marseille

La crise sanitaire de la Covid-19 a révélé l'impérieuse nécessité de produire rapidement des connaissances scientifiques pour vaincre l'épidémie. C'est par l'ouverture des réseaux de chercheurs que les connaissances ont pu être partagées au niveau international et que de contraintes multiples telles que la propriété des brevets, l'éthique, les réglementations, l'approvisionnement, les appuis politiques et dans une certaine mesure, les réseaux sociaux ont pu être intégrées pour une meilleure efficacité. Ainsi, des essais cliniques ont été mis en œuvre dans des délais encore jamais vus. L'ouverture des réseaux de partage et de production de connaissances pourra être une répercussion durable de la crise sanitaire qui en a révélé les avantages en termes de pertinence et de rapidité. Des défis restent cependant à relever comme ceux de la propriété intellectuelle, de la sécurité des données, de la fuite des cerveaux vers d'autres organisations ou encore de la communication avec le grand public. Les chercheurs dans les réseaux ouverts doivent être capables de « rayonner » ; outre leur expertise scientifique, des compétences dans des domaines aussi variés que le règlementaire ou la communication dans différents univers (scientifiques, grand public, politique…) nécessitent d'être développées. Pour que les entreprises innovantes puissent se doter de tels profils, la formation de chercheurs (par le partenariat avec les universités), le recrutement (par un repérage dans les réseaux scientifiques internationaux) et la fidélisation (par des systèmes de valorisation adéquats) vont, se elles ne le sont pas déjà, devenir des activités stratégiques des départements RH.

Protéger et contrôler les activités stratégiques en matière de santé publique

Hervé LAINE, Président de l'Académie de l'Éthique

Le pire, cette crise une fois calmée, serait qu'une résilience de culbuto se traduise pour les organisations par un retour au statu quo ante … Il y a là un vrai risque. Espérons au contraire que la sidération et le trouble conduiront à des nouveautés durables. La crise a révélé de la part des organisations privées comme publiques une insuffisance insupportable quant à l'imprévision et à la totale impréparation de ce type d'événement. Cela confine à la faute lourde collective : le risque épidémique était non seulement prévisible, il était annoncé et des préconisations avaient été émises qui n'ont guère été suivies d'effet. Un exemple : après la crise du SRAS (2003) la nécessité de maintenir un stock de masques avait été largement soulignée comme stratégique. Qu'en ont fait les organisations parties prenantes au système de santé ? Qu'en ont fait les entreprises ? Dans la sphère publique, des « mesures fortes » seront instaurées … seront-elles tenues dans la durée ? Il sera indispensable d'inscrire dans le marbre – par la loi – certaines obligations stratégiques : constitution et suivi des stocks, relocalisation de productions sensibles, capacité adaptative des organismes de santé, etc. Un contrôle par le Parlement devra être prévu. Pour les entreprises – au-delà de la réflexion sur la plasticité de leur fonctionnement et du travail des collaborateurs – il faudra une prise de responsabilité en matière de « santé publique ». Cette dimension devra être élevée au même niveau que les dimensions économique, sociale et environnementale, piliers du Développement Durable et de la RSE/RSO. Elle devra faire l'objet d'obligations préventives précises ainsi que de rapports périodiques audités. Par ailleurs, dans le même esprit que celui des « Entreprises à mission », certaines entreprises devront inscrire dans leurs statuts des objectifs de prévention et de gestion des crises sanitaires, tels que la garantie de maintien sur le territoire national de productions stratégiques.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Un renouvèlement du sens donné au travail

Hubert LANDIER, Expert indépendant, vice-président de l'IAS, professeur émérite Académie du travail et des relations sociales (Moscou)

Dès le retour à une situation à peu près normale deux tendances se manifesteront. La première plaidera et agira en vue d'un *statu quo ante*. Ce sera le cas d'une grande partie des « élites » politiques et financières. Une seconde tendance verra dans ce qui s'est passé le signe de ce que le monde ne sera plus comme avant et que de changements majeurs s'imposent. Ce sera le cas d'une partie croissante de la population, qui aura définitivement cessé de croire dans les bienfaits de la mondialisation heureuse. Elle se fera entendre dans les entreprises, directement ou par l'intermédiaire des représentants du personnel, en se fondant sur un renouvèlement du sens donné au travail, tel qu'il s'est affirmé à travers l'admirable comportement des professionnels de la santé et de quelques autres professions durant la crise. Dirigeants d'entreprises et DRH seront bien avisés d'en tenir compte. Certains l'ont déjà fait en se mettant à la disposition de la population pour la production ou la distribution de matériels qui faisaient défaut. Mais d'autres risquent de n'avoir pas compris que c'est leur crédibilité et leur autorité qui est en cause.

La crise attise les passions tristes et des joies inouïes

Alain LEMPEREUR, Professeur, Université Brandeis et Harvard PON, Boston

Par élan vital, l'humain désire plus de joie et moins de tristesse. La première renforce notre puissance, tandis que la seconde nous amoindrit. Décrit d'Épicure à Spinoza, ce combat arithmétique entre ce qui nous fait du bien ou de la peine inscrit l'une à notre actif et l'autre à notre passif, établissant le bilan aussi bien des individus que des organisations. Une crise emporte la multiplication et l'intensification des souffrances – sanitaires, familiales, sociales, économiques, financières, alimentaires, etc. Le stress, les insomnies, l'incertitude, le sentiment d'apathie, sinon de désespoir, en bref, les passions tristes nous plombent dans l'attente d'une remontée de sève. Ainsi, le confinement et la distanciation sociale nous coupent de nombreuses relations physiques, de ces lieux que nous aimons, de notre envie d'aller et venir. Ils nous corsettent et nous confinent dans la tête ; nous empêchent de persévérer pleinement dans notre être, comme quand nous tombons malades. De nombreuses entreprises pâtissent de pathologies semblables. En baisse d'activité, voire à l'arrêt, elles accumulent les pertes et chacun en leur sein attend la fin du tunnel, le déconfinement, le retour d'activité. Paradoxalement, la crise suscite aussi des joies inattendues, l'énergie décuplée de certains, leur dévouement, leurs innovations par nécessité et l'amour qui nous les attache. Les soignants forcent notre admiration. Les agriculteurs, les routiers et les caissières nous nourrissent. Les voisins fêtent à 20 heures. Certains responsables et salariés d'entreprise se découvrent humanitaires et participent à des élans soudains de solidarité. Notre humanité joyeuse se retrouve dans l'essentiel – le geste qui sauve, le proche retrouvant la santé, le bon repas partagé en famille, le coup de fil à l'ami, le Zoom au collègue – et saisit à quel point elle se complaisait auparavant dans le superficiel. Les entreprises quant à elles se rappellent le bien le plus cher qu'elles partagent : ces personnes en rapport les unes avec les autres qui en épanouissent l'activité quotidienne, à savoir leur « personnel » d'abord, mais aussi les clients et fournisseurs, toutes ces parties prenantes qui animent et irriguent le corps social sain des organisations. Que retenir de cette crise, une fois qu'elle aura passé ? Pour ceux d'entre nous qui en ont connu d'autres, soyons lucides : la conscience aiguë qui nait de la crise, de la prévalence des joies profondes sur les souffrances inévitables, s'estompe souvent, une fois le retour à la « normale ». Les entreprises régresseront pour la plupart vers la recherche pure et simple du profit. Selon la formule dont Talleyrand affligeait les Bourbons et leurs affidés, de nombreux dirigeants, au sortie de la crise, n'auront « rien appris, ni rien oublié. » Ils reprendront avec insouciance leurs routines antérieures, leurs « Standard Operating Procedures » (SOP), comme si de *rien* n'était. En revanche, les responsables qui par leur questionnement auront saisi l'intensité inouïe des joies et des souffrances liées à cette crise, comme à d'autres, s'efforceront de pérenniser les premières et de se prémunir des secondes, autant que possible. Ils ou elles nourriront de manière durable le sens des proximités et des solidarités puissantes pour contrer la distanciation, des innovations utiles pour éviter les futiles, et de la santé physique et mentale de toutes et tous comme priorité. L'humanitaire réveillé en nous aura révélé l'humain, l'être humain.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Attends-toi à l'inattendu !

Abdenbi LOUITRI, Professeur de Management à l'université Cadi Ayyad, Marrakech

Jusqu'à une époque récente, inviter des chefs d'entreprise à écouter des physiciens parler de la théorie du chaos, en leur suggérant de s'en inspirer pour leur mode de management, était considéré presque comme de la provocation. Depuis les choses ont certes évolué, mais la crise sanitaire nous enseigne que cela ne s'est pas fait aussi vite que nécessaire et que nos sociétés ont été soit myopes, sourdes ou, dans certains cas, carrément folles. « Attends-toi à l'inattendu » écrivait Edgard Morin. Cela prend tout son sens dans le contexte de crise créée par la pandémie et nous conduit à une remise en cause de notre philosophie, nos hypothèses, et nos outils de management. Il s'agit plus de révolution que d'évolution chère à nos décideurs. Repenser la vulnérabilité et développer ou reconstruire la solidarité font partie des pistes à explorer. Repenser la vulnérabilité en privilégiant une certaine forme d'humilité organisationnelle face au chaos et non plus uniquement vis-à-vis du hasard. Accorder plus de place aux sources, à la complexité et à la diversité et des incertitudes qui ne doivent plus être pensées quasi-exclusivement selon des logiques économiques et financières. Développer ou reconstruire la solidarité en rééquilibrant recherche du lien et celle du bien, en dépassant le stade du discours et intégrer cela dans la praxis organisationnelle et sociétale. C'est de changement de paradigme dont il est question. Nous devons être convaincus que Les systèmes chaotiques deviennent la règle et que les systèmes stables ne seront plus que des cas particuliers.

La fin des certitudes : vers un monde inclusif et harmonieux

Mouloud MADOUM, Professeur, FireBird, Institute of Research in management, Coimbatore, Tamil Nadu, India

L'être humain que nous révèle cette crise nous surprend, nous interpelle et nous émerveille. On voit des individus s'engager pour accomplir des tâches à haut risque en se mettant au service d`une cause humaine. Nous découvrons un être humain guidé par le sens du sacrifice, comportement mis en valeur dans le Bhagavad Gita (« Celui qui s'acquitte des actes sans s'y attacher ni en attendre aucun bénéfice, mais simplement parce qu'il estime qu'il doit les accomplir comme devoir sacré, fait preuve d'un détachement lumineux ». Chant 6). Nous découvrons aussi un être humain engagé socialement. La solidarité et le sens de la coopération animent l'engagement de chacun d'eux. Cet engagement interpelle le rôle de la hiérarchie. C`est la confiance qui a généré ces comportements « héroïques ». Les relations hiérarchiques s`effacent devant l`ampleur des tâches à accomplir. Pour que cet être s`installe dans la durée dans les organisations, un autre mode de gouvernance est nécessaire reposant sur un leadership spirituel faisant émerger le potentiel individuel et réinterrogeant les critères de performance. Cette crise remet en question à la fois les facteurs que nous utilisons pour motiver et évaluer la performance mais aussi les indicateurs de performance de l`entreprise dans son ensemble. Le court terme doit s'inscrire dans le long terme qui lui donne du sens. Cette crise est une opportunité pour nous interroger sur notre propre activité, les objectifs et le sens même de ce que nous accomplissons en tant que chercheurs et enseignants en management.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Merci la crise qui nous fait découvrir qu'il n'y a qu'une seule vie

Florian MANTIONE, Conseil en RH, Florian Mantione Institut

Il y aura un avant et un après dans le management des organisations en ce qui concerne le fonctionnement des structures et les comportements individuels et collectifs. Incontestablement le télétravail sera le grand gagnant de l'évolution vus tous les avantages qui sont apparus. L'ensemble des cadres et des collaborateurs, bien rodés aux outils de communication, vont accentuer le développement de leur aptitude à la responsabilisation. La découverte de l'autoformation va booster le Elearning et une part de son temps sera désormais consacré à sa propre amélioration. Va se développer la dématérialisation des modes de vie (e-commerce, e-conférences… e-apéros). Va exploser la sacro-sainte séparation entre la vie professionnelle et la vie personnelle et l'on découvrira qu'il n'y a qu'une seule vie en étant tout à la fois, créatif, productif et exécutant…en étant salarié et parent, salarié et sportif, enfant attentionné vis-à-vis de ses propres parents, enseignant vis-à-vis des enfants, rédacteur et lecteur… Notre relation aux autres va changer. Notre vision des « petits » jobs va changer et on comprendra mieux leur utilité…Enfin, notre rapport au temps sera entièrement revu, tout comme la gestion de nos priorités et l'on ne saucissonnera plus le temps. Et c'est décomplexé que l'on dira tous désormais « Je préfère rester assis à méditer plutôt qu'à ne rien faire… »

La confiance, nouvel étalon de mesure de la performance collective

Ziryeb MAROUF, Président de l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprises, Directeur de la Transformation Digitale Interne et du Réseau Social d'Orange

En une décennie, les progrès technologiques ont fait des progrès exponentiels tant sur les réseaux de transmission (ADSL, 3G, 4G, Fibre…) que sur les interfaces et sur la simplification de l'expérience des utilisateurs (tablettes, smartphone, application store, internet des objets, Intelligence artificielle etc.). Pour autant, les questions évoquées en comités de direction portaient trop souvent sur les notions de segmentation des dotations technologiques (cadres, nomades…), de coûts de ces investissements (terminaux, forfaits, infrastructures), de la maturité numérique des salariés et du plan « quinquennal » de conduite du changement le plus approprié. La problématique rarement évoquée en profondeur était celle de la culture managériale en mutation, celle des nouvelles formes de leadership, celle qui allait enfin remplacer les méthodes tayloristes du « control and command » par celles de l'agilité, de la collaboration et de la spontanéité à l'ère des travailleurs du savoir. Lorsque le secteur d'activité l'aura permis, la crise sanitaire aura contraint et forcé à propulser toute l'organisation hors de ses murs dans ce nouvel équilibre du travail à distance, de l'autogestion, du partage des bonnes pratiques. La pandémie aura démontré, certes, de manière très empirique, que la très grande majorité des employés était digne de confiance et surtout en mesure de s'approprier très vite ces nouvelles méthodes de travail. Elle aura aussi démontré la capacité de bienveillance, de solidarité et de fierté d'appartenance. Alors, quelle répercussion durable de la crise sanitaire sur le management des organisations ? Probablement celle de ne pas considérer les défis que le collectif aura su relever avec panache comme une parenthèse en non comme une transition. Une transition vers une organisation dans laquelle la confiance *a priori* sera le vecteur premier de la performance collective.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Penser Global : Agir Local… Grâce au télétravail ?

Jean-Yves MATZ, Consultant Responsable Relation Entreprises IDF & International, APEC

Partout dans le monde, une partie importante de professionnels se retrouvent à devoir travailler de chez eux. L'épidémie de Covid-19 ne va-t-elle signer l'extension, la généralisation et la normalisation du télétravail au sein de nos organisations ? En France, d'après une étude menée par Deskeo, plus de 60 % des salariés affirment vouloir en tout cas travailler davantage de la maison lorsque la crise sera passée. Au Royaume-Uni, une enquête réalisée par Gartner indique que la proportion de personnes qui peuvent ponctuellement travailler de chez eux passera de 30 % à 40 % après l'épidémie de coronavirus. Des tendances que l'on retrouve dans de nombreux pays, et qui posent plusieurs défis. Quelles règles fixer, pour que le télétravail reste « l'exception » et non la norme, dans la mesure où « l'émulation » du bureau est difficilement remplaçable ? Comment rassurer les managers peu confiants dans cette modalité ? Un élément capable de les rassurer : la plupart des salariés (75 % en France, par exemple), regrettent leurs bureaux. Généraliser le télétravail signifierait plutôt assouplir les conditions pour y avoir recours qu'un éclatement durable des équipes. Cela permettrait aussi de contribuer à la bonne santé écologique de notre planète en limitant des transports inutiles. Le renouveau du dialogue social et la qualité des relations avec les instances représentatives du Personnel ne seront-ils pas une répercussion durable de la crise sanitaire sur le management des organisations privées et publiques avant cette fin d'année 2020 ?

Identifier les leviers pour faire de cette crise une opportunité

Marie-Pascale MIRRE, Présidente du Comité d'Organisation du Congrès RH Afrique, Brazzaville, Congo

Cette crise sans précédent dans l'histoire du monde moderne se caractérise à la fois par sa soudaineté et son ampleur. Tous les pays du monde y sont confrontés. Ce contexte de crise amène les organisations à relever deux défis principaux : – La résilience (capacité des organisations à faire face à cette épreuve) ; – La réactivité (adaptabilité des organisations à ce nouveau contexte). En Afrique subsaharienne, beaucoup d'entreprises étaient insuffisamment préparées aux nouvelles façons de travailler (télétravail, management à distance, horaires flexibles, autonomie des collaborateurs…). Les organisations ont dû rapidement mettre en place les conditions matérielles (ordinateurs portables, connectivité) nécessaires à ces nouvelles façons de travailler. Dans certains pays les coupures de courant sont fréquentes et les connexions internet souvent aléatoires. Dans le même temps, les managers ont dû modifier leur mode de management pour s'adapter à ce nouveau contexte. En effet, la crise sanitaire bouleverse les pratiques managériales d'ordinaire plutôt directives. Elle favorise une forme de responsabilisation plus grande des salariés qui nécessite de développer la confiance. Pour cela, les managers doivent faire preuve d'écoute, de soutien et de bienveillance auprès des collaborateurs confrontés à la peur de la maladie et à la perspective de perdre leur emploi dans un environnement économique dégradé. Les répercussions seront positives pour les organisations qui auront été en capacité de mettre en place rapidement de nouvelles façons de travailler et une communication basée sur la confiance entre les équipes et avec la hiérarchie.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Renforcer le lien de confiance contractuel

Alexis MOISAND, Avocat Associé, co-fondateur, Constellation

Le renforcement nécessaire du lien de confiance entre les parties d'une relation de travail imposera à l'employeur d'exercer pleinement son obligation de sécurité *à l'égard de ses collaborateurs. Sauf à engager sa responsabilité pénale, il devra prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé physique et mentale des salariés, parmi lesquelles des actions de prévention des risques, d'information, de formation et de mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.* Par ailleurs et dans la mesure où le télétravail va irrémédiablement se généraliser, l'employeur devra revoir et adapter les fiches de postes et les contrats de travail, les conditions de travail et d'emploi des télétravailleurs, le règlement intérieur et la charte informatique de son organisation afin de garantir l'effectivité du droit à la déconnexion et de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle, l'intégrité des systèmes d'information et des données traitées, ainsi que la sécurité des données traitées. Enfin, il devra doter son organisation et ses collaborateurs de solutions numériques sécurisées et souveraines.

