

Coronavirus : « Une heure de vérité pour les entreprises »

Par Opinion | Le 22 mars 2020 à 10h18, modifié le 22 mars 2020 à 16h39 | <http://www.leparisien.fr/>

Dans une tribune au Parisien-Aujourd'hui en France, Isaac Getz et Laurent Marbacher, co-auteurs de « L'entreprise altruiste », appellent à la solidarité entre entreprises et fournisseurs, patrons et salariés.



« Face à la crise du coronavirus, Emmanuel Macron a appelé à inventer de nouvelles solidarités et Bruno Le Maire un nouveau capitalisme. Il existe pourtant des entreprises qui agissent dans cet esprit depuis des décennies. Lorsque ses commandes ont baissé de 15 %, le directeur industriel d'un grand groupe a convoqué ses fournisseurs : Nous allons affronter cela ensemble. On partage tout ! Alors qu'il disposait de solutions internes plus avantageuses, il a préféré partager le fardeau à parts égales avec ses fournisseurs. Ils s'en souviendront.

Et vous ? Voyez-vous vos fournisseurs comme de vrais partenaires et agissez-vous en conséquence ? Ou bien êtes-vous déjà prêts, dans l'urgence, à dénoncer vos engagements ? Pourtant, si des relations bâties dans la durée en ont fait un authentique partenaire, n'oubliez pas qu'un fournisseur peut aussi vous prêter main-forte.

C'est le cas de SOL, n°2 finlandais du nettoyage industriel, dont les clients, hôtels et paquebots, ont été durement frappés en 2009. Dès le début de la crise, SOL a diminué ses prix de 10 %. L'entreprise a ainsi créé une poche de respiration pour ses clients. Ils s'en sont souvenus. Peut-être vous pourriez aujourd'hui faire aussi quelque chose pour vos clients ? Et, pourquoi pas, pour la société tout entière ?

C'est ce qu'a fait ces jours-ci une PME de la Loire, les Tissages de Charlieu. Elle a mis au point un masque en tissu lavable, commence à le produire et va rendre publiques les informations sur ce modèle pour que d'autres puissent le fabriquer à leur tour. Leurs clients, et même leurs concurrents, s'en souviendront.

Qu'en est-il enfin des salariés ? Pendant les crises, les entreprises peuvent les traiter en variable d'ajustement ou, au contraire, comme des êtres humains. En 2009 encore, comme beaucoup d'industriels, une PME alsacienne Usocom a subi une très forte baisse de ses commandes. Mais elle fut la seule de sa région à ne pas procéder à des licenciements, ni même à du chômage partiel. Ses dirigeants ont décidé de ne recourir à de telles mesures que si la baisse des commandes dépassait 30 %, et de commencer toute réduction de salaire éventuelle par les dirigeants et les cadres.

De grands panneaux installés dans les ateliers indiquaient alors le niveau des commandes, tandis que le DG de l'époque, Michel Munzenhutter, a demandé de vivre sur l'essentiel et d'économiser 14 millions d'euros. Grâce à de nombreuses initiatives des salariés, cet objectif a été atteint. En janvier 2010, chaque salarié a même touché une prime, alors que l'entreprise était encore à moins 28 % de commandes. Les salariés s'en sont souvenus.

Tous ces exemples de la crise de 2009 et de celle du Covid-19 ne sont

pas de la philanthropie. Ces entreprises agissent solidairement pour le bien de leurs interlocuteurs économiques et de leurs salariés à travers leurs activités de cœur de métier. Étonnamment, ces entreprises s'en sortent mieux pendant la crise - mais aussi quand la crise se termine. Elles sont alors entourées de vrais partenaires qui les soutiennent plutôt que de se retrouver seules et à genoux. Beaucoup d'entreprises survivent aux crises mais ne parviennent plus à répondre à la demande quand l'activité reprend, parce que nombre de leurs fournisseurs ont disparu et qu'une partie de leurs salariés a été licenciée.

