



CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS DANS L'ENTREPRISE

**Pérenniser les nouvelles pratiques de gestion
nées de la crise de Covid-19**

CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS DANS L'ENTREPRISE

Pérenniser les nouvelles pratiques de gestion nées de la crise de Covid-19

Episode unique dans l'histoire moderne de par son ampleur et ses multiples dimensions (sanitaire, économique, sociale, etc.), la crise de Covid-19 a représenté un bouleversement majeur pour les entreprises. À travers le monde entier, des millions de salariés ont dû s'astreindre au télétravail, composer avec un quotidien subitement délocalisé en ligne, collaborer avec des collègues et des managers devenus virtuels.

Bien que brutale, cette transformation a permis à de nombreuses entreprises de poursuivre leur activité. Plus encore, elle a même apporté de nouvelles méthodes de gestion et de management prometteuses pour l'avenir. À distance, la hiérarchie s'est rendue compte que responsabiliser les employés et leur donner plus d'autonomie pouvait s'avérer bénéfique. Chez eux, les collaborateurs ont réussi à mieux combiner vie privée et vie professionnelle. En ligne, les outils numériques ont prouvé leur valeur ajoutée et donné de nouvelles possibilités aux travailleurs.

À l'échelle globale, cette période offre au monde professionnel l'opportunité de prendre conscience de l'environnement dans lequel il évolue et des conséquences qu'un développement outrancier peut avoir. La crise de Covid-19 constitue l'occasion de repenser le sens du travail, la raison d'être de l'entreprise et son rôle au sein de la société. Une ère de changements s'annonce, et le retour en arrière s'avérerait aussi vain qu'improductif.



DANS CE DOSSIER

POINTS-CLÉS ET ENJEUX 4

LE MANAGEMENT FACE AUX ÉVOLUTIONS DU TRAVAIL 6

Le télétravail affirme sa viabilité	6
De nouveaux outils indispensables pour le travail en ligne et à distance	10
Des pratiques sommées de se transformer	14
La quête de sens devient primordiale	20
Quel leader dans l'entreprise de demain ?	23

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES S'ADAPTE À LA DISTANCE 25

Le nouveau statut du DRH.....	25
Entretenir le lien malgré la distance.....	26
Trouver un nouvel équilibre entre vie privée et vie professionnelle	28
La formation à distance se développe	31
Le recrutement et l'intégration se digitalisent	33

GÉRER SON ENTREPRISE PENDANT ET APRÈS LA CRISE..... 35

La résilience, la clé pour rebondir.....	35
Une gestion de trésorerie cruciale en temps de crise	37
Investissements, reporter ou maintenir ?	40
Les priorités de la gestion des risques évoluent.....	42
Réaménager, vendre, louer, déménager : que faire de ses bureaux ?	45
Une nouvelle responsabilité pour l'entreprise	49

CONCEPTS-CLÉS POUR L'ENTREPRISE DE DEMAIN..... 50

La crise révèle un nouveau potentiel dans les entreprises

Imprévisible et soudaine, la crise de Covid-19 a bouleversé les entreprises au printemps 2020. Impossible de perpétuer le quotidien habituel face aux mesures de confinement et de distanciation sociale qui ont chamboulé leurs activités. Pour ne pas subir un arrêt total, le monde professionnel a dû **adopter dans l'urgence de nouvelles pratiques**, jusque-là peu répandues voire jugées inopportunes. Le travail à distance est devenu la norme, les outils numériques sont apparus comme les principaux alliés des salariés et dirigeants en cette période.