Industrie touristique et Covid-19 : vers de nouveaux horizons ?

Nathalie MONTARGOT, Professeur associée, La Rochelle Business School, Excelia Group

Le tourisme a connu un essor considérable et une croissance continue générant 5 milliards USD par jour. Selon le rapport annuel 2019 de l'Organisation Mondiale du Tourisme, 1,4 milliard de touristes internationaux sont reçus, dont la moitié en Europe. Plus particulièrement en Italie, France et Espagne, trois pays européens parmi les plus affectés par le coronavirus. La filière touristique est sévèrement impactée. La France accueille 90 millions de touristes internationaux, collecte 56 milliards d'euros de recettes, contribue à hauteur de 7 à 8 % du PIB et emploie de manière directe et indirecte 2 millions de personnes (en 2018). Comment gérer cette crise ? Dans l'hexagone où les hôtels, restaurants, agences de voyage et tours opérateurs sont à 90 % des PME ou des micro-entreprises, le gouvernement français tâche d'endiguer la faillite générale du système touristique français et déploie des dispositifs d'aides : garanties bancaires, report de charges, chômage technique pris en charge par l'Etat, etc. Plus que jamais, les risques, coûts et impacts des menaces économiques, sociales et environnementales doivent être prises en compte dans les stratégies des acteurs. Le système touristique qui concentre les flux de voyageurs sur quelques destinations et à certains moments de l'année devra également être revu et s'orienter vers un modèle plus soutenable, vertueux et juste.

Loin des yeux

Marc MOREAU, Directeur Général, Symphonie-RH

Vivre une crise comme celle de 2014 en Russie, crée des dispositions pour accueillir aujourd'hui la Pandémie de la Covid-19 : Factures non honorées, replis des clients malgré une satisfaction jusqu'alors sans faille. Mais si les deux évènements poussent à un gel des dépenses et des investissements, l'épisode actuel entérine des pratiques qui n'étaient qu'à leur début. Comment après cette crise ne pas considérer le télétravail comme un fonctionnement à part entière ? Comme au XVIII^{e} siècle notre métier à tisser, de touches et d'écran, nous permet de contribuer à la production de la manufacture royale, l'organisation-groupe. Certes officiellement, le chômage partiel interdit de travailler chez soi, mais tous ont bien compris qu'il faudra d'arrache-pied se remettre au travail, avec le déconfinement. C'est donc une ère du management à distance, dans le choix des bons outils (on a vu l'usage de ZOOM exploser ces dernières semaines) pour transmettre les bonnes informations. Non, on ne règle pas un problème managérial par SMS, pas plus qu'on ne conçoit une stratégie à plusieurs niveaux sans concertation. Les cadres et les salariés sont devenus pour beaucoup instituteurs et professeurs, prenant encore plus conscience de l'éloignement de leurs enfants en temps normal et de leur rôle de premiers éducateurs. On n'a jamais autant réfléchi sur la vulnérabilité et la fugacité de la vie, par une forme de maturité nouvelle. Faut-il prédire un renforcement du collectif avec les solidarités affichées ? Plus certainement celui des liens familiaux et d'immédiate proximité. Plus que jamais, le management des organisations va devoir tenir compte de la conscience nouvelle du temps alloué au travail et du recentrage du sentiment d'appartenance.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Le grand retour des directions métier dans l'organisation du travail

Mathieu MOUILLON, Fondateur, Human Station

Si le management des organisations a longtemps été une prérogative essentielle de la Direction Générale, il a décliné néanmoins avec l'essor de l'informatique. Les années 2000 sont en effet marquées par la modélisation et la standardisation de processus métiers sous la forme de workflows sur étagère. C'est le cas de la paye par exemple, ou de relation client. La crise sanitaire actuelle illustre son grand retour à plusieurs titres : Tout d'abord elle rend l'initiative aux métiers dans l'organisation, la planification et l'optimisation du travail. En témoigne le développement du modèle Saas. En supprimant l'installation et la maintenance informatique, ce modèle économique permet aux métiers de mettre en concurrence plusieurs solutions comme par exemple Hangout et Zoom ou bien Dropbox et Google Drive. Ensuite elle révèle le temps perdu dans les transports notamment dans les grandes agglomérations du fait des temps de transport (jusqu'à 2 heures par jour). Enfin elle met en lumière la transformation de la culture du travail et l'affaiblissement progressif des principes de contrôle hérités de l'ère industrielle (notification des arrivées et des départs, visualisation du travail fait…). Cela suscitera sans nul doute des risques et opportunités : – Soit le renforcement du contrôle des collaborateurs grâce aux cookies et aux données de connexion ; – Soit le renforcement du management par la confiance : délégation et contrôle par objectif. Cela annonce de belles négociations entre partenaires sociaux.

Pandémie et transformation digitale des entreprises

Xavier MOULIES, Directeur de Devenir, Nouméa, Nouvelle Calédonie

La crise sanitaire a agi sur notre territoire comme un grand coup d'accélérateur. A la manière d'un révélateur photographique elle a fait ressortir les forces et les faiblesses de notre île et surtout laissé apparaître ses capacités endogènes de transformation. La situation a mis en lumière d'une part le rôle crucial des compétences internes aux organisations, notamment celles des managers du changement, trop rares dans une île de 300 000 habitants. Elle a fait ressortir, d'autre part, la fragilité des chaînes de valeur à la longueur débridée et absurde, dans un pays où la majorité des biens manufacturés sont importés. Enfin, le digital et ses outils ont trouvé à cette occasion une juste place, créatrice de valeur locale, cohérente à la situation insulaire du territoire. Les organisations, plongées dans cet environnement incroyablement contraint, ont démontré des capacités d'adaptation très rapides, notamment en redéployant de nombreuses activités en télétravail, ouvrant les yeux de chacun sur le champ des possibles. Ces transformations digitales, d'activités, d'entités ou même d'entreprises jusque-là inimaginables, seront le terreau fertile d'une transformation plus profonde de nos organisations. Celle-ci sera conduite au lieu d'être subie, créatrice de valeur plus que réductrice de coût et au service des usages plutôt que sous l'emprise des outils.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Au plus haut niveau, le jeu collectif a plus besoin d'entraînement

Hadj NEKKA, MCF HDR, Université d'Angers (IUT-GRANEM)

Dans une situation de crise, il faut jouer collectif et pourtant c'est tout le contraire qui s'est produit en Europe. Cette situation interpelle le gestionnaire non pas pour se préoccuper du rôle secteur public ou de sa performance mais pour sa puissance et sa légitimité. La pénurie du matériel médical et son caractère urgent pour sauver des vies est un exemple de situations qui fragilisent des organisations puissantes en temps normal. L'impuissance supposée de ces organisations est due à des problèmes de coordinations et au manque d'actions collectives. Une raison cognitive et une autre institutionnelle sont à l'origine d'un mauvais ou d'une absence d'un « jeu collectif ». La première est cognitive et la seconde est institutionnelle. Nous entendons par raison cognitive une certaine ignorance par les organismes publics du fonctionnement des marchés à l'ère de la mondialisation et pour la raison institutionnelle un comportement de relâchement par l'Union Européenne au niveau de la réglementation régissant les marchés publics. La méconnaissance du fonctionnement des marchés est bien illustrée par la pénurie du matériel médical où les acheteurs publics se sont trouvés en position de faiblesse vis-à-vis de fournisseurs et de nombreux intermédiaires opportunistes et peu scrupuleux faisant preuve d'audace et de sang-froid. Bien entendu, la forte concurrence entre pays voir même entre de régions d'un même pays mettait les acheteurs publics en position de faiblesse vis-à-vis des fournisseurs chinois. Nous avons là un cas d'école montrant comment des acteurs *a priori* puissants, parce qu'ils se divisent, sont contraints d'accepter des règles dictées par opérateurs privés et qui sont contraires à leur mode de fonctionnement habituel. La raison institutionnelle se traduit par les concessions faites par l'union européenne qui a décidé de faire marche arrière en autorisant, en urgence, des produits pas conformes aux normes européennes (marquage CE) à être importés dans les pays de l'Union. Ainsi, les logiques de l'achat public se sont inversées, comme l'écrivait Laurence Folliot-Lalliot : « les vendeurs se retrouvent en position dominante pour fixer les prix et les acheteurs sont en concurrence entre eux ». En agissant de la sorte, le jeu individuel s'est accentué et les dégâts qu'il produisait. C'est cette situation que la Commission européenne a mesuré l'importance des achats groupés. D'où le lancement le 24 mars dernier d'un appel d'offres uniques pour des stocks de masques, de gants, de lunettes de protection et de combinaison. Pour conclure, la raison institutionnelle trouve son origine dans la raison cognitive prouvant ainsi l'importance de managers capables d'identifier les logiques qui doivent prévaloir en situation de crise. Dans le cas présent, des objectifs politiques à court terme ont supplanté l'intérêt général tout en voulant le servir. Les compétences managériales doivent être interrogées.

« *Wouldn'it be nice ?* »

Jean-Pierre NEVEU, Professeur, Université de Pau et des Pays de l'Adour

Comme le chantaient les Beach Boys, « Peut-on rêver, espérer » ? Oui, si vous êtes un Californien des années 60. Et pour un Français de 2020 ? Honnêtement, je doute fort de quelconques répercussions positives, et à fortiori durables, de la récente crise sanitaire sur le management des organisations. A tout le moins, pouvons-nous nous attendre à des comportements individuels de plus grande hygiène (version positive), ou collectifs de moindre convivialité (version négative). Peut-être même un mélange des deux. Mais au niveau des organisations, je m'inquiète. Quid de la (fameuse) courbe d'apprentissage ? Qu'avons-nous fait des épisodes SRAS et MERS ? Qu'ont appris les organisations depuis les années 60/70 des centaines d'études sur la qualité de vie au travail, pour en faire un des hymnes favoris d'aujourd'hui ? Que penser des propos de telle DRH (*sic*) sur les antennes d'une radio nationale, « découvrant » que contrairement à (ses ?) attentes, la productivité des salariés en télétravail ne déclinait pas mais au contraire progressait ? Allo, McGregor ?

Certes, le refrain de la prévention va revenir. Mais je l'anticipe hélas à la mode de notre culture bureaucratique des organisations : plus de contrôles (et de contrôleurs), plus de commissions, plus de réglementations, plus de décideurs inaptes recrutés des mêmes écoles de référence. Bref plus de ce que nous avons déjà. Par contre, sommes-nous prêts à délaisser la préservation de ressources fantasmées ? A apprendre à apprendre ? A considérer les salariés comme des investissements plutôt que des coûts ? A privilégier les implications de la recherche plutôt que les recettes de psychopitres ? *De profundis…*

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Survivre aux crises

Jean-François NGOK EVINA, Professeur Titulaire Cames, Agrégé en Sciences de Gestion, Université de Douala, Cameroun

Tout au long de l'histoire du management, de nombreux auteurs comme Peter Drucker, Alvin Toffler, Hervé Sérieyx ou encore Gary Hamel tentent de dresser le profil type de l'entreprise du futur. L'entreprise idéale a toujours été rêvée flexible, agile et adaptable, par opposition à la rigidité militaire et aux lourdeurs bureaucratiques. Pour autant, la crise sanitaire actuelle (Covid-19) entraîne de la part des entreprises des changements profonds qui appellent de nouvelles pratiques de gestion. Les entreprises doivent donc être capables de gérer la crise sanitaire actuelle qui contraint les gouvernements de différents pays à adopter des mesures de confinement afin de limiter la prolifération du coronavirus. Comment s'adapter à l'environnement actuel ? Plusieurs entreprises optent pour le travail à domicile à travers les différents réseaux sociaux d'autres sont obligées de s'adapter tant bien que mal à la situation actuelle. Comment fidéliser les clients ? Plusieurs grandes entreprises interviennent à travers des dons offerts à la population soit de manière directe à la population ou de manière indirecte à travers les différents démembrements des organes de l'Etat. En temps de crise, peut-on dire « on doit se serrer les coudes ». La répercussion durable à la présente crise sanitaire sur le management des organisations permet de mettre en place des organisations flexibles, une culture efficace en temps de crise, la capacité à externaliser le portefeuille d'activités afin de survivre à la crise actuelle. « Certains sentent la pluie à l'avance ; d'autres se contentent d'être mouillés » H. MILLER

Vers une anticipation et une revue des circuits de décision

Eric NICOD, International Project Manager, IMSG, Genève

La pandémie liée à la Covid-19 qui sévit actuellement porte un coup sévère à l'économie de l'ensemble des pays du monde. Cette situation pourra se reproduire. Ce court article propose d'envisager deux des aspects impactés par cette crise qui nécessitent une réponse managériale à cette réalité : l'explosion du travail à distance du fait du confinement d'une part, la planification de crise d'autre part. Devant l'obligation soudaine de confinement, le télétravail est utilisé massivement pour pallier l'obligation de limiter au strict nécessaire les déplacements domicile – travail, jusqu'alors la norme. Si cette tendance était déjà en hausse, l'explosion récente des pratiquants pose la question de l'adaptation du management à cette réalité, à laquelle peu ont pu se préparer. En effet, des paramètres dont l'intensité varie nettement avec ceux du travail en présentiel sont à prendre en considération, et peuvent impacter la productivité comme la motivation du travailleur. On peut citer l'isolement, la surveillance exercée par l'encadrement, qui ne doit pas faire intrusion dans la vie privée, le temps de travail, qui a dans ces conditions tendance à s'affranchir de toute contrainte horaire si la pression est mise sur les objectifs. Une grande partie des actifs français se seront adaptés au télétravail une fois la crise passée. Certains souhaiteront garder cette forme de travail, qui présente également des avantages pour l'entreprise : moins de locaux et de frais de transport, recentrage sur les activités essentielles et pertinentes, entre autres choses. Cela ouvre des perspectives quant à l'adaptation de l'entreprise à la sortie de crise sanitaire, dans un contexte de crise économique annoncée. L'impréparation de certains Etats à affronter la situation montre la nécessité de planifier et d'anticiper les incidents et catastrophes. Pour l'entreprise, la sortie de crise sera l'occasion de voir ou revoir les plans de gestion de crise (Business Continuity Plan, Incident Response Plan, Disaster/Incident Recovery Plans, etc.). Considérant que ce genre de crise sanitaire se reproduira tôt ou tard, alors que la confusion règne parfois, il est nécessaire d'établir ou de rétablir, en fonction de la taille et de la nature de chaque entreprise, la juste hiérarchie (stratégique, opératif, tactique) de ces plans sans introduire de confusion, de vérifier périodiquement la pertinence des options présentées, de bien définir la hiérarchie des responsabilités, des procédures et des structures de management de crise associées. Cela passe par la volonté de se donner les moyens d'agir immédiatement et efficacement en cas de crise. Cela suppose en plus des plans de provisionner des stocks, de faire effectuer des entraînements à tous les échelons, de préparer les redondances nécessaires. Pour résumer, savoir pour prévoir afin de pouvoir.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Et si on cultivait la « vraie vie » dans nos organisations post crise de la Covid-19 ?

Raphael NKAKLEU, CERAME, ESSEC de Douala, Université de Douala

La crise de la Covid-19 a des impacts négatifs multidimensionnels dans la plupart des pays dans le monde. Les risques de contamination élevés amènent légitimement des salariés à douter de l'espace de travail comme lieu de survie et d'épanouissement. La baisse des activités fait peser sur les économies la perte de millions d'emplois dans un horizon de court terme. Les impacts sociaux se traduisent également par toutes les formes de violences subies par les survivants à savoir : les « grands », les « petits », les « riches », les « pauvres », les organisations publiques, privées et confessionnelles. La crise de la Covid-19 rappelle ainsi à la mémoire collective la fragilité et la vulnérabilité des êtres humains et des organisations lorsque la recherche effrénée du profit et l'accumulation priment sur le bien-être collectif. Au-delà des impacts négatifs, je perçois également la crise de la Covid-19 comme une opportunité pour remettre l'intelligence de l'humain au centre de la création des richesses par et dans les organisations. Aussi, je défends l'idée que le renouvellement des réflexions sur la « raison d'être » des organisations et le sens du travail permet de construire des organisations pérennes. De ce fait, je convoque le concept « De la vraie vie » du philosophe François Jullien (Editions de l'Observatoire, 2020, 198 pages) pour soutenir la construction de la « vraie vie » dans les organisations de l'après crise de la Covid-19. Il s'agit de (re)créer au sein des organisations, des liens de proximité, la bienveillance, la confiance, l'amour du prochain avec comme finalité le bien-être de toutes les parties prenantes intéressées (les actionnaires, les managers, les salariés, les clients, l'Etat et ses démembrements, les communautés locales, etc.). Dès lors, le leader qui y joue un rôle central, doit construire avec l'ensemble des salariés les valeurs qui fondent le « commun » dans les organisations. Cultiver la « vraie vie » dans les organisations consiste *in fine* à identifier un ensemble de valeurs morales ou éthiques partagées ; et à en faire un atout stratégique, levier de performances durables.