Toute crise se termine - c'est le propre d'une crise. Face à la tempête, allez-vous être le chêne qui va se briser ou le roseau qui plie, et ne rompt pas ? Plutôt que de faire l'économie de cette crise, allez-vous vous en saisir pour vous transformer et agir authentiquement pour vos clients, vos fournisseurs et vos salariés ? »

Isaac Getz et Laurent Marbacher, co-auteurs de « L'entreprise altruiste » (éditions Albin Michel).

Travailler sur un bateau ou depuis une île paradisiaque, bienvenue dans l'entreprise libérée

Par Céline Boileau | Publié le 13 Mai 2020 |

<https://www.wedemain.fr/>

Exit la relation hiérarchique basée sur la supervision directe et le présentisme des travailleurs ! Avec le travail à distance, le management du contrôle va-t-il laisser sa place au management de confiance ?



" Imposer aux gens d'être sur un même lieu est une contrainte, voire une entrave à la liberté. C'est un problème si cela n'a pas de sens au niveau professionnel ! ", explique Jérémie Pottier, cofondateur de DoYouBuzz.

Depuis neuf ans, cette entreprise nantaise de 9 personnes soigne la réputation en ligne de ses clients. L'équipe a revu son mode de fonctionnement il y a trois ans, suite à la lecture d'Isaac Getz. Ce professeur de leadership et d'innovation à l'ESCP est coauteur de Liberté & Cie sur " l'entreprise libérée " :

" Cela nous a autorisés à penser autrement. Nous nous sommes demandé quel travail nous voulions, quelles exigences étaient pertinentes... avec l'idée sous-jacente que l'entreprise ne devait pas être une contrainte."

ÊTRE LIBRE D'ENTREPRENDRE

Pour Isaac Getz, les entreprises libérées constituent le lieu " où la majorité

des salariés sont complètement libres et responsables d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes – pas leurs chefs ou les procédures – décident comme les meilleures pour réaliser sa vision ". Et le télétravail fait partie des premières mesures instituées par les " entreprises libérées ".

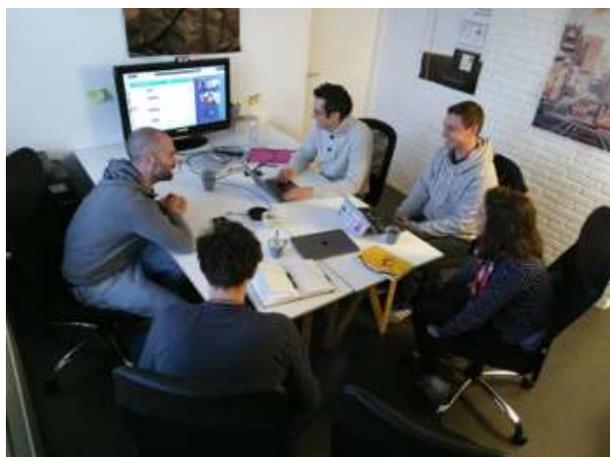
L'un des membres de DoYouBuzz a ainsi poursuivi son activité sur une île paradisiaque pour participer à un " hacker beach ", un programme annuel pour les développeurs qui explorent de nouvelles façons de travailler. Une autre travaille sur un bateau.

" Je pars 6 mois aux États-Unis pour suivre ma femme. Dans une entreprise traditionnelle, j'aurais dû prendre un congé sabbatique. Mais avec notre organisation, nos plans de vie sont possibles, le travail n'est pas une contrainte ", poursuit Jérémie.

Et les entreprises " en voie de libération " sont de plus en plus nombreuses. L'agence éditoriale parisienne

Magamo, qui emploie une vingtaine de personnes, en fait partie. Pour se " libérer ", elle a testé le " transformateur numérique ", une expérimentation de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) permettant de croiser les enjeux du numérique et de la qualité de vie au travail :

" Un an plus tard, nous avons démocratisé le télétravail avec deux formules : soit un jour fixe par semaine, soit 24 jours/an à la carte. C'est intéressant pour tout le monde, mais ça implique de cadrer davantage le périmètre de travail ", témoigne Alix de Massia, gérante et cofondatrice de l'agence.



ATTENTION À LA PERTE DU LIEN

Elle constate aussi moins d'entraide, plus de gens seuls derrière leur écran après 19 h...