Quelques mois plus tard, le constat semble unanime : l'économie n'a pas cessé de tourner. Ces nouvelles méthodes de travail ont rempli leurs objectifs, **légitimant leur démocratisation au sein des organisations**. Le télétravail, source de distractions et d'inefficacité pour les collaborateurs ? Il permet au contraire de **mieux équilibrer vie privée et vie professionnelle**, pour peu que les employés soient correctement équipés à leur domicile et évoluent dans un cadre clair (flexibilité des horaires, droit à la déconnexion, etc.). Le travail à distance, destructeur de lien social et des projets menés en équipe ? S'il est acquis que le bureau possède toujours un rôle indéniable dans la sociabilité en milieu professionnel, les outils

collaboratifs numériques parviennent également à **créer des synergies entre collègues**, tout en proposant un ensemble de fonctionnalités devenues indispensables ces derniers mois : visioconférence, brainstorming virtuel, partage de documents... Un management performant, impossible à mettre en place sans partager les mêmes locaux ? Les notions de confiance, de responsabilisation et d'autonomie ont été à l'honneur pendant le confinement, remplaçant le sempiternel contrôle et démontrant qu'**un autre type de management était possible et tout aussi efficace** pour l'ensemble des niveaux de la hiérarchie.

La crise a ainsi démenti de nombreux préjugés qui existaient concernant ces nouvelles méthodes. Les pratiques traditionnelles sont remises en question par cette expérience, initialement forcée, du travail à distance. Les entreprises et leurs salariés ont révélé **les atouts de ces usages en même temps que leur forte capacité d'acclimatation**. La crise a agi comme un accélérateur, déployant en un trimestre des modifications qui auraient demandé des années d'expérimentation en temps normal. De nouvelles perspectives s'ouvrent désormais pour la sphère professionnelle, qu'il faut explorer et exploiter afin de s'approprier l'écosystème de demain.

Un retour en arrière impossible

Le confinement terminé, revenir à un fonctionnement traditionnel pourrait tenter de nombreuses entreprises. **Il est pourtant déjà trop tard.** Comment persuader un collaborateur que la confiance et la responsabilisation qui lui ont été accordées lorsqu'il travaillait chez lui vont disparaître s'il revient au bureau ? Comment expliquer à ses employés qu'ils ne pourront plus suivre de formation sur Internet maintenant que le système traditionnel reprend ses droits ? Pourquoi se débarrasser d'outils de gestion de projet en ligne ou de signature électronique, qui se sont avérés si utiles lorsque tout contact était réprimandé ? Il ne s'agit plus de se rassurer en retrouvant ses anciennes habitudes, mais de **tirer les leçons du printemps pour exploiter ce nouveau potentiel humain et technologique** dévoilé à cette occasion.

Les causes de la crise doivent aussi pousser les entreprises à **accentuer leur implication sociale** pour se diriger vers un monde où de tels événements n'arriveront plus. En définissant des objectifs sociaux et environnementaux et en affirmant leur volonté de **participer à l'édification d'une société durable et désirable**, elles obtiendront l'aval de leurs salariés – en quête de sens dans leur travail –, des consommateurs – de plus

en plus soucieux d'intégrer une dimension éthique à leurs achats –, et des investisseurs – confrontés à l'essor d'une finance verte. L'entreprise est ainsi sommée de **jouer un nouveau rôle dans la société**. Elle n'est plus uniquement un moteur économique ou industriel, mais devient aussi **un exemple écologique et social, porteur d'une raison d'être** et de missions en phase avec les enjeux actuels de l'époque.

Cette réorientation se reflète dans **la transformation de plusieurs piliers de l'entreprise**, amorcée pendant la crise et amenée à se poursuivre. Les investissements réalisés doivent répondre à de nouvelles priorités. L'aspect climatique devient une composante cruciale à prendre en compte, notamment en tant que risque potentiel. La gestion de trésorerie et le financement se réorganisent autour de la conjoncture actuelle.

Ces changements doivent être incarnés par un leadership approprié. Les dirigeants accompagnent et encouragent leurs collaborateurs dans cette métamorphose. **Chaque échelon de la hiérarchie, pour peu qu'elle subsiste, est concerné** par la transformation en cours. Celle-ci est maintenant lancée, et il ne semble être dans l'intérêt de personne de revenir en arrière.