Aiguiser ses aptitudes à gérer l'imprévu

Joseph NZONGANG, Agrégé en Sciences de Gestion, Centre d'Études et de Recherche en Management et Économie (CERME), Université de Dschang-Cameroun
Alain TAKOUDJOU NIMPA, Agrégé en Sciences de Gestion, Centre d'Études et de Recherche en Management et Économie (CERME), Université de Dschang-Cameroun

Traverser la crise sanitaire de la Covid-19 sans « y laisser sa peau », telle est certainement l'ambition de toutes les organisations qui, pour y parvenir doivent compter sur leurs propres moyens même si certains pays mettent en place des mesures d'aides financières, de report de charges, pour empêcher les entreprises de déposer le bilan et pour soutenir l'emploi. Il n'y a pas de recette miracle, il faudra surtout un système de pilotage agile et flexible, ou alors improviser. Le caractère exceptionnel d'une crise implique une incertitude forte sur ses causes, son déroulement et ses répercussions. L'improvisation permet de faire face à cette incertitude par une utilisation innovante des ressources. Mais si elle semble être une réponse adéquate à posteriori dans des cas de succès, la question du comment improviser à l'échelle organisationnelle demeure un challenge. Il va s'agir pour les managers, d'orienter moins leurs ressources vers la formalisation d'une réponse, mais plutôt à générer des interactions fructueuses entre acteurs. Une des répercussions de la crise sanitaire de 2020 sur le management des organisations, est de remettre sur la sellette le management de l'imprévu dans une logique additive. Il ne s'agit donc pas de battre en brèche les modèles de management par objectifs, par la valeur ou par les compétences, mais de greffer l'improvisation managériale sur ces fondations. Ainsi, l'habileté à gérer l'imprévu peut devenir une dimension essentielle de la réponse à des situations de crise. Toutefois, elle peut tout aussi être synonyme de difficultés et créer de la complexité.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Des talents pour moins de 1500 euros mensuels

Jacques ORSONI, Professeur émérite, Université de Corse

L'explosion de la pandémie dans un monde où l'on vivait sur une lancée composée d'habitudes, nous a pris de court du Nord au Sud, de l'Ouest à l'Est. Un ennemi microscopique venait de déchirer le tissu de notre vie quotidienne, nous laissant stupéfaits et plein d'inquiétude. Non sans raison, il faut en convenir, car soudain la maladie et même la mort que l'on tentait de dominer sous le discours transhumaniste ou le divertissement, semblaient nous guetter au coin de la rue ou au bout du jardin. Puis, on s'est mis à vivre dans l'état de confinement. Nombreuses étaient les voix qui proclamaient qu'après la catastrophe rien ne serait plus comme avant, dans le monde globalisé, où avaient failli les méthodes et les pratiques du management tel qu'on le connaissait. Je ne m'aventurerai pas si loin : personne ne peut prédire comment les hommes et les organisations reprendront le cours de leur vie future. Mais qui pourrait oublier que ce sont les « invisibles » de nos organigrammes, les manutentionnaires, les caissières des grandes surface, les camionneurs qui nous ont nourri, que ce sont celles et ceux dont le salaire mensuel ne dépasse pas 1500 euros par mois, ces sans-grade de l'hôpital ou des Ehpad qui nous ont aidé à lutter contre le « dernier ennemi » ? Nous cherchons parfois des talents nouveaux pour enrichir nos ressources humaines. Les voilà ! On ne les avait pas vus, et pourtant ils nous ont sauvés. Merci.

Repenser les processus achats, une tendance de fond post Covid-19 ?

Gwenaëlle ORUEZABALA, MCF-HDR en Sciences de Gestion, Université de Nantes

La crise sanitaire mondiale du coronavirus touche toutes les fonctions des organisations et les directions achats ne sont pas épargnées. Cette crise révèle en effet de manière assez brutale le taux de dépendance des entreprises vis-à-vis de leurs fournisseurs et notamment des fournisseurs asiatiques. La Chine concentre à elle seule près du tiers de la production manufacturière mondiale dans des secteurs stratégiques tels que l'automobile, l'électronique, la pharmacie ou encore les technologies de l'information. La pandémie de Covid-19 expose ainsi les organisations françaises et européennes à davantage de difficultés d'approvisionnement susceptibles d'entraîner des ruptures de chaînes de production et par conséquent des problèmes stratégiques de viabilité et de pérennité. Elle met également l'accent sur les maillons perfectibles des processus achats comme l'analyse des besoins en achats et les prévisions de stocks (la pénurie de masques en est un exemple), la veille sur les marchés fournisseurs afin de collecter des informations clés, tout comme les stratégies d'achats qui nécessitent plus que jamais plusieurs scénarios de sourcing fournisseurs. L'anticipation et la gestion des risques achats se révèlent donc en temps de crise des activités incontournables afin que les directeurs achats puissent disposer d'une vision claire et faire rapidement face aux événements. Alors faut-il repenser les processus achats et réorganiser les chaînes de valeur autour de nouvelles stratégies et pratiques d'achats dans les organisations ? Une étude réalisée par le Conseil national des achats (CNA), qui compte 15 000 adhérents représentant la fonction achats en France, établit que, pour plus de la moitié des directions achats, acheter français/européen s'impose comme une tendance de fond, voire même comme un critère d'attribution de marché à un fournisseur. Encore faut-il trouver les ressources car détecter les alternatives équivalentes en Europe aux sources asiatiques d'approvisionnement n'est pas une solution facile à mettre en œuvre. Relocaliser certaines productions peut aller dans ce sens. Dans le domaine de la santé par exemple, Sanofi est à l'initiative de la création d'une entité qui relocalisera sur le territoire européen la production de principes actifs, ce qui permettrait de créer un fournisseur local, leader européen, en mesure de satisfaire les demandes. Ces initiatives ne pourront bien évidemment aboutir sans évolutions de la réglementation, comme la nouvelle obligation faite aux groupes pharmaceutiques de créer des stocks en France. Ce qui est sûr, c'est qu'un phénomène de fond est en marche. Il est nécessaire que l'Europe trouve sa place dans les nouveaux rapports de force du commerce mondial et la crise actuelle du coronavirus représente une belle opportunité dans les organisations pour réinventer les processus achats.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Les entreprises africaines à l'épreuve du coronavirus : quels scénarios possibles pour le management ?

Dr Constant OYONO, Président Directeur Général du Groupe IHEM International, Libreville, Gabon

La crise sanitaire que traverse l'humanité est sans nul doute, la première crise systémique contemporaine qui menace le monde d'une anomie généralisée ainsi que son option économique nouvelle actuelle qu'est la mondialisation. Selon Dominique Strauss Kan, ancien Directeur Général du FMI, cette crise sanitaire est différente de toutes celles que les générations précédentes ont connues. Si la crise actuelle est, de prime abord, différente, ce serait par la vitesse de propagation de cette maladie et ses conséquences sur l'activité économique dont la vie des entreprises. La pandémie du corona virus met donc à mal, les économies nationales et il est important de s'interroger sur ses répercussions sur l'activité des entreprises. Ainsi, quels peuvent être, pour certaines entreprises, les pratiques d'innovation managériales d'exception pour amortir les effets pervers de la crise, et pour d'autres, sans nul doute, de transformer les menaces en opportunités ?

Etre agile dans un monde de VUCA

Philippe PACHE, Psychologue, professeur à l'IMSG, Genève

Cette crise pourrait bien amener le management à repenser la globalisation. En effet, le monde globalisé semble difficile à gérer pour des institutions qui, bien souvent ne se montrent pas assez agiles dans un monde de plus en plus complexe. Ce monde qui dès 1987, au sortir de la guerre froide, s'est vu proposé l'acronyme « VUCA » (Volatility ; Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Cette crise aura pour effet de souligner ces paramètres de volatilité, d'incertitude, de complexité et d'ambiguïté. La prédictibilité devient ainsi plus délicate et l'adaptabilité le maître mot. Cependant, certaines réactions, peuvent amener à penser qu'une seconde guerre froide pourrait se profiler. Alors que depuis la sortie de la seconde guerre mondiale, la planète n'avait plus forcément vécu de menace globale importante, voilà qu'un virus, dont l'évolution reste aujourd'hui encore incertaine, ramène notre société à des réflexes de protectionnisme qui semblaient oubliés. Ce paradoxe est exacerbé par une technologie nous permettant d'obtenir l'illusion que toute difficulté peut être supplantée en faisant fi des distances et des obstacles, nous permettant d'en oublier la puissance des liens émotionnels qui nous lient à nos pairs… Une technologie qui permet à l'homme dieu de sublimer son isolement en apparaissant dans un mode quasi quantique, en de multiples points, pour mieux oublier sa condition. Jusqu'à ce qu'il prenne conscience de sa dépendance à une connexion internet ou téléphonique et au marché globalisé. Cette crise aura poussé de nombreuses entreprises à adapter leur management les rendant de ce fait plus agile en ce monde « VUCA ». Ce besoin d'adaptabilité révélé pourrait donc amener le management de demain à continuer sur le chemin du télétravail tout en ayant la préoccupation de solutions alternatives permettant un accroissement de l'autonomie en cas de nouvelle crise. Cela passera probablement par des solutions locales, capable de s'adapter à une configuration de marché évoluant rapidement et néanmoins de rayonner de manière internationale.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

La production de valeurs, une nouvelle activité durable

Michel PAILLET, Docteur en sciences de gestion

On a beaucoup parlé de la reconversion des chaînes de fabrication pour faire face aux besoins de la crise sanitaire. Nous voulons signaler la (ré)ouverture d'une usine désaffectée un peu particulière : elle produit des valeurs. Cette fabrication-là survivra-t-elle au confinement ? Les processus qu'elle active, sans être irréversibles, pourraient être durables. La production de valeurs frôle l'oxymore. Nous désignons généralement par valeurs nos critères du désirable. Comme en surplomb dans un ciel éthéré, les valeurs déterminent les fins générales de nos actions. Comment pourrait-on produire une chose extérieure et antécédente à nos actes ? Le penseur pragmatiste John Dewey a déconstruit cette représentation d'un absolu transcendant. Oui, les valeurs sont des produits élaborés par un travail réflexif qui procède par généralisation de nos expériences. En sommeil quand tout va bien, la production de valeurs se réveille quand « une situation indéterminée » met nos habitudes à l'épreuve. Comment pourrait-elle mieux prospérer que dans la crise actuelle ? A quoi tenons-nous vraiment ? La question philosophique rejoint en ce moment des choix pratiques qui conditionnent notre (sur)vie humaine. Son examen se déploie sous nos yeux, en plein d'endroits sous des formes aussi foisonnantes et irrépressibles que cette vie elle-même. Plutôt que de se projeter dans « l'après » à partir de nos valeurs « d'avant », le management préparera certainement mieux notre « futur » en prenant soin du « pendant » et des bonnes conditions de cette production de valeurs en train de se faire.

Une accélération et une amplification des changements dans l'entreprise

Dominique PEPIN, Professeur Associé au Largepa, Paris II Panthéon-Assas

La crise sanitaire qui a mis à l'arrêt une partie de l'économie mondiale va-t-elle balayer les systèmes managériaux traditionnels et sonner l'heure des révolutions holacratiques ou au contraire, reviendrons-nous aux modes de management classiques comme si de rien n'était ? La généralisation du recours au télétravail pour les salariés pour qui cela était possible a fait émerger des nouveaux modes de relation au sein des équipes. Le digital (dans une perspective interne ou externe) apparaît très nettement comme l'avantage compétitif majeur. Cependant, au-delà de l'existence et du bon fonctionnement des outils et moyens numériques, la mise en œuvre de comportements et d'attitudes appropriés devient critique. La crise touche tous les acteurs de la société : entreprises grandes et petites, artisans, commerçants, service public, monde éducatif et culturel, associations… Nous sommes tous concernés. A travers cette vulnérabilité générale où les colosses d'hier voient leurs bases ébranlées, la question du sens du travail devient prégnante. Ces nouvelles formes de relations au sein des équipes ne seront durables que si elles s'appuient sur des valeurs partagées. Après le quoi et le comment, la question du pourquoi ressurgit donc avec force. S'il est un peu tôt aujourd'hui pour savoir de quel côté penchera la balance, les mesures prises par les entreprises pour faire face à la pandémie de Covid-19 constituent indéniablement un accélérateur des évolutions observées depuis une décennie.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

De nouvelles postures pour éviter de futurs désastres ?

Jacques-François PERRENOUD, Mentoring manager, Geneva

Gouverner, c'est contraindre. Contraindre les individus à se plier à des règles, dont chacune, à tout moment, va contre l'intérêt immédiat de tel ou tel. Jamais cette phrase de Georges Pompidou (Le nœud gordien) n'a semblé si juste avec les décisions prises par les différents états fac à la Covid-19. Quel sera demain le rôle de l'état ? Celui du privé ? L'état va-t-il reprendre un rôle protecteur en nationalisant au risque de générer certaines incohérences et la bureaucratie qu'on lui connaît ? A quand le code du travail du « bon confiné » et la création de « bots » anti-licenciement qui donneront l'image du parfait travailleur à distance ? Le manageur de demain doit être efficace, efficient, un bon leader, bienveillant et rigoureux, tout en prenant en compte l'écologie, la croissance et le bonheur au travail. Des burnouts en perspective ! Comment gérer les nouvelles relations humaines, sans la célèbre poignée de main « virile », « claquer » la bise à ses collègues le matin, la petite tape amicale sur l'épaule ? Comment mieux déléguer avec la distance et quelle confiance donner aux employés ? Augmentation du travail à la maison (obliger le télétravail). La fin des open-spaces ? Favoriser des chaînes d'approvisionnement proche et réduire le JIT. La création de bons pour l'avenir (idées de commerçants polonais) où l'on paie actuellement son boulanger, coiffeur, pour les bonnes choses ou services futurs avec un rabais « à vie » de 10 %La mise en place de plans de contingence réalistes et un retour au stockage de marchandises. Un département « compliance » (très procédurier) qui a dû s'adapter rapidement à la situation et faire preuve de souplesse, d'agilité pour assurer la continuité du business. Comment gérer les « frontaliers » avec des fermetures de frontières ? L'Allemagne se prépare à remettre sur le marché du travail ceux qui ont développé des anticorps anti-Covid-19 et planche sur l'émission d'un certificat d'immunisation contre la Covid-19. Des individus, en particulier des jeunes, pourraient être tentés de se faire volontairement infecter afin de trouver rapidement un emploi intéressant au détriment de ceux qui devront rester plus longtemps confinés (conflit générationnel). L'industrie pharmaceutique s'est, au fil des années, désengagée du domaine des maladies infectieuses en raison d'un retour sur investissement insuffisant. Il y a urgence à définir un nouveau partenariat public-privé pour le développement de traitements contre les maladies infectieuses afin d'éviter d'autres désastres.

Après la Covid-19, « Il faut que tout change, pour que rien ne change » (le Guépard, Visconti)

André PERRET, Vice-Président DEVER, rédacteur en chef de MagRH

Provocation de prédire en plein confinement, et en annonce d'une profonde récession en France que l'après ne sera guère différent de l'avant ? Peut-être, mais l'explication sera essentiellement économique. En management, les raisons qui autorisent le mode directif et l'absence de délégation sont : l'urgence et le fait que le salarié soit débutant. Ce dernier point est depuis longtemps contesté, mais reste le premier. Or, en quelle situation serons-nous en sortie de pandémie ? Point n'est nécessaire d'être devin pour imaginer l'état d'esprit des dirigeants à l'annonce du déconfinement. Ils ne seront ni des stratèges ni des visionnaires, mais des pompiers. Même les grands groupes vont souffrir. Et que dire des ETI et des PME. Dans une perspective idéale, il serait certainement bénéfique de tirer des leçons sur les « engagements » des collaborateurs, sur la capacité à accepter et vivre avec le travail à distance, à reconnaître les innovations, les potentiels d'adaptation de chacun, les autonomies révélées… Alors que, pour renouer au plus vite avec les commandes et les profits, on laissera entendre qu'il est déjà bien beau de retrouver son travail, et que pour le moment, il faut foncer sans se poser de question, et, compte tenu des trésoreries à plat, qu'il faudra aussi accepter des sacrifices. C'est le prix du retour à la croissance. Ne vous bercez pas d'illusions, c'est ce qui va se passer. Le problème, c'est que les salariés n'ont pas la même vision des choses : ils auront passé, pour les plus chanceux, plusieurs semaines à travailler de chez eux mais sans baisse de salaire, ils n'ont qu'une envie, retrouver leurs relations de travail et leurs habitudes (bureau, cantine…) et sortir de cette permanence familiale. Donc, le télétravail … pas tout de suite. En revanche, je n'avais pas mon chef sur le dos, donc ils vont réclamer plus de liberté d'action, de délégation…justement ce que le management n'est

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

pas prêt à leur accorder. Et si le salarié était au chômage technique…le manque à gagner en pouvoir d'achat (on ne tient pas compte des économies potentiellement réalisées), va devoir se rattraper…les revendications suivront. Conclusion : travailler plus dans un environnement de plans sociaux, faire des efforts pour l'entreprise et le pays, et éviter de montrer sa déception… la porte ouverte au burnout et aux conflits sociaux. La rentrée sera chaude. A côté, les ré internalisations, les avancées possibles en RSE et en écologie risquent bien de passer inaperçues.