Même constat chez DoYouBuzz : " Nous sommes attentifs à ne pas trop perdre le lien physique : quand une personne se retrouve seule au boulot deux jours de suite, on se pose des questions. Nous avons remarqué par exemple qu'en

phase de lancement d'un projet, la présence physique facilite les choses. Avec le télétravail, il faut surcommuniquer, ne pas hésiter à s'appeler même si on n'a rien à dire, prendre des nouvelles... ", confirme Jérémie Pottier.

Les entreprises redoublent ainsi d'imagination pour insuffler l'esprit d'équipe : réunions hebdomadaires, vidéoconférence, outils collaboratifs... Magamo a ainsi instauré une série de rendez-vous réguliers " pour garder le lien au quotidien en dehors des projets et se faire plaisir ! " : des petits-déjeuners un lundi sur deux pour parler des nouveaux projets et partager sa veille, un afterwork par mois pour prendre un verre, un déjeuner pour regarder le premier épisode d'une série...

Chez DoYouBuzz, une réunion a lieu tous les 15 jours sur ce qui peut être amélioré dans l'organisation : " C'est une façon de faire en sorte que tout le monde soit attentif aux changements, et de s'adapter constamment. Car cette transformation vient de l'ensemble des collaborateurs et pas de la hiérarchie ou du manager ", précise Jérémie Pottier.

ADAPTER LE CADRE JURIDIQUE

Car adopter le télétravail nécessite parfois d'innover, notamment au niveau juridique. Le télétravail n'est pas un long fleuve tranquille pour une organisation. L'an dernier, Fanny Rouhet, directrice des ressources humaines de Wavestone, un cabinet de conseil spécialisé dans la transformation des entreprises, a répondu aux

attentes de ses collaborateurs en leur permettant de télétravailler. Mais pour cela, elle a dû expérimenter un cadre plus flexible que celui des textes de loi.

" Jusqu'à récemment, un avenant à chaque contrat de travail était obligatoire pour accorder des jours de télétravail fixes. Nous sommes un cabinet de conseil, avec 2 000 collaborateurs en France, dont 90 % de consultants qui interviennent sur une ou plusieurs missions parallèlement et souvent en mobilité « .

" Adopter le cadre légal avec des jours fixes n'était pas compatible avec notre métier. Nous avons donc mis en place deux types de formats : un " télétravail régulier " classique, mais aussi un format " télétravail occasionnel ", 3 jours par mois, qui ne nécessitait pas d'avenant. "

Aujourd'hui, avec les ordonnances Macron, les accords collectifs d'entreprise ont remplacé la mention obligatoire sur les contrats de travail individuels. Au-delà des bienfaits classiques du télétravail pour l'entreprise comme la diminution de l'absentéisme (moins 5,5 jours par an selon le cabinet Kronos), la distance accélère ainsi le processus de " libération ".

Résultat : " On est moins fatigué, on fait en cinq heures ce que l'on aurait fait en 2 jours ! Lors du hacker beach, notre développeur a aussi pris conscience qu'il fallait qu'il " détende son cerveau " pour répondre à sa problématique en faisant de réelles pauses, ce qui n'est pas possible au boulot. On est plus libre sur la manière de gérer son temps, son énergie, on est donc

plus efficace. Et c'était intéressant de voir qu'avec un fuseau horaire différent, nous pouvions travailler 24h/24h ou seize heures d'affilée sur une problématique. " Une étude Kronos a ainsi estimé les gains de productivité du télétravail à + 22 %.

Sans compter que la qualité de vie au travail constitue un argument de poids pour recruter les jeunes générations, très à cheval sur l'équilibre entre vie pro/vie privée.



UNE CONDITION- : PENSER COLLECTIF...

Le fascicule " 10 questions sur le télétravail " de l'ANACT explique comment le télétravail n'est toutefois pas une fin en soi. Il s'agit tout d'abord d'une opportunité pour questionner une organisation : lieux et espaces, temps de travail, usage des TIC, animation du collectif, pratiques de management.