LE MANAGEMENT FACE AUX ÉVOLUTIONS DU TRAVAIL

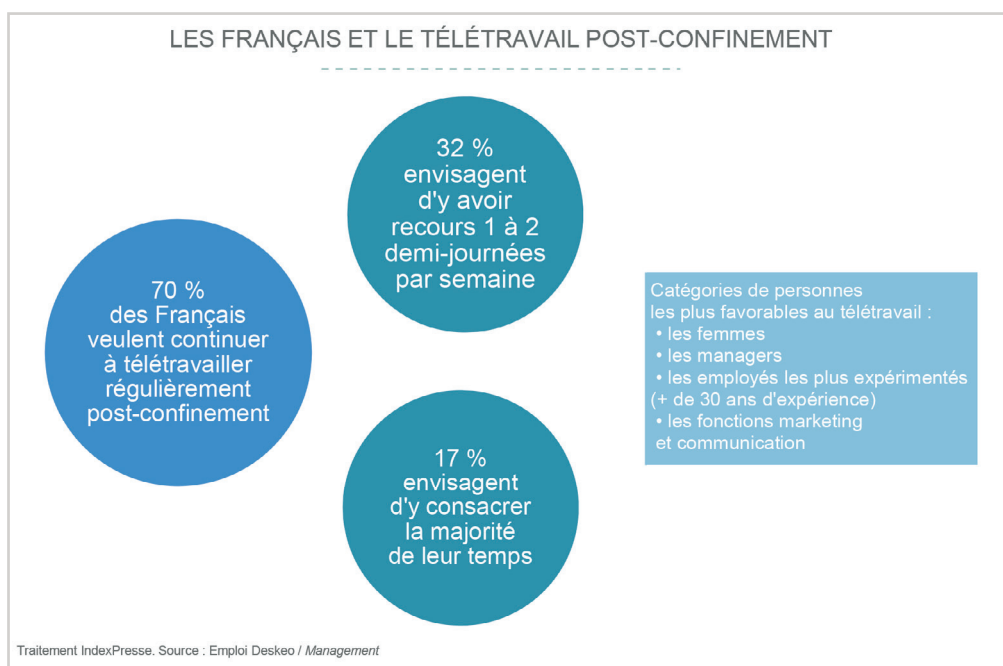
Le télétravail affirme sa viabilité

Entreprises et collaborateurs séduits par le télétravail

Déployé jusqu'alors à une échelle réduite dans les entreprises, le télétravail est devenu la norme au printemps 2020. Les mesures de confinement, dues à la crise de Covid-19, ont contraint les employés à rester chez eux et à expérimenter ce mode de travail à distance. Redoutant une chute de productivité, les entreprises n'ont eu d'autre choix que d'accompagner au mieux ce mouvement qui aurait pu rester épisodique. En quelques mois, **le télétravail a su imposer ses atouts auprès des salariés, tout en démontrant qu'il ne freinait pas nécessairement le rythme des entreprises.** "Les crises sont toujours des révélateurs de tendance. Celle du coronavirus a fait la preuve que l'activité économique a pu continuer à fonctionner avec le télétravail. Et comme chacun aspire à travailler dans un endroit où il se sent bien, le

télétravail plaît et ne peut que prendre de l'importance", explique Guillaume Poitrinal, président du promoteur immobilier W2. Le télétravail, ça marche", conclut-il.

Parti à la rencontre des nouveaux télétravailleurs à l'été 2020, le magazine *Challenges* a répertorié les raisons les ayant convaincus de passer plus de temps hors du bureau. La disparition des temps de trajet (embouteillages en voiture, attente dans les transports en commun), le gain de temps pour sa vie personnelle, la flexibilité apportée par une organisation plus personnalisée de sa journée de travail, ou la possibilité d'exercer depuis sa maison de campagne, et ainsi **gagner en qualité de vie**, apparaissent comme les avantages les plus appréciés par les collaborateurs. "Dans nos métiers,



venir au bureau de façon systématique sans objet particulier ne fait aucun sens !" affirme Olivier Macard, associé au sein du cabinet EY, pour qui le confinement a agi en véritable révélateur.