L'efficience et la responsabilité sociale de l'entreprise en question

Yvon PESQUEUX, Professeur du Conservatoire National des Arts et Métiers

Ceci implique à mes yeux au moins quatre répercussions durables en termes de management des organisations : – Relocalisation et donc remise en cause des attendus qui ont fondé les stratégies de développement des entreprises multinationales. – La fin de la perspective du business AND society de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), remise en cause dont les prémisses avaient démarré avec les accords de Paris issus de la COP21 en matière de développement durable. Du fait de cette crise sanitaire, la RSE du business AND society est totalement inacceptable. Les décisions des dirigeants d'entreprises à l'origine de cet éclatement de la chaîne de valeur pour des raisons d'optimisation règlementaire et financière ont perdu toute validité. Les directions d'entreprises qui ont développé cela, ont été radicalement irresponsables. Elles vont enfin devoir payer des impôts dans la mesure où les externalisations n'ont pas seulement concerné les activités, mais aussi le fait de profiter de systèmes sanitaires, éducatifs, etc. sans avoir contribué de façon suffisante à leur financement.
La totale remise en cause des attendus de la « Nouvelle Gestion Publique », qui a conduit à laminer le financement des services publics, laissant les Etats sans marge de manœuvre vis-à-vis de cette crise sanitaire (… et de celles qui viendront – crise sanitaire ou de crise environnementale). L'introduction des instruments de gestion du privé dans les organisations publiques au nom de l'efficience démontre l'erreur de définition de ce qu'est l'efficience. Les personnels de ces services publics sont allés bien au-delà de l'efficience. La remise en cause d'un des attendus majeurs du « moment japonais », c'est-à-dire de l'organisation en juste-à-temps.

Il faut saisir cette opportunité de renforcer la justice organisationnelle

Mathieu PETIT, Doctorant, Toulouse School of Management

Alors qu'elle n'est pas encore terminée, la crise de la Covid-19 nous a déjà révélé combien nos pratiques ne sont pas toujours en phase avec la réalité. Les risques de contamination pris par certaines professions assurant un travail essentiel (les agents d'entretien hospitaliers, responsables de la désinfection des bâtiments et des matériels par exemple) soulignent le déséquilibre qu'il peut exister entre leurs contributions – particulièrement en termes d'effort et de mérite – et leur faible niveau de rémunération et de reconnaissance. Ce qu'ils accomplissent actuellement interroge la justice de nos organisations, et notamment l'équité du traitement des salariés, allant jusqu'à remettre en question la hiérarchie des métiers. Il en est de même dans leurs domaines respectifs pour les employés de supermarché grâce à qui nous nous approvisionnons, pour les enseignants qui continuent à assurer leurs cours à distance… Renforcer la justice organisationnelle est une opportunité à saisir pour le bien des salariés comme pour celui des organisations. Selon la littérature académique, « la façon dont les salariés sont traités est un puissant déterminant de leurs attitudes et de leurs comportements » (c'est-à-dire de leur motivation, satisfaction, engagement personnel et organisationnel…) qui contribuent à la performance des organisations. Les primes exceptionnelles décidées par le gouvernement ou par certaines entreprises privées comme le groupe Auchan sont une façon de reconnaître de manière concrète l'utilité de ces métiers. Il revient à présent à chaque organisation de se saisir de cette opportunité et d'élargir cette réflexion à toutes les composantes de la justice organisationnelle pour faire évoluer ses pratiques de management et les inscrire de manière pérenne dans ses modes de fonctionnement. Des améliorations étudiées par la recherche existent et certaines des réponses apportées pour renforcer la justice organisationnelle seront des remèdes à différents syndromes comme celui de l'épuisement professionnel…Que voulons-nous faire ?

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Pour une proximité à distance !

Frédéric PETITBON, Associé, PwC Consulting

Le besoin de proximité est de tous les instants dans la crise sanitaire, et pourtant ni le « management de proximité », ni la « RH de proximité » ni même les collègues ne sont là, à portée de main, de café partagé, de clin d'œil… voire même de postillon. Déconnectons la proximité de la présence physique. Et d'ailleurs nous ne nous en trouverons pas plus mal : trop souvent le fait d'être à portée de voix, à portée de vue – en proximité physique – a caché la réalité des demandes sous-jacentes aux besoins de proximité, qui vont bien au-delà de la seule proximité spatiale – D'abord battons-nous pour plus de proximité dans les enjeux entre les équipiers et leur entreprise – « nous battons nous pour les mêmes enjeux ? » question mise à mal par la crise sanitaire, entre les héros du quotidien sur le terrain et leurs managers au confort de leur télétravail confiné. Mais travaillons aussi la proximité dans l'échange, dans le partage des difficultés professionnelles, dans leur résolution collective. Nous y perdrons peut – être les solutions de facilité que représentaient le manager de « proximité » et le « RH de proximité » trop souvent sans vraie plus-value faute de marges de manœuvre, mais ça nous permet d'inventer une nouvelle proximité, parfois à distance, répondant aux vraies questions de proximité 2.0. !

Comment une rupture brutale de nos modes de travail aura challengé nos familles, nos salariés, nos managers et nos organisations ?

Elisabeth PHAM VAN-BEGUE, Responsable Ressources Humaines, Laboratoire Servier

Bien sûr qu'à l'avenir, nous aurons à cœur d'anticiper les nouveaux risques, d'avoir un système de veille et de réévaluation des risques qu'ils soient financiers, sanitaires, politiques, économiques, géo-politiques, terroristes ou même sociaux. Mais au-delà de cette prise de conscience pour nos organisations de pousser les analyses de risques avec des plans de continuité d'activité dynamiques, comment nos managers vont anticiper et accompagner l'Après ? Le grand gagnant de cette crise sanitaire aura été cette capacité, adaptabilité et agilité avec laquelle les collaborateurs se sont mis au télétravail. Confiné chez soi, chacun, quelle que soit sa fonction, son secteur, son âge, aura puisé dans ses ressources et fait un pas de côté pour assurer la mission confiée. Les priorités ont changé (santé, famille…), l'engagement au travail passe par une envie d'entraide, de sens et un vrai besoin d'amélioration, d'aller à l'essentiel. Les managers l'auront compris, il va falloir réaménager de nouvelles façons de travailler pour y répondre. L'intelligence collective, dans cet élan de « survie collective », a créé de nouvelles solutions et façons de travailler : à distance, en visioconférence, par objectif, responsabilisé et en confiance pour un bénéfice à la fois individuel et collectif. Le 9h-18h surveillé par le petit chef est bel et bien est terminé !

Un autre futur ? Et si cela était possible…

Evelyne PHILIPPON, Consultante/formatrice Santé au travail et RH

Un « virus de presque rien », stoppe net le rythme débridé de l'économie mondiale par un confinement généralisé. Le monde du travail bouleversé touche chacun dans sa vie professionnelle, familiale, sociale. Des leçons majeures à tirer d'une crise reproductible : une invitation à « réinventer » le management des organisations. Valoriser la place de l'humain : Sens de ce que l'on fait, Reconnaissance de l'utilité sociale de tous les métiers et de leurs interactions = Confiance et Engagement. Instaurer des modalités de travail adaptées : Nouveaux modes de production et d'échanges, développement du télétravail, réunions et espaces de rencontres virtuels, formation distanciel/ présentiel = Innovation et Réalité. Manager la distance et préserver la proximité : Synergie d'équipes composites (dans et hors de l'entreprise) = Satisfaction et Efficience. Positionner la fonction RH : Pilote des situations humaines et organisationnelles complexes propre à développer l'intelligence collective et à assurer de nouvelles formes de médiation. « Passer du triptyque outils, processus, mesures à celui de relations humaines, confiance, exemplarité » (Propos empruntés à Claude Monnier, Drh de Sony Music). Des thématiques à enrichir des enseignements de la période de crise avec prise de conscience collective et acceptation sociale. L'essentiel reste la volonté partagée par l'ensemble des acteurs d'agir autrement : et ce pourrait être Humanité…

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

E-management, vers de nouvelles modalités de travail ?

Michaël PICHAT, MCF, co-directeur pédagogique du Programme « Transformation managériale et performance » de l'Université Paris-Dauphine, dirigeant Chrysippe.org

Apolline PARDO, Chargée de missions, Chrysippe.org R&D en sciences humaines et sociales

La Covid-19 bouleverse l'économie mondiale, en forçant plusieurs millions de personnes à travailler de chez elles, sans y être préparées. Le 13 mars 2020, la ministre du travail, Muriel Pénicaud, demandait « à tous les employeurs, à toutes les entreprises, à toutes les associations » de s'organiser pour que tout ce qui pouvait être réalisé en télétravail le soit. Pratique jusqu'alors peu répandue en France, contrairement aux autres pays européens, les salariés et les managers ont été contraints de s'organiser dans l'urgence afin de travailler à distance. Les managers, initialement méfiants, se sont rapidement accommodés et en identifient certains avantages. Certains mentionnent un accroissement de la productivité et un renforcement du lien de confiance. Nombre de salariés trouvent un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle, avec le confort du domicile et la suppression du temps perdu dans les transports, même si la disparité selon le genre pose encore question. Ainsi, plus de 75 % des Français (sondage Odoxa-Adviso Partners du 9 avril 2020) pensent que le télétravail devrait se développer plus largement. Avec les enjeux sociétaux mis en exergue et des parties prenantes adeptes de ces modes alternatifs de fonctionnement, il apparaît que les formations et outils du e-management sont les futurs segments à développer pour anticiper ces nouvelles modalités émergeantes de travail. Un devoir d'étonnement volontaire pour tout dirigeant.

Le boom du télétravail : vers une fin de partie ?

François PICHAULT, Professeur, Université de Liège

La crise mondiale qui nous affecte a été, pour beaucoup d'entreprises, l'occasion d'expérimenter le télétravail. On peut se demander si ce « saut » dans l'inconnu installera, de manière durable, de nouveaux modes de fonctionnement organisationnels. Les travaux que nous avons menés en la matière soulignent le rôle crucial joué par le management intermédiaire, à supposer que toutes les conditions technologiques soient réunies. Sans préparation, les managers peuvent en effet avoir tendance à perpétuer des formes de gestion inadaptées : contrôles excessifs, formulation imprécise des objectifs, centrage exclusif sur les résultats, absence de soutien aux équipes, etc. Un véritable accompagnement du changement est donc nécessaire pour parvenir à une transformation de la culture managériale. On peut cependant craindre que celui-ci n'ait guère eu lieu dans de nombreuses entreprises qui ont dû passer, du jour au lendemain, au travail à distance. Les pertes inévitables de productivité qui en résultent, jointes à la montée des troubles cognitifs chez les collaborateurs, risquent de bien de renforcer les stéréotypes négatifs des plus réticents et de transformer cette expérience sociale extraordinaire en une simple parenthèse. Ce n'est vraiment que si la crise sanitaire se prolonge que des effets d'apprentissage à plus long terme pourront être escomptés.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

L'avenir sera apprenant

Philippe PIERRE, Professeur, Sciences Po Paris

La crise que nous vivons renforce le doute face à la position d'expertise en surplomb et, en cela, une certaine fin des « sachants » si bien anticipée par Michel Serres. C'est bien désormais à celui qui « sait » de devoir prouver à ceux qui apprennent qu'il sait vraiment. Pensons au diagnostic du médecin de plus en plus contesté par ceux qui s'auto-diagnostiquent et vont sur des sites médicaux sur internet. La Petite Poucette du philosophe le savait bien. Et c'est elle demain qu'il va falloir attirer et fidéliser…Un dirigeant, c'est donc quelqu'un qui prend en compte, dans la société, ce renversement de la « présomption de compétences » et cette montée en puissance des sources d'information qui n'en sont pas pour autant des connaissances. La crise souligne aussi, chez ce dirigeant, le besoin de se connaître. De questionner l'autre, de se questionner mais surtout… de se « laisser questionner ». Face à un monde inquiétant, il devient crucial de pratiquer « l'étonnement volontaire » : un dirigeant, c'est quelqu'un qui crée un espace de parole pour s'entendre dire des choses qu'il n'a pas envie d'entendre. La crise amplifie, pour le dirigeant, le besoin de « voir la réalité ». Notre nature nous conduit à interpréter les faits en fonction de nos propres perceptions, sous la pression de notre émotivité. La fatigue en temps de crise favorise la pensée simplifiée, la confirmation au détriment de l'exploration. La crise renforce un besoin de proximité managériale pour le premier niveau d'encadrement. Ces managers, au plus près du terrain, seront de plus en plus attendus sur cinq niveaux : le savoir-faire, le faire savoir, le savoir – faire-faire, le savoir être présent vraiment dans une transparence non intrusive et le savoir se critiquer soi-même. La crise doit rendre l'entreprise plus « apprenante » et plus « intégrante ». La crise de la Covid-19 accélère un mouvement : elle nous fait passer de la pyramide du chef au réseau, du réseau à l'archipel. La crise a bousculé pour longtemps nos rythmes, notre rapport au temps (accélération/décélération de l'angoisse ou de l'action) et à l'espace (confinement, travail à distance, impression d'un « jour sans fin »…). Cette crise consacre le fait que l'on ne verra pas le retour du modèle hiérarchique classique et un modèle de gouvernance basé sur le contrôle. La centralisation était bien adaptée aux défis prévisibles. A ceux de l'expansion des marchés, moins de leur complexification et des pandémies. Rendre l'entreprise plus apprenante et plus agile passe par : – le remplacement des structures hiérarchiques pyramidales par des cellules autonomes, petites et conviviales, à l'image des îlots d'un archipel ; – la confiance aux personnes naviguant entre ces îlots pour permettre des voyages intelligents et des situations apprenantes dans des tiers lieux. L'après « Covid-19 » dans la mobilisation et l'animation des équipes renforcera l'idée que : Le jugement des groupes est intellectuellement supérieur à celui des individus isolés ; Les groupes n'ont pas besoin d'être dominés par des personnes extrêmement intelligentes pour être eux-mêmes intelligents ; La somme des connaissances s'additionne et se multiplie parfois, surtout en temps de crise ; Nous sommes appelés à être collectivement intelligents pour ne pas s'en remettre au seul avis du sachant ou du décideur. L'avenir sera apprenant.

Réinterroger l'étalon de la mobilité à l'aune d'une réflexion sur le télétravail

Jean PRALONG, Chaire Compétences, employabilité et décision RH, EM Normandie
Marie PERETTI-NDIAYE, Chaire Compétences, employabilité et décision RH, EM Normandie

« A boundaryless company…where we knock down the walls that separate us from each other on the inside and from our key constituencies on the outside » (Welch, 1990). « A boundaryless company…where we knock down the walls that separate us from each other on the inside and from our key constituencies on the outside » (Welch, 1990). Les réflexions gestionnaires autour du télétravail sont relativement anciennes. De premières analyses ont accompagné, dans les années 70, l'apparition de nouvelles opportunités technologiques et soulignent ses bénéfices potentiels : réduction de l'impact des trajets domicile/travail sur l'environnement urbain, diminution des inégalités territoriales entre bassins d'emploi et zones enclavées, facilités accrues en matière d'articulation vie professionnelle et vie personnelle, d'une part, mais aussi recrutement facilité de populations qualifiés mais éloignées des zones d'emploi, de l'autre. Malgré l'ancienneté de ces analyses et le caractère toujours actuel

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

des besoins auxquels le télétravail peut permettre de répondre, seul 2 % des salariés français étaient concernés avant la mise en œuvre du confinement en mars 2020. Car la mobilité géographique reste, sinon la règle, du moins un modèle influent pour les gestionnaires (Auger, 1992) comme en atteste le succès rencontré par les concepts de boundaryless carreers (Arthur et Rousseau, 1996) et boundaryless organizations (Welch, 1990). La mobilité géographique a d'abord reconnu, dans les firmes globales, l'engagement des talents et des « hauts potentiels. » Ces populations n'étaient d'ailleurs que peu en capacité de choisir cette mobilité (Falcoz, 2001). Depuis, la mobilité s'est imposée, à l'échelle globale, comme un facteur de stratification sociale conséquent (Bauman, 1999). Autrement dit, elle contribue à hiérarchiser les individus. L'accès à la mobilité est très inégalement réparti et ses bénéfices escomptés, rarement mis au regard de son coût environnemental, sanitaire et social. Cette limite participe-t-elle de notre incapacité à penser un « monde humain coextensif à la planète toute entière » (Auger, p. 87) ? Au-delà du caractère épisodique du développement actuel du télétravail, parmi les répercussions durables de l'épidémie de la Covid-19, nous appelons de nos vœux une réflexion approfondie sur le coût de nos mobilités et, ce faisant, sur les patterns qui les sous-tendent.

La crise sanitaire : comment en tirer un profit ?