Si le télétravail s'avère être une solution pour améliorer la performance et la qualité de vie au travail, l'expérimentation, circonscrite dans le temps et à un échantillon de personnes, rassure l'entreprise et fournit le temps nécessaire à la progression des pratiques.

Pour le manager, le télétravail est aussi l'occasion d'expérimenter la délégation et l'autonomie de son équipe. Pourtant, les freins au télétravail, plus psychologiques que techniques, restent principalement le fait des managers.

Pour Patrick Conjard, chargé de mission, expert du management à l'ANACT, " à long terme, ce qui rend le télétravail difficile à gérer pour un manager est son approche individuelle. Lorsque le télétravail est considéré comme un " privilège " individuel, au lieu d'être appréhendé de façon collective ou sous l'angle des conditions du travail, cela pose le problème de l'iniquité et de la charge de travail. "

De plus, la distance modifie la relation entre un collaborateur et un manager. Le sentiment est celui que le télétravailleur échappe au contrôle du manager. " Le télétravail bouscule les repères du management classique. Il remet en question la relation hiérarchique basée sur la supervision directe et les principes de visibilité et de présence des travailleurs ", précise Karine Babule, experte du télétravail pour l'ANACT.

LA FIN DU "COMMAND AND CONTROL"

Et cette crainte de l'autonomie du salarié se traduit paradoxalement par un renforcement du contrôle des télétravailleurs. Patrick Bouvard, rédacteur en chef de RHInfo, le blog d'ADP France, pionnier en gestion du capital humain et externalisation des processus, résume ainsi la situation :

" Le développement du télétravail oblige les managers à sortir du command and control qui prévaut depuis vingt-cinq ans pour restaurer les fondamentaux d'un management réel, qui structure confiance, autonomie et responsabilité. Sur site, on peut imposer directement ; à distance, c'est beaucoup plus difficile ! Et il faut communiquer correctement ! La contrainte majeure pour les managers ? C'est de devoir manager effectivement ! "

Quant au suivi de l'activité, la distance oblige à repenser l'évaluation, par exemple en prenant en compte la performance sur les rendus et non sur la présence du salarié. Les questions sensibles de la confiance et du contrôle de l'activité sont donc remises à plat.

LA CONFIANCE- : CLÉ D'UNE NOUVELLE FORME DE MANAGEMENT

Et c'est une épreuve pour le manager, comme pour le collaborateur. Pour les salariés, le regard des collègues et de la hiérarchie reste le principal frein au télétravail : 62 % des personnes interrogées – et même 66 % des millennials (personnes nées entre 1980 et 2000) – craignent ainsi d'être considérées comme non productives lorsqu'elles ne travaillent pas dans les locaux de l'entreprise, d'après une enquête Polycom.

Parallèlement, elles se disent aussi plus productives en télétravail que sur site.

Pourtant, pensée collectivement, cette remise en cause du mode de management apporte plusieurs bénéfices : le questionnement régulier des usages de l'organisation, le maintien des liens au sein de l'équipe pour éviter l'isolement, l'accompagnement des usages des technologies de l'information et de la communication pour favoriser la collaboration à distance et éviter l'hyperconnectivité, le développement des compétences et des parcours professionnels... la liste n'est pas

exhaustive et constitue autant de bonnes raisons pour engager des pratiques fondées sur davantage de confiance et d'autonomie.

Cet article a initialement été publié dans un cahier spécial consacré à " La révolution du télétravail " pour Malakoff Humanis, dans le cadre de leur projet web éditorial Le comptoir de la nouvelle entreprise.

Télétravail : le modèle de « remote company » divise les géants de l'IT

Philippe Leroy, 22 mai 2020, 13:45 | <https://www.silicon.fr/>

Adopté sous la contrainte du covid-19 pour certaines sociétés de l'IT, le modèle de « remote company » s'impose dans les réflexions comme une forme d'organisation à développer à court terme.



Quel est l'avenir du travail sur site ? En pleine crise du covid-19 qui a imposé le télétravail massif, la question divise les géants de l'IT.

Du côté des partisans de la « remote company », on trouve les deux grandes plateformes de services : Facebook et Twitter.