Face à des employés rassérénés par cette évolution positive de leur quotidien, les entreprises ne peuvent pas rester insensibles à la mise en place du télétravail sur le long terme. **Un nouvel équilibre est amené à émerger entre travail présentiel et travail à distance**, afin de combler les nouvelles attentes des salariés, sans pour autant brusquer le fonctionnement traditionnel des organisations. "Un modèle hybride permettant jusqu'à trois jours de télétravail par semaine me paraît être un bon équilibre", suggère Michel Paulin, directeur général du groupe français de services informatiques OVH. Certains ne doutent pas de l'essor à venir de ce mode d'organisation : Mark Zuckerberg, PDG de Facebook, estime que le télétravail deviendra la norme à l'avenir. Il permettra notamment à son entreprise de bénéficier d'un bassin d'emploi potentiellement mondial. Le fondateur du réseau social compte également sur la montée en puissance de la réalité virtuelle pour apporter une dimension supplémentaire au travail à distance. Facebook ressort d'ailleurs comme l'un des acteurs phares de cette technologie pro-

Ils ont dit...

"Nous allons devenir la plus en pointe des entreprises en matière de télétravail. Nous allons le faire de façon réfléchie et responsable. D'ici dix ans, la moitié de l'entreprise sera en télétravail permanent."

Mark Zuckerberg, PDG de Facebook

"La pandémie n'a pas créé le télétravail. Elle a accéléré les choses. La période de confinement nous a permis de découvrir de nouvelles façons de travailler et des leçons seront retenues."

Michel Paulin, directeur général d'OVH France

"Le télétravail fait partie de notre culture d'entreprise. Nous avons développé depuis longtemps des outils pour ça. En revanche, ce qui a été nouveau, c'est le télétravail à plein temps cinq jours sur cinq."

Nadine Yahchouchi, directrice France de Microsoft 365

metteuse, suite à son rachat de la start-up Oculus VR en 2014, pour 2 milliards de dollars.

SOURCES

Télétravail, changer de vie, *Challenges*, 27 août 2020, de Vincent Beaufils, Claire Bouleau et Nicolas Stiel.

Savoir-faire maison dans la tech américaine, *Challenges*, 27 août 2020, de Paul Loubière.

Télétravail : peut mieux faire (après), *Management*, juin 2020, de Christine Régner.

De la nécessité de posséder un équipement adéquat

Avant de potentiellement équiper les travailleurs de casques de réalité virtuelle dans le futur, les entreprises doivent pour le moment s'assurer que leurs collaborateurs possèdent tous les équipe-

ments adéquats pour travailler correctement à domicile. "Pour espérer réinventer sa vie par le télétravail, **il faut d'abord s'aménager un espace à domicile**", rappelle *Challenges*. Or, 60 %

des Français considèrent que leur intérieur n'est pas adapté au télétravail, selon un sondage Emploi Deskeo d'avril 2020. Cette condition s'avère pourtant indispensable à la fois pour le confort et la productivité du salarié. Un espace dédié et équipé correctement facilitera la concentration et la réflexion, tout en l'aidant à séparer vie privée et professionnelle. Si 11 % des employés ont prévu d'investir eux-mêmes dans de nouveaux équipements, **les entreprises doivent être prêtes à les accompagner, que ce soit en leur achetant un fauteuil ou un bureau, ou en leur apportant des conseils d'aménagement.** Il s'agit "d'investir dans le *home office* les mètres carrés qu'elles désinvestissent au bureau", indique *Challenges*. Google a permis à ses salariés de facturer au nom du groupe des dépenses effectuées dans le cadre de leur équipement à domicile. Nathalie Rigaut, consultante pour le spécialiste de l'aménagement de bureaux Steelcase, remarque "qu'avant même le déconfinement, nous avons reçu des demandes de devis de grands groupes, notamment dans la tech, le conseil et la finance". Pour les employeurs, ces dépenses construisent également le lien qui les unit à leurs salariés. **Un collaborateur à qui sa société paie un siège pour son domicile se sentira plus impliqué dans son travail.** "La qualité des pièces peut aussi renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et contribue à véhiculer son image. Un employeur dans le luxe ou la pub, par exemple, ne peut pas laisser ses équipes travailler sur n'importe quel mobilier. Petit plus : cela rentre dans les charges déductibles", ajoute Franck Mallez, cofondateur de Yourse, une plateforme française de location de mobilier design.