Elena de PREVILLE, Consultante-formatrice, Chercheur associée à la Chaire ESSEC du changement

La crise sanitaire du printemps 2020, en dépassant toutes les frontières, a imposé un changement qui marquera à jamais l'histoire des hommes, des organisations, des pays et toute l'humanité. Chacun, peu importe sa place dans la hiérarchie organisationnelle ou sociale a dû vivre un bouleversement, survenu brutalement dans sa vie professionnelle et privée. L'apparence non visible du virus et les difficultés de son contrôle était une source potentielle d'inquiétudes, angoisses, anxiétés, voir dépression. Il s'avère important dans des moments pareils de distinguer ce que nous pouvons changer de ce que nous ne pouvons pas afin de pouvoir non pas subir ce qui nous arrive, mais avancer, voir envisager tirer profit de cette crise sanitaire. Cette crise a mobilisé notre capacité à nous adapter à ses nouvelles conditions. Les managers, comme beaucoup d'autres professionnels, ont dû changer leurs modes de fonctionnement pour pouvoir effectuer un travail efficace à distance, en fournissant dans la mesure du possible à leur(s) équipe(s), les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs visés. Et en cherchant les réponses aux questions : Comment aider les équipes à trouver les repères pour ne pas vivre « une parenthèse », mais une expérience de travail enrichissant ? Comment maintenir et accroitre leur motivation ? Les rendre plus autonomes, plus responsables ? Afin de soutenir le rendement et coordonner les efforts individuels avec ceux de l'équipe et ceux de l'équipe avec ceux de l'organisation… Cette expérience dont la capitalisation se fera dans l'avenir, sera, sans aucun doute une source d'apprentissage et une ressource pour nous tous afin d'évaluer pour faire face à des changements sans précédents.

L'Amérique a les GAFA, la France a les CERFA

Pierre-Alain RAPHAN, Député

La crise du coronavirus nous offre cet impétueux moment d'introspection sur notre système organisationnel. Et un phénomène a su se rendre indispensable c'est celui du numérique. Cette période nous a ouvert les yeux sur la place qu'il occupait dans nos vies. Télétravail, visioconférences, enseignement, apéros à distance, ce phénomène a mis en exergue son caractère central mais également mis en lumière les inégalités qu'il pouvait créer tant au niveau territorial (fracture numérique) que dans la capacité à le comprendre et à l'appliquer. Le numérique doit devenir un atout stratégique et notre retard doit être rattrapé. Pour cela nous devons développer la sociation numérique au sein de chaque organisation et engager un changement culturel profond car « quand l'Amérique a les GAFA, la France a les CERFA ». La sociation est la compétence de la société dans son ensemble, et non uniquement celle de ses représentants ou élites. Pour entrer réellement dans le XXIe siècle, nous devons engager un réel changement de culture pour avoir des organisations résilientes. Pour cela nous devons réfléchir collectivement à la meilleure façon de développer cette sociation. Cela passe par pouvoir redonner du temps à chacun pour penser, se former et vivre. La clé peut se trouver dans notre rapport au travail. Les innovations managériales pourront apporter ce gain de temps et cette graine qui fera pousser au sein de notre société les solutions les plus fécondes pour répondre à cette problématique.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Incertitude, authenticité, empathie et sens : les 4 possibles souhaitables

Guillaume RAVIX, Directeur de La Cité Nexity

Se projeter dans un monde où nous avons de moins en moins de clés en main, et d'autant plus dans cette période si particulière, relève de l'exercice d'équilibriste. Aussi, pour essayer d'anticiper les répercussions durables de cette crise sur le management, il convient en premier lieu d'observer et d'opérer une analyse de ce qui se passe sous nos yeux pour en tirer ensuite quelques hypothèses souhaitables. La période actuelle pousse à vivre pleinement l'instant présent et à revisiter son rôle et ses pratiques managériales. Aujourd'hui, il est difficile, voire impossible de transposer le contexte du passé tant la situation est particulière. Par son ampleur, par la rapidité avec laquelle la bascule s'est opérée et par les multiples impacts qu'elle a, cette crise sanitaire est complétement inédite et révèle aussi l'impréparation de toute la chaîne d'acteurs. De ce fait, ce caractère totalement inédit, pousse les managers à se réinventer, à faire évoluer leurs pratiques. Dans les faits, une simple transposition des postures managériales et rituels mis en œuvre en temps normal, et pourtant utiles par le passé, n'est ni durable ni efficace auprès des équipes. Sans référentiel, ni grille de lecture fiable et éprouvée pour interpréter la situation actuelle et ainsi mettre à profit des pratiques managériales connues, le manager n'a d'autre choix que d'expérimenter, de tâtonner et d'avancer en terre inconnue. Toute anticipation est rendue également très compliquée. Cette incertitude très forte se traduit par l'incapacité individuelle et collective à se projeter dans un environnement dont on ne maîtrise pas les clés actuelles ni les impacts futurs. En conséquence, les managers n'ont d'autre choix que d'accepter cette incertitude et d'en prendre acte. Cela nécessite de faire preuve d'humilité car le contexte habituel conforte plutôt la vision où le manager est en pleine maîtrise avec une vue à minima moyen terme reposant sur des objectifs clairs et quantifiables.

Cette situation atypique les positionne alors finalement au même niveau que leurs équipes. Le manager glisse du rôle, souvent incarné, de l'expert. Il se retrouve, comme ses collaborateurs, avec une vue très courte et trop peu de données pour modéliser la suite. N'étant plus sachant, il n'en demeure pas moins manager et doit donc trouver d'autres leviers pour assumer ses responsabilités et exercer son rôle auprès de son équipe. Cet aspect est amplifié par la notion de distance. Cet éloignement physique, qui s'opère dans toutes les formes de travail à distance, a pour effet immédiat d'affranchir le manager de tous ses attributs statutaires physiques visuels. Ce n'est pas nouveau me direz-vous, mais cette fois-ci la nouveauté réside dans la durée inédite de la situation qui s'impose à tous. Aussi, fini le bureau, petit ou grand, fini l'étage privilégié et finis les autres marqueurs physiques du cercle social auquel le manager appartient dans l'organisation. Il me semble que, sans en avoir tout de suite conscience, le manager en devient en premier lieu plus accessible pour son équipe et pour les collaborateurs en général dans l'organisation. Ensuite la distance fait également perdre toute une partie du para langage. Les postures physiques, la gestuelle, les mimiques sont quasi tous évacués lors des points téléphoniques ou visio-conférences avec plusieurs participants où l'image visuelle fait la taille d'une carte de crédit (quand la caméra est allumée car bien souvent elle ne l'est pas). Couplé à la distanciation du rôle de sachant, cela a une incidence très forte sur la valeur ajoutée que doit dégager le manager. Dépourvu de quelques artifices que sont ses marqueurs sociaux, loin physiquement, sans possibilité d'user du paralangage et dans une situation de crise, le manager n'a d'autre choix que de manager par le sens. Il accélère, lorsqu'il en a les capacités, sur cette dimension de leadership car c'est cela que les équipes attendent prioritairement. La notion de distance toujours, amplifie grandement le besoin de lien, de liant et de contact. Ce besoin s'exprime entre le manager et l'équipe en collectif, entre le manager et ses collaborateurs en individuel et entre les collaborateurs entre eux, sans le manager. Tout ceci est exacerbé par la crise sanitaire et le climat anxiogène qui en découle. Ces aspects très générateurs de stress, demandent au manager de développer fortement son empathie et son écoute, de se rendre plus accessible. Il est aisé de constater que le manager va, par exemple très souvent, commencer les échanges écrits ou oraux par « Comment allez-vous ? » « J'espère que vous et vos proches allez bien » et autres formules idoines. La prise en considération de l'autre, de sa situation personnelle, de ses émotions est accrue. Il en va de même pour la dimension d'écoute. Sans pour autant dire que les managers deviennent des disciples de l'écoute active, le contexte leur

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

impose de faire preuve d'une écoute beaucoup plus alerte. Ne serait-ce que parce que lorsque l'on pose une question, on nous donne une réponse et parce que les collaborateurs l'attendent grandement. Les collaborateurs débordent de questions auxquelles les managers n'ont d'ailleurs souvent pas les réponses mais il leur appartient d'écouter et d'accueillir les interrogations et les inquiétudes. L'empathie est une compétence précieuse pour ce faire de même que l'intelligence émotionnelle qui devient allié essentiel. Les outils digitaux alliés au contexte résultent paradoxalement en un rapprochement entre les individus. Répondant au besoin de contact et de lien, le manager réalise par exemple de nombreuses réunions en visio-conférence avec ses collaborateurs. Grandement aidé par des outils comme Teams ou Skype, les sessions de visio en ligne permettent à tous de se retrouver soit en « one to one » soit à plusieurs. Dans ces moments, celui qui est derrière sa caméra nous accueille chez lui, dans sa vie privée. Le collaborateur donne à voir une part d'intime qui habituellement n'est visible de personne. Les interlocuteurs voient les intérieurs, entendent les enfants… tout ceci crée une forme de proximité inédite et amène le manager à considérer les membres de son équipe comme des individus à part entière : le champ de vision est élargi du fait de la porosité très forte entre univers pro et univers perso. Les frontières qui étaient déjà minces deviennent inexistantes et accélèrent la proximité entre les personnes. Cela invite le manager à être sans doute moins formel en étant plus attentif à la personne et à son écosystème. Si l'on tire le fil de cette nouvelle dimension de proximité, elle est à intégrer dans la recherche du manager pour générer maintenir une cohésion d'équipe positive. Par ailleurs, le focus se fait pleinement sur l'instant présent et cela me paraît être une dimension durable. Nombreux sont ceux se lançant dans les hypothèses sur l'après et les réseaux sociaux voient fleurir l'hashtag #LeJourdApres mélangeant joyeusement prédiction, divination et prospective. Je suis d'avis qu'avant d'appréhender le jour d'après, il est plutôt nécessaire de voir cela comme un « long maintenant ». Autant la césure entre l'étape d'avant et l'étape actuelle est nette, elle peut se matérialiser facilement par une date, autant le moment qui marquera la transition entre l'étape actuelle et celle d'après est floue. Nous vivons une période qui va s'étirer. Ce contexte tout à fait inédit agit aussi comme un révélateur quant aux pratiques que l'on pourrait juger dépassées à l'aune des attentes et besoins actuels des collaborateurs et des organisations. Nous pointons ici le bon vieux « command and control » tout autant que le manager super-sachant qui n'exerce sa légitimité qu'au travers d'une expertise métier suraiguisée. Non seulement la période accélère le rejet de ces postures inadaptées mais elle en précipite, il faut l'espérer, la classification dans les pratiques en voie de disparation ! Nous le voyons bien, il n'est évidemment pas question de faire table rase de tous les us managériaux. Les enjeux liés au pilotage de la performance, au besoin de sens et au développement des collaborateurs perdurent. Mais, encore une fois, le caractère unique de ce que nous vivons, avec une temporalité floue, une unité de lieu, des contacts physiques inexistants impose aux managers d'aborder ces enjeux avec un prisme différent. En synthèse, parmi les comportements managériaux mis en œuvre à l'heure actuelle, et au-delà du rapport au travail qui est en train se modifier en profondeur ; ceux que je souhaite durables sont : – la capacité à naviguer à vue et donc à manager l'instant présent (avec toute l'agilité et l'humilité que cela nécessite et notamment la capacité à accepter l'incertitude), – l'authenticité managériale (le manager qui se montre tel qu'il est, émancipé par la distance des attributs classiques et des pratiques obsolètes du manager statutaire), – l'empathie et l'intelligence émotionnelle (notamment au travers de l'écoute et de l'attention accordée à l'autre que l'on considère désormais davantage comme un « tout », un individu à part entière et non juste comme un collaborateur ou une collaboratrice). Enfin le management par le sens, me semble plus que jamais être une clé dont la durabilité n'est plus à questionner : c'est l'atout maître du manager dans les jours qui s'annoncent.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

A quoi ressemblera le management de l'après-confinement ?

Martin RICHER, Consultant en Responsabilité sociale des entreprises, Management & RSE

Après la levée de ce que les Anglo-Saxons appellent "*The Great Lockdown*" (le Grand Confinement), interviendra de façon très progressive la reprise du travail. Mais l'expérience de la crise sanitaire aura provoqué l'accélération de la transition du management vers trois caractéristiques. 1) Il sera hybride, adapté au distanciel comme au présentiel. Les salariés sortiront de l'expérience que j'ai appelée « le travail confiné » avec des attentes nouvelles vis-à-vis du management, qui ne pourra plus pratiquer le « command and control ». Il devra évoluer vers un management reposant sur la conviction, l'adhésion, l'autonomie au travail et le soutien professionnel. 2) Il sera plus respectueux des ressources. A l'heure où la folie prométhéenne de l'homme conduit à l'épuisement de la planète, l'avenir du management est dans la sobriété et l'attention portée aux ressources humaines, matérielles, financières. 3) Il sera articulé autour d'une raison d'être. La crise sanitaire provoque des remises en cause au sein des entreprises, et pas seulement sur leur fonctionnement mais sur leur finalité. Exprimer et déployer sa raison d'être apparaît de plus en plus comme un moyen de rendre visible la contribution de l'entreprise à l'intérêt collectif, de réfléchir à son utilité sociétale et de mobiliser les parties prenantes internes et externes autour d'un projet partagé. Plusieurs entreprises ont suivi cette démarche en s'appuyant sur leur raison d'être pour articuler une réponse pertinente à la crise de la Covid-19.

Les vertus du confinement !

Antoine ROBISCHUNG, Directeur Général, Daytona

Dans cette période si particulière, il est permis de s'interroger sur les vertus de ce confinement salutaire d'un point de vue sanitaire mais peut-être pas que… En effet, la disponibilité des plateformes de visioconférences a permis de poser de nouveaux repères dans la relation aux autres et dans la gestion de l'espace-temps qui nous relie. L'espace : confinés, à distance, en visio…, le confinement aura fait tomber le mur de nos intimités et permis à ceux avec qui nous collaborons de rentrer dans nos foyers. Nous avons été nombreux à découvrir que nos collaborateurs, nos clients, nos partenaires, nos « célébrités » nous ressemblaient finalement plus que nous aurions pu le croire. Avec cette nouvelle fenêtre ouverte sur leurs « mondes », nous les avons découverts dans leur cadre de vie personnel (les enfants, les tenues plus décontractées, la décoration des intérieurs…les goûts et les couleurs) et si proches de nous. Cette forme d'intrusion dans les sphères personnelles nous aura permis de découvrir nos interlocuteurs avec un autre regard, débarrassé du décorum de l'entreprise traditionnelle. Le temps : fini de passer une tête dans un bureau, d'échanger autour d'un café ou au restaurant d'entreprise, dans un couloir, entre deux portes, etc. Avec la distance et les sollicitations liées à cette période de crise, on prend rendez-vous ! Dans cette planification forcée – mais « bien élevée » puisque nous sommes invités au domicile de nos interlocuteurs – le temps des autres devient une forme de politesse que l'on s'échange avec réciprocité. En définitive, le confinement nous apporte de la proximité et du respect dans nos échanges. Cela ne nous aurait-il pas rapprochés finalement ? »

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Sidération et considération

Bruce ROCH, Directeur RSE & Solidarité, The Adecco Group

Les organisations – comme les individus qui les composent – se sont adaptées en temps réel pour mener à bien leurs missions premières et tenter de perdurer. En effet, le risque principal est vital pour pouvoir subvenir à un certain nombre d'engagements, la trésorerie dans l'œil du cyclone, avec des activités lourdement impactées sinon mises à l'arrêt. Nos styles de vie et modes de consommation sont en sursis : restauration, sport, culture, loisirs, retail … tous en attente de solutions sanitaires durables. Plusieurs prises de conscience accompagnent ces prérequis : – Qu'est-ce qu'une activité essentielle ? Qu'est-ce qui ne l'est pas ? Les héros de l'ordinaire, l'économie réelle vont sans doute susciter des vocations bienvenues et une considération durable car ils font la société. – La santé et la sécurité seront plus que jamais scrutées, et le bien être – physique et mental – aussi, qui aura été mis à mal pendant le confinement anxiogène et le pilotage à vue. L'hygiène sera un grand enjeu – masques, distanciation – dans toutes les organisations. Et l'attention à l'autre sera son corollaire. – Enfin une révolution amorcée se confirme durablement : le télétravail est possible plus largement que ce qu'on pouvait imaginer, et il renforce le besoin de temps communs et de lien social. Le télétravail oui, mais pas à temps plein ! Plus qu'une crise sanitaire, cette séquence augure des transformations assumées tant par les individus que par les organisations.

Réguler le sentiment de proximité : un levier du « faire équipe » à distance ?