Le premier a diffusé une communication interne de Mark Zuckerberg ce 21 mai affirmant que d'ici 5 à 10 ans, la moitié

de ses effectifs (aujourd'hui 45 000 personnes) seront en télétravail intégral. Si les procédures de mise en place d'un tel dispositif restent à définir, le message est fort sur le changement de doctrine qui va redessiner la politique immobilière du groupe avec la création de « hubs » dans certaines villes (Atlanta, Dallas et Denver sont cités) plutôt que des bureaux « classiques » pour permettre des moments de rencontre entre télétravailleurs.

Cette nouvelle approche permettrait de « concentrer l'énergie de recrutement dans certaines villes où nous pouvons trouver des centaines d'ingénieurs. » a expliqué Zuckerberg cité par Reuters. Les réductions de coût sur l'investissement immobilier ne sont pas encore chiffrées mais un modèle de « remote company » aura des effets sur la masse salariale puisque les salaires sont en partie indexés sur le coût de la vie dans les villes de résidence des salariés. En s'éloignant des grandes zones urbaines, en particulier San Francisco, au profit de villes plus petites et moins chères, le niveau des salaires devraient baisser.

Facebook et Twitter disent oui

Pour l'heure, la majorité des salariés de Facebook va rester en télétravail jusqu'à la fin de l'année mais 40 % se disent intéressés pour pérenniser cette situation, selon une étude interne. Une majorité exprime son envie de retourner dans les bureaux.

Même son de cloche du côté de Twitter (près de 5000 salariés) où son CEO a annoncé une décision similaire quelques jours plus tôt : les salariés qui le souhaitent pourront basculer totalement en télétravail dès 2021, à l'issue de la situation actuelle imposée jusqu'à la fin de l'année.

GitLab, une « remote company » depuis l'origine

Chez GitLab, la plateforme de gestion de codes source, la question ne pose pas pour les 1400 salariés. Créé sur le modèle de « Remote Company » intégrale, avec trois fondateurs basés dans trois pays différents, elle met à jour un document sur ses expériences sur le sujet. Y compris celle d'avoir fermé un mini-bureau loué à San Francisco, pour les services financiers et le marketing, faute de candidats pour y passer ses journées de travail.

Le phénomène se répand au-delà des start-ups et des métiers de l'IT comme le montre le site (payant) Flexjobs qui recense et met en relation les entreprises et les « remote » travailleurs.

Microsoft et Apple plus réticents

Pour beaucoup de grands acteurs, la période de télétravail (prévue au moins jusqu'à la fin de l'année) ne sera pas étendue sur le très long terme.

Dans un entretien au New-York Times, Satya Nadella estime que basculer dans un modèle total de « remote company » reviendrait à remplacer un dogme par un autre. Même son de cloche chez Apple où domine la conception de hardware qui exigerait une présence sur ses sites.

Reste que l'électrochoc provoqué par le covid-19 sur les finances des entreprises et l'appréhension des salariés à fréquenter des espaces clos va sans doute faire évoluer la réflexion.

Questions 1 (Leadership) /20 points

Dans des modèles nouveaux d'entreprises, comme ceux cités par les 3 articles, et d'autres que vous pourriez connaître, comment décririez-vous le rôle, le style et les déterminants de choix des Managers intermédiaires et supérieurs que vous recruteriez ?

Questions 2 (Management Stratégique) /20 points

A la lumière des 3 articles, et d'autres que vous pourriez trouver, comment concilier Modèle Economique de l'entreprise (Business Model) et intérêts des Parties Prenantes élargies (Stakeholders) en situation de sortie de crise telle que celle que nous traversons ?

Notes :

Le plagiat (copié-collé), depuis un cours ou internet, annulera la réponse à la question.

Les copies conformes (2 étudiants aux mêmes réponses sur une question), annuleront la réponse à la question pour tous

Il va de soi qu'aucun minimum de page n'est requis, la qualité du devoir et argumentations devant l'emporter sur la quantité.

Date Limite de rendu : Dimanche 24 Janvier 2021 (23h59), par voie électronique.

Tout retard sera pénalisé (1 point par jour, commencé, de retard)