Caroline RUILLER, Maître de conférences en sciences de gestion à l'institut de gestion de Rennes, IAE, Rennes

De 1.8 millions (7 % des actif.ve.s, DARES, 2019), le télétravail s'est déployé à 8 millions des salarié.e.s (30 % des actif.ve.s, d'après l'exécutif) depuis le 17 mars 2020. D'une mise en œuvre basée sur le volontariat en temps normal, le télétravail est « doublement » volontaire en situation de crise. Il est un potentiel aménagement pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés. La situation pandémique de la Covid-19 étant à durée indéterminée, faire équipe à distance pourrait devenir une norme avec des risques pour l'entreprise (contrôle du travail) et pour les télétravailleur.se.s (Dumas et Ruiller, 2014). Comment faire équipe à distance en situation de travail inédite et dégradée ? Travailler en équipe dispersée géographiquement constitue une compétence collective – en soi – à développer. La situation inédite par son rythme, accentue des risques déjà bien connus : brouillage des frontières entre la vie professionnelle et personnelle, d'isolement et psychosociaux (charge de travail, rythme de travail, difficultés à se distancier du travail, conflits familiaux etc.). L'un des leviers du management distant pourrait ainsi être la régulation du sentiment de proximité entendu comme « la perception par une personne de la proximité ou la distance d'une autre personne » (O'Leary, Wilson & Metiu, 2014), et reposant sur l'identité partagée et la communication. Pragmatiquement, cela signifie d'abord partir de l'activité réelle pour manager par la confiance et non par le contrôle (les objectifs du travail sont-ils réalisables et partagés ?). Ensuite, cela veut dire co-construire les règles d'organisation (du travail et de la convivialité). Cela se traduit enfin par la « e-communication » (fréquence et intensité, personnalisée et personnellement signifiante), une vision culturelle des TIC comme support aux dynamiques interpersonnelles pour enrichir l'interaction, et non juste comme un moyen performatif (Ruiller, Van Der Heijden, Chedotel & Dumas, 2019). En comprenant apprivoiser comme créer des liens au sens de Saint-Exupéry (1943), la co-construction de nouvelles routines entre équipier.ère.s distant.e.s viendrait de ce qu'ils/elles apprivoisent ou non les dimensions de leurs expériences de télétravail respectives.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Tous différents, tous égaux devant la Covid-19

Doha SAHRAOUI BENTALEB, Professeure de Management, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

Depuis plusieurs années, un certain nombre d'auteurs plaident pour le bien fondé de la diversité et de l'inclusion. Dans son Ouvrage « Tous différents », Jean-Marie Peretti explique avec pédagogie et bienveillance, la valeur ajoutée sociale et économique de l'intégration de toutes les catégories de collaborateurs au sein des entreprises. Si le discours a eu beaucoup d'échos, les actions sont restées embryonnaires. Il a fallu une crise sanitaire de l'ampleur de la Covid-19 pour que la diversité soit comprise et que l'inclusion soit effective. Blanc, noir, homme, femme, personne en situation d'handicap, jeune, senior, riche ou pauvre : on est tous égaux ! Les actions entreprises par les états, ont forcé les entreprises à l'arrêt et les personnes au confinement. Il fut un temps où pour garantir l'inclusion, des concessions économiques minimes étaient demandées aux entreprises. Aujourd'hui l'économique a été sacrifié pour l'humain. Pour survivre, il est nécessaire de collaborer. Les organisations humaines doivent ignorer leurs différences, pour mieux confronter la crise. Le virus nous a appris sans aucune pédagogie et sans aucune bienveillance, qu'on est tous égaux. La crise sanitaire est une crise inclusive. La question qui se posera par la suite, quand la crise sanitaire passera, que la crise économique s'installera : serons-nous tous égaux, ou redeviendrons-nous tous différents ?

Renouvellement des organisations : demain, le rôle crucial de la fonction commerciale

Jean-Loup SCHAAL, Associé fondateur de TITANE ITC WS, expert en stratégie commerciale
Anne-Marie de VAIVRE, Experte en prospective opérationnelle, TITANE ITCWS, fondatrice du Cercle Entreprises et Santé

« Tsunami », « rien ne sera plus comme avant », on ne reviendra pas au « normal », « quatre emplois sur cinq vont être mondialement impactés » (récent rapport de l'OIT) : le consensus est général, et mondial, pour décrire et annoncer un bouleversement total des organisations à la suite de la crise sanitaire, en train de se doubler et de s'amplifier d'une crise économique majeure, destructrice de richesses et d'emplois. La crise venant frapper business models, modes de rentabilité, conditions de survie et de rétablissement pour les entreprises, – et donc mettant en jeu tous types d'emplois, y compris à terme l'emploi public. Si la pertinence, la force et aussi le contrôle de l'intervention et de l'appui publics apportés par les gouvernements vont être cruciaux pour permettre un redémarrage économique, l'une des fonctions des entreprises va devoir faire l'objet de préparation, d'entraînement et de redynamisation bien pensés de la part des directions : la fonction commerciale. C'est cette fonction commerciale qui va conditionner le retour du chiffre d'affaires, car comme dit le bon sens populaire, à quoi sert de fabriquer des voitures ou des équipements s'ils ne sont pas achetés par les clients – et donc s'il ne sont pas promus et vendus par une force commerciale et marketing efficace, alors même que simultanément, ce seront les conditions mêmes de fonctionnement des marchés qui auront changé : moindre pouvoir d'achat, changements drastiques des attentes et des critères des clients potentiels, concurrence encore plus féroce, aiguisée par l'impératif de vendre pour survivre. Certes, ce seront toutes les fonctions et tous les fonctionnements des entreprises qui vont être à repenser et remettre en action, avec les pressions de tous bords et les reconfigurations plus ou moins profondes de marchés, marchés de consommateurs comme marchés industriels – les tendances de fond déjà en cours ces deux dernières décennies venant aussi restructurer le tout. Les marchés tels qu'ils se présenteront permettront-ils de conserver l'activité et les postes

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

et emplois antérieurs ? La fonction commerciale sera essentielle pour le dire et pour reconstruire durablement l'activité des entreprises. « Rien ne sera plus comme avant » prédisent de nombreux experts. Mais les avis divergent dès que l'on évoque les futures pratiques des acheteurs : pour les consommateurs, certains imaginent qu'une certaine euphorie va accompagner le déconfinement et que la consommation va connaître une envolée, conséquence des privations : magasins, restaurants, bars, spectacles… D'autres à l'inverse envisagent une forme de repli de la consommation, « vers la sagesse », les réflexes acquis d'autarcie et de repli perdurant, dans un repli mû aussi par une baisse des possibilités financières pour nombre d'entre les consommateurs… A un autre niveau, il en sera de même pour les acteurs et secteurs professionnels. Quelles seront les conséquences pour les commerciaux ?

Confinés pendant deux mois, pour la majorité d'entre eux, souvent sans activité, sans lien avec des marchés et des acheteurs qui auront eux-mêmes changé, pris d'autres habitudes personnelles et professionnelles, ils vont devoir reprendre la route ou leur poste sédentaire. Et ils vont devoir s'adapter à une demande devenue différente, et à des changements profonds de comportements et de pratiques, d'attentes et de craintes relationnelles. Dans le secteur BtoB, – avec des disparités considérables selon les secteurs et les marchés, entre l'achat de matières premières ou de consommables et l'achat d'équipements nouveaux –, une majorité d'entreprises aura essuyé des pertes considérables, devra revoir les budgets et réduire les frais de façon drastique. Ce qui aura un impact fort sur les stratégies d'achat. Les équipes commerciales auront alors à faire face à de plus en plus d'exigences de la part des acheteurs : pressions bien sûr sur les prix, concurrence féroce aidant / nombre d'équipementiers français sont dès maintenant soumis à une pression concurrentielle très forte de fabricants de Chine qui cassent les prix pour reprendre des marchés/, mais aussi pressions d'autres critères : pression du « on-line » – tout ce qui peut se faire en ligne ne se fera plus autrement, pour les acheteurs professionnels, comme pour les consommateurs ; temps de réponse attendus plus courts encore – ce qui impliquera de revoir profondément et d'accélérer le cycle commercial de vente « ancien », entre commerciaux itinérants et sédentaires ; demandes d'interactivité et de réactivité/ adaptation toujours plus importantes, sans compter aussi la reconfiguration des offres et les garanties à apporter, et d'un relationnel autre avec les acheteurs. En temps de crise, et après une crise, les tentations des décideurs peuvent être de relancer leurs troupes commerciales « comme avant », dans les logiques anciennes : avec de facto une prise de risque maximale. Alors que pour faire face à ces défis, c'est plutôt une stratégie combative et pensée, avec une redynamisation spécifique forte des équipes commerciales qui devrait s'imposer, dans chacune des étapes de reconstruction après bouleversement : faire face au défi, et apporter les premières mesures – ,préparer et construire la résilience, ƒ, „ et …refondre/réformer, réimaginer et remettre en action les fonctionnements et les dynamiques désormais adaptés, ce phasage s'appliquant aussi au commercial et au relationnel client.

Pratiquement, les responsables d'entreprise vont être confrontés à un choix essentiel : – Soit réunir les vendeurs pour les aider à comprendre les évolutions probables et possibles de leur marché et les bons réflexes à adopter pour recréer un climat de motivation autour d'objectifs actualisés et réalistes. Même en digital, cela représentera des charges C'est pourtant un impératif à l'issue d'une longue période d'inactivité et d'anxiété. – Soit faire l'impasse pour des raisons budgétaires et prendre le risque d'un lent et difficile retour à un niveau acceptable d'activité en passant à côté des évolutions dans les habitudes d'achats.

Après une longue période d'inactivité dans la majorité des secteurs, demain les gagnants seront ceux qui auront mis en place le plus rapidement possible des stratégies combatives et adaptées.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Après la crise : manager comme avant ?

Marie-José SCOTTO, Enseignant-chercheur, responsable du pôle d'expertise GRH, IPAG Business School

Cette crise sanitaire explose le cadre spatio temporal de notre organisation du travail et oblige à une réflexion brutale sur le mode de management de nos organisations. Une première remarque : cette crise constitue un « crash test » grandeur nature de la réalité des engagements des entreprises en matière de Responsabilité Sociale et Sociétale, mettant dans une lumière crue, les cohérences ou les incohérences de la gestion de crise des équipes dirigeantes. Selon la lettre Novethics du 15 avril 2020, les entreprises conscientes de l'importance du dialogue avec leurs parties prenantes, ont agi en priorité pour la protection de leurs salarié.es et de leurs clients. Ces entreprises ont montré un engagement sociétal exemplaire et devraient engranger – juste retour des choses – des bénéfices non seulement en termes de confiance et de motivation de leurs collaborateurs, mais également de la part de leurs parties prenantes. Un élément propre à favoriser la reprise de leurs activités. Dans un paysage économique chaotique, la moitié des salariés se retrouvent au chômage partiel tandis que d'autres en télé travail subissent l'intensité d'une activité accrue. Ce télétravail massif impacte la relation spatiale et « affective » au travail et teste la relation managériale. Il permet également de réaliser la valeur des relations sociales au sein de l'entreprise. Au final, les entreprises qui ont compris qu'elles représentaient une « communauté de destins » pour reprendre les mots d'Edgar Morin pourront saisir les opportunités de transformation durable. Ces transformations ne peuvent se construire que sur la confiance, notamment celles des collaborateurs entre eux et envers leur management, génératrice d'engagement. Ce sont les conditions qui permettront aux entreprises de repenser des modèles d'organisation intégrant l'agilité et la flexibilité des process digitaux, couplées à de réelles pratiques collaboratives. Bref, pour reprendre le titre de l'ouvrage de J Dupuy (2011) de ne plus être « Lost in Management ».

Les nouveaux modes de travail s'imposent à Shanghai après la crise de la Covid-19

Guillaume SERGENT, Fondateur et CEO d'Ailion, Shanghai, Chine

Il y a près de trois mois alors que nous nous apprêtions à basculer dans l'année du Rat et célébrer les festivités du nouvel an chinois, nous avons commencé à entendre parler d'un virus en provenance de Wuhan, provoquant des pneumonies sévères se rapprochant, selon nos 1res informations, du SRAS 2003. Nous, vous, connaissons la suite. Depuis à Shanghai, les start-up, les institutions et les grands groupes se sont organisés et s'organisent pour faire face à cette situation exceptionnelle. La Chine possède certains points communs avec la France, notamment une bureaucratie qui peut être lourde. Lors de la supposé reprise, l'incertitude, la peur était partout. Les autorités ont alors délivré au compte-gouttes un ensemble de mesures pour garantir la reprise d'activité. Alors les organisations ont dû s'adapter progressivement pour différentes raisons : des collaborateurs à distance, des réticences pour revenir travailler (transport, se retrouver avec les collègues etc.). L'enjeu majeur était donc la reprise du travail tout en assurant la sécurité des salariés. Les employés devaient, pour la plupart, encore observer une période de confinement, n'étaient pas de retour dans leur province de travail ou simplement habité par un sentiment de peur. Le télétravail s'est alors imposé. Les visio-

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

conférences ont commencé à remplir les agendas. Que cela soit en interne pour le suivi des projets, reprendre le contact avec les clients mais aussi comme outils marketing de promotion.
Ces nouvelles habitudes, vont (ont) évidemment avoir un impact très important dans la façon de manager, de déléguer et de délivrer. Les managers vont également devoir mettre en place des outils afin de coordonner et suivre à distance les avancements de chacun. Les outils/plateformes de travail collaboratifs tels Slack, Trello et même Mind Map ont vu leurs nombres de d'utilisateurs augmenter. Les questions de flexibilité et ces nouvelles façons de travailler étaient déjà en questionnement en Chine. Les derniers mois nous avons constaté une réelle accélération dans la mise en place de ces changements. Les réticences des décideurs – souvent de l'ancienne école – avant la crise étaient la peur de perte d'efficacité, la difficulté dans le suivi du travail des collaborateurs et le manque d'équité face certaines fonctions plus enclines à télé-travailler. Une fois la crise et les directives gouvernementales strictes, le changement était alors inéluctable. Face à ce changement de paradigme, les décideurs et les managers, ont donc dû s'adapter et se doivent de repenser sur le long terme leurs habitudes, leurs méthodes de management des équipes mais aussi leurs processus de décisions opérationnelles et stratégiques. Il sera également indispensable de changer ces attitudes et ces comportements envers les collaborateurs, pour renforcer les contacts humains perdus face à ces nouvelles habitudes. Aux regards de ces changements majeurs dans les méthodes et les manières de travailler, l'entretien d'un lien social dans les organisations et la mise en place de nouvelles pratiques managériales et organisationnelles seront essentielles. Sans cela les managers et les décideurs pourraient constater des répercussions néfastes sur la gestion des ressources humaines des équipes et le management des organisations quelle que soit leur taille.

The crisis and beyond ?

Ashok SOM, Professor of Global Strategy, ESSEC Business School

The Covid-19 health crisis is a wake-up call for all of us. It showed how weak we are in front of the forces of nature. It also showed that as human beings we have trespassed the boundaries of nature. It stirred a lot of internal wounds, fears, and misalignment that now have the chance to be faced and healed. For countries and economies, it showed us that it is not all about competition and global dominance. For organizations, the best we can do now is to focus on how to transform and do things differently. For people, mere survival is not enough but to bring our authentic selves forward in new, creative ways. We are in the hands of fate. It shows us that there is destiny. We have to fight and promote what we believe in, figure out what inner conflict or discomfort this crisis triggered in us, to explore its root while remaining available to try and comprehend in awe the mysteries of eternity, of life, the unthinkable, the marvelous structure of reality.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Vers un management connecté à une raison d'être

Arnaud STIMEC, Professeur, IEP de Rennes

Au-delà des des impacts économiques et sociaux négatifs, le confinement qui résulte de la crise sanitaire actuelle permet aussi de faire l'expérience d'autres modalités. Le premier point concerne la relation (de confiance) entre les organisations et ses salarié.e.s. Le confinement est par exemple l'occasion de se rendre compte que les personnes travaillent réellement pendant le télétravail. Tant les employeurs que les salarié.e.s pourraient bien prendre goût à une dose accrue de télétravail « en confiance » pour tous les métiers qui le permettent. Le deuxième point est la question du sens. Si le confinement familiale est parfois difficile à vivre, notamment lorsque la promiscuité est trop forte, il peut aussi être l'occasion de revoir les priorités, considérer différemment l'urgent et l'important. La question du sens a été timidement posée dans la loi PACTE avec la raison d'être. Il serait opportun d'accompagner la sortie de crise d'une obligation de définition de cette raison d'être aujourd'hui facultative. Rien n'oblige à être très engagé mais si le sens affiché n'est que de maximiser la valeur actionnariale, les salarié.e.s le sauront et en tireront les conséquences. En revanche, si l'organisation affiche autre chose, gare au green ou social washing car c'est engageant ! Les organisations qui sauront faire confiance et donner du sens pourraient bien bénéficier d'une attractivité accrue tant du côté des salarié.e.s que de leurs clients ou usagers.

La flexibilité qui favorise un peu plus d'égalité

Junko TAKAGI, Professeure, ESSEC Business School

D'après mon expérience, j'ai constaté que même si les entreprises sont désireuses de promouvoir la diversité, elles ont du mal à changer les pratiques pour répondre aux besoins de leurs collaborateurs divers. Par exemple, la flexibilité est un besoin essentiel pour promouvoir la diversité, en particulier pour les femmes, mais de nombreuses entreprises hésitent à mettre en œuvre des horaires de travail flexibles ou le télétravail. À Bruxelles, où le trafic de banlieue est si mauvais qu'il peut falloir des heures pour se rendre au bureau, de nombreuses entreprises ont mis en place une flexibilité des heures de travail et du télétravail simplement par nécessité. Cette pratique a cependant eu un impact positif sur la rétention des talents féminins et apporte davantage d'égalité femmes/hommes sur les projections de carrières. Le changement organisationnel résulte souvent de la nécessité de s'adapter aux impératifs environnementaux, et la Covid-19 en est un excellent exemple. L'impact immédiat de la Covid-19 sur les pratiques de travail a été la transformation du jour au lendemain de l'espace de travail physique au virtuel. Ceux d'entre nous travaillant dans le monde universitaire ont dû passer rapidement à l'enseignement en ligne, et les managers se disputent le temps informatique avec des adolescents prenant des cours sur Zoom. Nous observons tous types d'organisations qui se démènent pour continuer leurs activités avec l'aide d'Internet. Les répercussions à long terme de cela seront une flexibilité accrue dans la façon dont on travaille, le télétravail devenant plus accessible à tous les collaborateurs, mais avec un impact particulièrement positif pour les femmes. Nous verrons enfin certains des changements structurels attendus depuis longtemps qui faciliteront la vie des femmes et apporteront des contributions importantes qui amélioreront leurs perspectives de carrière.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Le virus du management

Jean-Claude TARONDEAU, Professeur émérite, ESSEC Business School

J'ai pratiqué le management sans connaître le mot, j'ai enseigné le management sans savoir donner de sens à ce concept aussi populaire qu'insaisissable : un tonneau percé. Tout individu dont on ne sait précisément ni ce qu'il fait ni ce qu'il devrait faire est un manager. Du concierge américain à l'hôtesse d'accueil du grand hôtel, du sous-directeur des douanes au dirigeant de multinationale, tous dans le même tonneau ! En soi le concept de management est tout aussi insaisissable que la Covid-19, comment pourraient-ils interférer l'un avec l'autre ? Dans sa période de grande diffusion le virus transforme les relations entre les humains. Les contacts physiques entre individus sont interdits. Dans les activités professionnelles, irait-on vers un management sans contact, un management confiné ou non incarné ? Un concierge ou une hôtesse automatique, une plate-forme de pilotage de multinationale ? Nos ancêtres vivaient et travaillaient dans les mêmes lieux mais hommes et femmes exerçaient des fonctions différentes et complémentaires. Demain, l'échange-contamination sur des lieux de travail spécialisés serait remplacé par le télétravail sur les lieux de vie. Et c'est la vie qui pourrait devenir un enfer !

La crise sanitaire du coronavirus est le plus grand déclencheur d'alerte de la crise multidimensionnelle du management des organisations – Cas du Maroc

Dr Abdelali TAZI, Manager public et chercheur en sciences de management – ASMP

Souvent une pandémie quand elle éclate, il n'y a pas de blessé. Il y a des morts ou des vivants. D'ailleurs dans tout système de management, c'est le maillon le plus faible qui casse la chaîne. En revanche, le mot sauver les vies des entreprises fait surface comme signal d'alerte avant qu'il se répercute sur la performance globale des pays et des entreprises. Ce qui est apparent avec la crise sanitaire de la Covid-19, c'est que l'économie mondiale s'est effondrée brutalement, elle questionne dans le fond, la capacité d'anticipation des entreprises et les nouveaux rôles des États pour redresser les agrégats financiers, économiques et sociaux et vise essentiellement d'atténuer les impacts négatifs par des actions musclées et d'urgence. Au Maroc, hormis l'alimentaire, le secteur de la santé, les services sécuritaires, les produits d'hygiène et agroalimentaires et les mesures d'appui des entreprises en arrêt partiel ou total du travail, pratiquement tous les secteurs souffrent et plusieurs entreprises et personnes sont contraintes à mettre la clé sous la porte. Toutefois, cette crise affiche, bel et bien dans le moyen et long terme, un réel gisement d'opportunités pour le Maroc de demain, elle a déclenché de nouvelles réflexions à propos de l'ancrage de la notion de durabilité dans le nouveau modèle de développement avec un fort positionnement pour l'Afrique, les ruptures à opérer sur les modes de gouvernance, les inflexions à marquer à la fois au niveau du management des organisations et au niveau des nouvelles pratiques à adopter, elle a aussi relevé le rôle de l'anticipation, de la veille stratégique, de la synchronisation des rôles des acteurs, de l'homogénéisation des stratégies durables avec les bons modes d'action. Entre vouloir concilier entre la performance et la survie des entreprises, le Maroc doit continuer à gagner en crédibilité et il est dans l'obligation de renforcer ses lignes de défonces et pondérer en permanence la cartographie de ses menaces stratégiques, il doit mieux s'organiser dans la gestion de cette crise tout en traçant le cap vers un modèle de développement socialement incluant, respectueux de l'environnement et porteur d'une justice équitable dans un monde changeant, en pleine mutation et surtout imprévisible. *In fine* pour sortir de cette crise par le haut, le bras armé du management des organisations au Maroc, ne peut en aucun cas se réduire à la seule dimension technique, Il convient pour renforcer sa pérennité et sa résilience, d'amorcer un véritable changement tout en gagnant en agilité qui sous-tend le principe d'adapter en temps réel les bonnes solutions sur le terrain et se concentrer davantage sur l'humain et sur la gestion souple et adaptée des futurs projets pour gérer le mieux la phase de l'après coronavirus.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Les conséquences de la crise sanitaire sur le Management des entreprises marocaines

Brahim TEMSAMANI, Docteur en Management des organisations. Consultant-Formateur et Coach

La crise sanitaire ou ce que l'on appelle la Covid-19 (appellation de l'OMS) ou encore le Grand Confinement (appellation du FMI) a eu – et continue d'avoir – des impacts très dévastateurs sur l'économie mondiale, sur celle des pays développés et moins avancés ainsi que les organisations, en général, et les entreprises de différentes tailles et activités, plus particulièrement. Au niveau mondial, Gita Gopinath, l'économiste en chef du FMI, évalue l'impact de la pandémie sur l'économie planétaire par une réduction de plus de 3 % du PIB mondial, et une régression de l'ordre de 11 % du commerce mondial pendant l'année 2020. A titre d'exemple, la récession aux Etats-Unis est estimée à 5,9 %. Au niveau de la Zone Euro, le PIB va se rétrograder de 7,5 %. Au Maroc, la croissance affichera un pourcentage négatif de 3,8 % ou une perte sèche estimée à 10,9 milliards de Dirhams. Par contre, la Chine et l'Inde (principaux acteurs du BRICS) ont la chance de tirer leur épingle du jeu et de réaliser des taux de croissance de l'ordre de 1,2 % et 1,9 % respectivement. Par ailleurs, force est de remarquer qu'au Maroc la première période de confinement était fixée entre le 16 Mars et le 20 Avril 2020, mais Saïd Amzazi (Porte-parole du gouvernement et Ministre de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique) vient de communiquer que : « la période de confinement va être prolongée jusqu'à Mercredi 20 Mars 2020 ». Cette décision aura, incontestablement, des répercussions très néfastes sur les entreprises marocaines quelles que soient leurs tailles et activités. Présentement, même si l'Etat marocain a pris une panoplie de décisions judicieuses pour accompagner les entreprises et les aider dans la gestion de la crise sanitaire (notamment, la création de la caisse Covid-19 avec un budget estimé à 10 milliards de Dirhams, le payement d'une indemnité forfaitaire pour les salariés affiliés à la CNSS et à ceux bénéficiant de la carte Ramed, le rééchelonnement des crédits bancaires, la réduction du taux directeur de BAM, la subvention des prix des gants et des masques sanitaires de protection, etc.) cela n'a pas été suffisant puisque plus de 8.000 entreprises ont été forcées de fermer leurs portes soit de façon provisoire ou de manière définitive.

Sur le plan sectoriel, les entreprises marocaines n'ont pas été affectées de la même manière par le Coronavirus. Les plus vulnérables étaient celles appartenant au secteur du tourisme, spécialement les compagnies aériennes, les agences de tourisme, les chaînes hôtelières, les restaurants, etc. la plupart de ces entreprises ont littéralement fermé leurs portes. Du même, les activités du secteur industriel ont été réduites de 50 % (selon les estimations du HCP). Il y a même des entreprises qui ont arrêté provisoirement leurs activités et libéré le personnel comme les cas de Renault-Tanger-Exploitation ou PSA-Kénitres… En revanche, les entreprises du secteur agricole ont bénéficié de la nette amélioration des cultures printanières et de la stabilité des prix des céréales et des aliments de bétail. De ce fait, elles étaient pratiquement épargnées puisque l'activité dans ce secteur primaire n'a régressé que de 2,9 %.

Finalement, dans ce contexte actuel de confinement, l'ambition de tous les managers consiste à savoir comment dépasser cette crise sanitaire sans grands dégâts ? La réponse à cette question lancinante n'est pas simple, toutefois, l'expérience courte du Coronavirus montre que les entreprises qui ont été susceptibles de sortir indemnes de cette douloureuse expérience étaient celles capables de :

- mettre en place un mode de Management basé sur la « flexibilité » ;
- gérer efficacement le « Risk Management » ;
- travailler à distance tout en valorisant les processus modernes de digitalisation ;
- avoir une forte trésorerie avec un fonds de roulement fonctionnel positif ;
- faire de la chasse aux gaspillages et des dépenses inutiles une priorité suprême tout en rationnalisant davantage les budgets de fonctionnement ;
- réduire leur indépendance des pays comme la Chine et de s'approvisionner de façon « globale » ;
- se convertir rapidement en développant de nouveaux domaines d'activité stratégiques.

Ce qui est sûr et certain, c'est que cette crise sanitaire finira par s'estomper, mais ce qui est également incontestable, c'est que les entreprises ne travailleront plus de la même façon… elles seront désormais obligées d'être plus flexibles et proactives.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Imaginer Sisyphe heureux

Patrice TERRAMORSI, MCF, Université Pascal Paoli de Corse

« La pire crise mondiale depuis 1945 », c'est en ces termes que, le 31 mars 2020, Antonio Guterres, secrétaire générale de l'ONU, qualifia la pandémie de Covid-19. Cette crise sanitaire d'une ampleur exceptionnelle, et les mesures prises afin de tenter de la contenir, ont bouleversé la vie de l'ensemble des citoyens et remis en cause les modalités mêmes de l'action collective. Rendant inopérants les cadres d'analyse et d'action habituels, cette situation inédite a conduit chacun à questionner des vérités jusque-là tenues pour acquises. Il en va ainsi des modèles issus de la « pensée économique standard » et de leurs traductions managériales qui montrent toutes leurs limites, lorsqu'ils ne s'appliquent pas à une réalité mise sous cloche (Aggeri, 2015). Comment, dès lors, concevoir l'action collective d'individus ayant fait l'expérience de l'absurdité du monde ? Est-on condamné à choisir entre la reproduction et l'inaction ? La richesse des initiatives portées par les acteurs de terrain, regroupés en communautés de pratiques, qui à tous niveaux se sont organisés pour agir, montre qu'une autre voie est possible. Mais certainement faudra-t-il pour cela, repenser les organisations et « imaginer Sisyphe heureux » (Camus, 1985).

Crise sanitaire et résilience : savoir réinventer durablement nos organisations

Oumar TRAORÉ, Managing Partner, Optimum International, (Côte d'Ivoire)

Dans un contexte de crise sanitaire généralisée, les modèles organisationnels conventionnels connaissent leurs limites respectives. Les méthodes de travail, le management des organisations, tout a été réaménagé pour ne pas subir, mais plutôt survivre tout en apprenant à s'adapter. Tous, sans exception, sommes appelés à sortir de nos zones de confort. En effet, la crise sanitaire provoquée par la Covid-19 est une crise majeure qui interpelle sur la nécessité de revoir nos méthodes collectives ou individuelles de travail. C'est désormais un « MUST » et non plus une alternative. Indépendamment des effets néfastes de cette crise sanitaire, les organisations doivent saisir l'opportunité que nous avons de nous remettre en question aussi bien sur le plan individuel, collectif qu'organisationnel. Il faut réinventer nos organisations car la crise a permis de mettre à nu la réelle capacité de résilience de nos organisations. C'est donc l'occasion de réinventer le travail, la façon d'accompagner les collaborateurs et la transformation de nos organisations pour rebondir après l'épreuve.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Plus de télétravail, d'achat local et une GRH renouvelée !

Diane-Gabrielle TREMBLAY, Professeure, Université Téluq, Montréal, Québec, Canada

Une des répercussions durables sera sans doute le développement du télétravail, et d'un management par objectifs-résultats dans nombre d'organisations qui ont expérimenté le télétravail en période de crise. Le management sera aussi transformé par le développement des circuits courts et l'achat local, alors qu'on allait plutôt vers une mondialisation sans limite. Au Québec, on a ainsi annoncé la création d'une plateforme numérique non transactionnelle, LePanierBleu.ca, qui répertoriera sur son site tous les détaillants québécois et leurs produits. Le commerce en ligne a progressé dans les dernières semaines et se maintiendra sans doute. Aussi, on peut penser que les organisations seront sans doute (on l'espère) plus reconnaissantes à l'endroit des nombreux travailleurs qui sont en première ligne dans le secteur de la santé, mais aussi les travailleurs à bas salaires qui assurent ce que l'on reconnaît enfin comme des services essentiels : caissières et travailleurs des épiceries, des petits commerces, etc. Au Québec, une prime temporaire de 8 % a été accordée à tous les professionnels de la santé qui travaillent directement auprès de la clientèle, aux urgences, aux soins intensifs, dans les zones de confinement, dans les cliniques de dépistage ou dans les Centres hospitaliers de soins de longue durée. Il faudrait maintenir les marques de reconnaissances post-crise. Plus globalement, on peut penser que la RSE, les questions environnementales et une gestion plus bienveillante de la main-d'œuvre prendront plus de place dans les organisations.

De l'impossibilité de reproduire certaines méthodes de management passées

Catherine TRIPON, Directrice des Relations aux Parties Prenantes & des Partenariats, Délégation Générale, FACE

Convaincu ou non d'un « après » différent de « l'avant », ce confinement a déjà bouleversé beaucoup de certitudes. L'*a priori* sur le télétravail et le dogme du présentiel si ancré en France, tout cela semble bien désuet. Qui pourra juger de la valeur du travail quand le seul lien reste une réunion à distance et des échanges de mails ? Qui pourra dire désormais que travailler une journée à domicile, quelque qu'en fusse la raison, quel que soit le grade, est une manière de s'octroyer un temps de congé ? Comment mesurer l'engagement d'un.e collaborateur.rice, comment évaluer ses compétences métiers et ses « softskills » ? Si l'on sait calibrer des objectifs quantifiables pour du personnel mobile, on ne sait pas mesurer, pour les sédentaires, ce qui relève de la motivation, de l'amélioration de la réflexion, de la résolution d'une problématique et la méthode pour y parvenir, individuellement ou collectivement, quand on ne l'évalue que dans une logique présentielle. Enfin, pour les personnes qui seront devenues les bénévoles de quelques semaines spontanément ou avec l'appui de leur employeur, dans la réduction de l'isolement pour des personnes fragiles – lien social, aide éducative ou à l'emploi –, leur vision de l'inclusion et de l'engagement dans la Cité tournée vers l'autre, – cet autre que la vitesse de nos modèles économiques ne permettait plus de voir –, viendra heurter ou conforter la « raison d'être » que de nombreuses entreprises peinaient à formuler. Il est là notre « après ».

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

La crise sanitaire : catalyseur de changements managériaux ?

Gaël TRIVIDIC, Enseignant-chercheur, Brest Business School

Quels changements depuis le début de la crise dans les entreprises ? Pour éviter la paralysie économique, les autorités et les directions de nombreuses entreprises ont privilégié la solution du télétravail. Il y-a-t-il là une rupture ? Le management des entreprises s'avère depuis longtemps impacté par la digitalisation. La figure du « salarié nomade », adepte du télétravail, est connue. Conséquences de ces évolutions, les routines collectives disparaissent peu à peu, le lien entre les salariés et leur entreprise s'atténue, l'autorité des managers ne peut plus s'exercer dans un lieu qui les légitimait, le contrôle doit prendre de nouvelles formes… La crise agit ici comme un puissant catalyseur d'un processus déjà engagé. La généralisation du télétravail opérée dans l'urgence nécessite d'inventer très rapidement de nouveaux systèmes de management. C'est le premier défi. Mais cette crise montre aussi l'importance du travail de salariés présents sur le terrain, dans les entreprises. Celles-ci deviennent alors de plus en plus hétérogènes. Il n'y a pas un nouveau système de management à mettre en place mais plusieurs systèmes différenciés à faire coexister…et accepter. Ceci constitue le second défi. Enfin, la crise peut changer notre regard sur l'autre en général, sur nos collègues en particulier. Ceux-ci devenant de plus en plus virtuels, séparés de nous par des écrans (ou des masques), il faut trouver de nouveaux cadres pour bâtir une sphère sociale dans laquelle chacun pourra réellement exister aux yeux des autres. Il ne s'agit plus de gestion mais d'humanité.

Le management doit être en capacité d'assurer une certaine continuité productive pour devenir une profession essentielle en temps de crise… ou pas !

Odile UZAN, Professeure des Universités, Université Paul-Valéry Montpellier 3

Face au défi national et responsable de *choisir la vie et la santé quoiqu'il en coûte,* qu'observons-nous ? Après une semaine de sidération générale, a progressivement émergé un management qui a su : 1) faire preuve de réactivité, créativité, flexibilité pour orienter partiellement voire totalement, l'activité de l'entreprise au service de la société ; 2) valoriser les choix de *Business model*s locaux privilégiant la proximité des biens et des personnes ; 3) assurer dans un dialogue constructif avec les syndicats, une réelle sécurité des salariés et un engagement sociétal de ces derniers ; 4) sortir correctement du dilemme éthique que pose le fait de mettre la hiérarchie en distanciel et les productifs en présentiel 5) communiquer sur les actions contributives et la capacité de l'entreprise à assurer une certaine « continuité productive ». Et puis, est apparu en parallèle un management qui : 1) s'est enfermé dans un silence assourdissant ; 2) n'a pas su assurer de façon crédible la sécurité des salariés ; 3) a recouru au chômage technique laissant l'Etat *nationaliser le paiement des salaires* ; 4) s'est délesté *brutalement* de certains fournisseurs et… stagiaires ; 5) a fait appel à l'Etat pour cautionner les emprunts de l'entreprise. Si Réactivité, Créativité, Flexibilité, Proximité, Dialogue, Responsabilité et Ethique sont des dimensions caractéristiques du management du XXIe siècle, la crise sanitaire en cours révèle que certaines entreprises sont en capacité réelle de les mettre en pratique, et d'autres beaucoup moins. C'est cet écart qu'il conviendra, nous semble-t-il, de chercher à réduire en s'assurant que le management, dans son ensemble, puisse assurer désormais, dans un dialogue constructif avec ses parties prenantes, une certaine « continuité productive » et devienne aux yeux de tous une profession *crédible*, *visible* et *essentielle* en temps de crise…ou pas.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Survivre dans le secteur aérien par le low tech et la frugalité

Marc VALAX, Professeur, IAE de Lyon, Centre de recherche Magellan, Université Jean Moulin Lyon 3

Face à la crise sanitaire actuelle, le management contemporain des opérateurs aériens (constructeur, compagnies aériennes, aéroports) va devoir changer et élaborer des solutions efficientes, dépourvues de sophistication et de superflu, avec le moins de moyens possible mais sans faire de concession sur la qualité du service rendu, en quelque sorte du low tech. Le secteur aérien devra dans le contexte Covid-19 et ensuite, implémenter vraiment des améliorations techniques et révolutionner ce secteur. Chez Boeing, le low tech sera des ailes repliables sur son programme 777X, la start-up tchèque Neurons SW s'oriente de plus en plus vers un système de maintenance prédictive ; grâce à des simples capteurs audio connectés à bord des avions, cela permet d'avoir une meilleure connaissance de l'état d'usure des équipements, pour assurer une meilleure maintenance et assurer un plus haut niveau de sécurité. Le secteur aérien sera condamné à se réinventer pour continuer à inciter les passagers à prendre l'avion tout en voulant, pour certains, sauver la planète. Il devra en appeler à des logiques réelles d'innovation frugales et non plus à des opérations de communication et d'enfermement dans le mythe de l'avion vert pour tromper les répercussions durables de la crise Covid-19. Avec une chute actuellement de 95 % du trafic aérien, les actions quotidiennes et les intérêts du secteur vont encore plus se heurter à ceux des autres acteurs notamment les ONG et les décideurs politiques face au défi écologique. La complexité nécessite une vision stratégique de la gestion des ressources humaines qui fasse évoluer le secteur aérien par des oppositions et des dépassements de ces tensions. Cette co-construction organisationnelle de l'innovation vers plus de frugalité pourrait permettre d'intégrer, de formuler des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de compétences pour affronter l'incertain. Ainsi, sortir des sentiers battus dans le secteur aérien pour trouver des nouvelles voies d'innovation s'avère nécessaire encore davantage avec la crise sanitaire actuelle. Le Flygskam de Greta Thunberg (la honte de prendre l'avion en raison de son empreinte écologique) paraît une gouttelette face à l'océan des défis futurs dans le secteur aérien.

Un impératif désormais : réinventer l'entreprise

Gilles VERRIER, Directeur Général d'Identité RH

La crise sanitaire a souligné la nécessité de la prise en compte première de l'humain. Il n'est plus possible de continuer sans avoir appris de cette période. Accélérons les mutations apparues comme nécessaires ces dernières années. Pendant la crise, la question sociétale était omniprésente : interruption, prolongation ou réorientation de l'activité pour répondre aux impératifs sociétaux ; décisions sur le maintien de l'emploi ou de la rémunération ; solidarité entre entreprises ; etc. Dépassant les discours sur la RSE, l'entreprise doit dorénavant agir en fonction de ses impacts sur un écosystème plus large que la seule sphère économique : humain, environnement, santé, etc. Pendant la crise, l'importance du maintien du lien social et l'impossibilité d'un management rapproché ont conduit, bon gré, mal gré, à développer la responsabilisation. Ce constat met en lumière un autre modèle relationnel que celui hérité du néo-taylorisme. Basé sur la confiance et l'autonomie, il est non seulement envisageable, mais aussi source d'épanouissement et d'efficacité. Pendant la crise, l'organisation s'est assouplie pour les salariés mobilisés sur leur lieu de travail. Le travail à distance a conduit à revisiter l'organisation du travail, avec plus de souplesse et une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle. L'entreprise doit désormais intégrer la transformation du rapport au temps et à l'environnement physique de travail.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Des évolutions universelles dans les modèles de management

Emily WIERSCH, Consultant-coach en stratégie et management d'entreprise, affiliée des chaires Essec du changement et IMEO

S'il appartient à chaque entreprise d'établir un retour d'expérience spécifique sur sa prédisposition à accueillir et traverser la crise sanitaire, et de prendre les mesures de résilience adéquates – pour non seulement résister mais rebondir – nous pouvons conjecturer plusieurs évolutions universelles dans les modèles de management. Ainsi, les entreprises devraient accélérer leur agilisation pour être capables de pivoter très rapidement tant sur les plans opérationnels (ex : concevoir et produire en série d'autres produits), tactiques (ex : réallouer les efforts humains sur les processus vitaux et/ou à forte valeur, actionner un autre canal de distribution), que stratégiques (ex : actionner des alliances avec des startups pour occuper des espaces de marché adjacents ou même disjoints). Les capacités de télétravail et de télégestion devraient se trouver rapidement démultipliées également, en priorité sur les activités, systèmes et processus névralgiques de l'entreprise. Le digital et l'automatisation vont évidemment aider cette transformation (jumeaux numériques, cobots, visualisation des états et valeurs des processus et éléments unitaires, imprimantes 3d…). Si les Plans de Continuité et de Reprise d'Activité portaient essentiellement sur les infrastructures physiques et logiques des entreprises (données, salles et systèmes informatiques, bâtiments, usines…) et prévoir essentiellement des catastrophes naturelles ou accidents, ils devraient rapidement se voir étendus aux dimensions stratégiques et opérationnelles.

Quand la Mort s'invite, l'Humanité se retrouve !

Bruno WIERZBICKI, Président Oknose

Plus qu'une crise sanitaire, c'est une vraie révolution existentielle que l'humanité est en train de vivre. Depuis le début de la pandémie, et de plus en plus au fil du temps, nous connaissons tous, soit une personne qui est décédée de ce virus, soit des personnes qui ont perdu l'un des leurs. En 2020, la Mort s'est invitée partout sur notre Terre, en France et dans nos organisations. Sa présence nous confronte à une dimension singulière de la philosophie existentialiste ou de la thérapie existentielle : la finitude de la vie. Bien évidemment, pour nous, humains, elle génère de l'angoisse : quand viendra mon tour ? Celui des gens que j'aime ? Pourrais-je y échapper ? Logée au sein de notre cerveau reptilien, elle fait stocker pâtes, riz et papier toilettes… Elle peut faire casser des vitres de voiture pour y dérober des masques de protection, même si ces derniers appartenaient à du personnel soignant…Le second effet de la finitude de la vie, et c'est plutôt une bonne nouvelle, nous fait prendre conscience de sa valeur, de sa spécificité et de sa singularité. Nous n'avons plus envie de la gâcher ! Tous les soirs à 20h, elle a mis aux fenêtres tous ceux qui voulaient exprimer de la reconnaissance au personnel soignant. Elle a fait émerger tous ces héros ordinaires qui, soit par leur métier, soit par leur bénévolat, ont permis à tous de continuer à vivre, ou bien ont rendu service aux autres et, par là-même, ont donné du sens à leur propre existence. La pandémie et le confinement ont également retissé le lien humain entre les gens. Concrètement, dans le monde du travail, cette révolution existentielle va générer un besoin d'utilité et de sens à l'action. Les organisations devront proposer à leurs salariés une vraie contribution à une mission. Comment pourront-elles leur donner fierté d'appartenance et sentiment d'utilité ? Il nous semble que cela devra être porté par une nouvelle vision, au niveau de la DG, plus centrée sur ces valeurs et, soutenu, au quotidien, par un management reconnaissant et soutenant. Ceci va être un vrai enjeu de fidélisation, de motivation et donc, de réussite et de performance. Et ceci risque d'être une vraie révolution dans le monde des organisations.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

L'émergence des postes numériques peut être une solution efficace ?

Shiwei WU, Docteur en Sciences de gestion et Président de SRBS (Silk Road Business School)

Cette épidémie a déclenché une réflexion profonde sur la manière d'améliorer la résilience et la flexibilité des opérations de l'entreprise grâce à la mise à niveau interne et à la transformation externe. L'épidémie passera toujours, mais elle a un impact profond sur l'ensemble du style au travail et de l'environnement des affaires. L'une des solutions consiste à susciter l'intégration des entreprises en ligne et hors ligne et à améliorer leur niveau de numérisation, d'automatisation et d'intelligence afin de garantir que même si la gestion classique ou le contact avec le client ne peut être réalisé en cas de crise, le bon fonctionnement de l'entreprise peut être maintenu dans la plus grande mesure. Parmi de nombreuses idées, attribuer davantage de postes en ligne, automatisés et intelligents (appelés postes numériques) aux entreprises est l'un des moyens de faire face à l'incertitude. Par conséquent, nous pensons que l'émergence de postes numériques n'est pas seulement la demande de mise à niveau industriel / sectoriel pour des applications technologiques d'intelligence artificielle dans le contexte de la quatrième révolution industrielle, mais aussi une méthode de gestion efficace de la mondialisation pour faire face aux grandes catastrophes naturelles et assurer le développement durable des entreprises.

L'Intelligence Artificielle comme réponse créative à la crise du tourisme

Ming XU, Docteur en Sciences économiques, créateur de voyages touristiques

En Afrique, en Chine, aux Etats-Unis, en Europe, partout dans le monde la crise sanitaire impacte durablement les activités économiques, financières, commerciales, sociales et oblige à nous interroger sur l'avenir du genre humain, rendu encore plus incertain. Secteur en pleine croissance, le tourisme est sans doute le plus touché. Son cœur de métier tourne autour de la conception de voyages. En France, par exemple, qu'elle soit à destination du client final ou des agences de voyages, cette dernière génère plus des deux tiers du chiffre d'affaires du secteur. La conception des itinéraires de voyage constitue un processus associant l'équipe marketing qui les conçoit, le service clients qui restitue les avis, et la force de vente qui les vend. En cas d'épidémie, si la conception se fait de façon traditionnelle, par réception au sein de l'agence, cas encore possible d'un voyage sur mesure pour touristes aisés, les obstacles sont énormes, les agences étant actuellement fermées. Cependant, aujourd'hui, la plupart des voyagistes proposent des vidéos sur leur site, rendant plus opérante la relation avec leurs clients, plus aptes à imaginer leur possible périple. La créativité demeure toutefois assez peu poussée. Cette évolution a eu pour conséquence de réduire le nombre d'éductours, voyages de découverte permettant de connaître, de tester et d'évaluer une nouvelle destination ou un nouvel équipement touristique d'accueil. Les employés se déplacent moins. Dans le contexte de la crise sanitaire, le passage à l'Intelligence Artificielle est, il ne fait aucun doute, la solution idéale pour contrer l'impossibilité de se déplacer tout en assurant un attrait inventif dans la conception de voyages, grâce à la réalité approchée. Le recours à l'holographie numérique, par exemple, ouvre des perspectives infiniment grandes, les itinéraires pouvant être conçus de manière flexible par les employés, de l'agence ou de chez eux, ce qui devient un véritable atout pour les professionnels qui s'en emparent, surtout quand la liberté de se déplacer est suspendue. Quant aux clients, acteurs ultimes de la chaîne de valeur, ils vont se découvrir dans le paysage lointain ou le site touristique situé à l'autre bout du monde, grâce à leur hologramme, alors qu'ils ne sont pas encore partis. Quoi de mieux pour rendre plus attractive l'expérience clients, ce qui les mène plus facilement à l'achat. Beau projet qui nécessite la formation des salariés en attendant que revienne la possibilité de voyager.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Organisations post-covid, vers une priorité de la résilience ?

Romain ZERBIB, Enseignant-chercheur HDR au Lara/ICD Business School, Rédacteur en Chef Adjoint, La Revue des Sciences de Gestion

L'épidémie de la Covid-19 a imposé aux organisations de maintenir la continuité en dépit de conditions extrêmes (confinement, décroissance, pénurie, etc.). Une telle épreuve – combinée à l'éventualité que d'autres confinements pourraient suivre – modifiera peut-être en profondeur le référentiel des managers et la culture organisationnelle. Il est probable, en effet, que nous assistions à l'émergence d'un nouveau territoire mental qui évaluerait – d'abord – la valeur d'un modèle de gouvernance à l'aune de sa capacité de résilience à un crash-test. Une telle exigence – à supposer qu'elle devienne une routine – pourrait avoir au moins deux conséquences majeures. Premièrement, engager une dynamique de clarification de tous les process qui structurent l'entreprise (en termes de buts, de tâches, de frontières, de responsabilités, etc.). L'enjeu étant de favoriser la continuité dans la perspective d'une situation analogue à celle-ci. Si le distanciel impose la clarté, quid des modèles matriciels sophistiqués ? Nous pourrions deuxièmement assister à une réévaluation des modalités stratégiques – jusqu'alors reconnues ultra efficaces – mais jugées aujourd'hui trop fragiles en cas de perturbation. Quel avenir pour les modèles qui revendiquent une concentration sur le cœur de métier et le recours aux fournisseurs pour tout le reste ? Jugerons-nous encore demain trop coûteux d'intégrer un maximum de maillons de la chaîne de valeur au sein de l'organisation ?

Craintes et espoirs de la génération Z : Les regards de trois groupes d'étudiants en première année de BBA. Vers une perte d'éthique avec le panoptique

Simon BONVIN, Lucas BRAUN, Ayah FAREKH et Ali MAKSSOUD

Le développement du télétravail, conséquence de l'avènement de la Covid-19, a gommé les frontières entre les sphères publique et privée. Cette situation, appréhendée dans le cadre de la poursuite de nos études à distance, impacte chacun d'entre nous. En effet, le groupe social va désormais vivre au rythme du changement tel que le décrit Salini. Si on nous impose une distance sociale physique, nous sommes condamnés à subir un rapprochement numérique qui a des impacts sur le management pédagogique. Pour compenser la distance métrique, il est nécessaire de mettre en place un système de suivi rigoureux. Cela place l'étudiant dans une situation quasi carcérale, telle que celle imaginée par les frères Bentham et dans laquelle le gardien qui dispose d'une vision globale, peut intervenir à n'importe quel moment. « L'œil de Moscou » veille et, paradoxalement, la distance nous enferme. Nous risquons de voir perdurer un management panoptique.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions

Un virus générateur de xénophobie

Mayde RODRIGUEZ, Déborah BAWUTULUA, Souhaila HUSSEIN et Elodie TEIXEIRA SOARES

L'Homme a toujours eu peur de « l'Autre ». Aujourd'hui, cette crise sanitaire nous dévoile un tout autre type de peur envers « l'Autre ». Rappelons-le, la propagation du virus a débuté en Chine, ce qui a entraîné des préjugés envers toute la communauté asiatique. Cela démontre un manque notoire de discernement accentué par les médias sociaux qui ont contribué à l'augmentation de cette perception erronée. Un rapport a observé une hausse de 900 % de discours haineux sur Twitter. Cette stigmatisation peut avoir plusieurs conséquences au sein d'une entreprise, et en particulier au moment du recrutement. Il peut s'avérer que les personnes de type asiatique aient des difficultés à trouver un emploi. De même, il est envisageable que des entreprises soient réticentes à collaborer avec les sociétés asiatiques.

En effet, le sentiment de peur bouleverse non seulement les individus sur le plan personnel mais également l'économie tant que sur le plan local qu'international. Au Japon, par exemple, une pancarte indiquant « qu'aucun Chinois n'est autorisé à entrer afin d'éviter une propagation du virus » a suscité de vives réactions qui ont poussé les autorités à présenter des excuses. Les effets de cette épidémie se poursuivront donc sans doute après la crise et vont instaurer un climat de méfiance et de défiance dans les organisations.

Covid-19 : Les entreprises ont attrapé le virus du télétravail

Erik ADZHAMOGLIAN, Bastien NICOLAS, Valentin RACINE, Maxime TRAMBELLAND et Ugo PISANI

Avec l'arrivée de cette crise sanitaire sans précédent depuis la seconde guerre mondiale, le monde du travail a été contraint de changer et de s'adapter aux circonstances plus que contraignantes de la pandémie. En raison de ces événements exceptionnels, les managers ont dû faire appel au télétravail afin de continuer leurs activités et semblent y avoir trouvé de nombreux avantages qui modifient les styles de vie des managers et collaborateurs. En effet, la suppression des déplacements et la souplesse des horaires de travail permettent au télétravailleur de disposer de plus de temps à consacrer à sa vie privée. Cela induit une plus grande autonomie, une responsabilité accrue ainsi qu'une diminution du stress. Les employeurs sont également gagnants avec une diminution des frais de location de locaux, une accessibilité et une disponibilité des employés renforcées *via* les visioconférences, une baisse considérable de l'absentéisme, etc. Certaines entreprises sont donc passées au 100 % home office et réalisent ainsi toutes leurs tâches à distance. Ces observations sont appuyées par une enquête de CSA Research pour Malakoff Humanis, qui montre que le télétravail améliore la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, accroît l'efficacité et la productivité et renforce l'engagement et la responsabilisation, qu'il s'agisse des managers comme des collaborateurs. Cette enquête montre également qu'une majorité des collaborateurs et dirigeants voient leur train de vie s'améliorer *via* le télétravail. Les entreprises commencent donc à mesurer les bienfaits du télétravail qui pourrait perdurer après cette crise et être davantage intégré dans les pratiques managériales. Cependant il faut être également conscient des effets néfastes sur le plan psychologique (hyperconnexion, isolement,…) ce qui nécessitera l'émergence d'une nouvelle forme de management assortie d'une nouvelle contractualisation de la relation de travail qui devra reposer sur deux notions essentielles : la confiance et la responsabilité.

© Éditions EMS

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 200.25.61.8 - 01/07/2020 19:16 - © EMS Editions