Ainsi, **le télétravail pourrait décupler les opportunités pour les acteurs du marché du mobilier de bureau.** Yourse a lancé des offres de location de bureaux dédiées au télétravail. Slean, autre entreprise française proposant de l'équipement écoresponsable, a lancé en septembre 2020 un financement participatif sur KissKissBankBank, afin de proposer des chaises et bureaux adaptés au télétravail. Plus de 150 préventes ont été réalisées, soit le triple du total que Slean avait initialement défini. Outre-Atlantique, le spécialiste Herman Miller, sous l'impulsion de sa CEO Andi Owen, a déployé une offre de produits adaptés au travail à domicile. "Nous sommes tous à la mai-

son, assis sur nos chaises de salles à manger et nous réalisons à quel point elles sont horribles" s'amuse la dirigeante, pour qui cette adaptation est cruciale pour l'avenir de sa société.

Le marché de l'équipement informatique a connu un dynamisme similaire durant le printemps 2020. Directeur de l'activité hardware chez Fnac-Darty, Sébastien Martinez a constaté une hausse des ventes sur l'ensemble des produits du rayon (PC, écrans, périphériques de saisie, webcams, outils d'amélioration de la connexion wi-fi). Les spécialistes des imprimantes ont également été confrontés à des stocks en berne. "Dès les premières semaines du confinement, nous avons reçu des photos de rayons vides dans les magasins. Sur avril 2020, nous augmentons nos chiffres de 30 % environ, en valeur comme en volume", révèle Florent Charles, responsable du marché grand public pour Epson. Chez HP France, la demande domestique a progressé de 150 % durant certaines semaines, compensant le recul de l'activité professionnelle. **De nouvelles offres d'abonnement ou de services consacrées aux télétravailleurs ont émergé.** Si ce mouvement reste exceptionnel en raison des circonstances particulières du confinement, il demeure évocateur du besoin d'équipement nécessaire des salariés pour mettre en place un travail à domicile optimal.

+110 %

L'augmentation des expéditions de chaises de bureau à des adresses résidentielles enregistrée par Herman Miller entre mars et mai 2020.

SOURCES

L'art de transformer une crise en avantage, *Le Nouvel Économiste*, 28 août 2020, d'Andrew Edgecliffe-Johnson.

Aménager son espace de travail à domicile, *Challenges*, 27 août 2020, de Thuy-Diep Nguyen.

Le marché de la collaboration à l'heure du *home office*, *Le Papetier de France*, juin-juillet 2020.

Le coworking, une troisième alternative plus que jamais d'actualité

Le coworking connaît une nette expansion en France ces dernières années. 1 700 espaces étaient recensés en 2020 selon le Global Coworking Survey, soit trois fois plus qu'en 2017. Bien que le confinement ait obligé la majorité d'entre eux à fermer temporairement, ils apparaissent plus que jamais comme **une solution supplémentaire offerte aux sociétés et salariés à la recherche de flexibilité**. "Cette crise pourrait donner lieu à de nouvelles opportunités. Les entreprises pourraient se tourner vers des solutions plus flexibles, se détourner du bail classique de bureaux et opter pour des modèles de coworking et de fonctionnement par poste. Ceci corrélé à ce que vivent aujourd'hui leurs collaborateurs, qui découvrent de nouvelles façons de travailler. À l'avenir, **il faut s'attendre à un mix entre télétra-**

vail et bureau privatif ou coworking distancié", analyse Stéphane Bensimon, directeur général du spécialiste du secteur Wojo. Dans la quête du *flex office* du futur, le coworking semble avoir sa place dans l'équation pour les employés ne souhaitant pas exercer à domicile, sans pour autant revenir au bureau. "L'expansion du coworking est le reflet de la transformation des modes de travail, désormais plus collaboratifs", assure David Bourla, directeur études pour le groupe d'immobilier d'entreprise Knight Frank.

Pour les entreprises, ces espaces représentent aussi un nouvel atout afin d'**attirer et de fidéliser des talents souvent jeunes, qui ne souhaitent pas nécessairement être cantonnés à un bureau fixe ou devoir venir au siège de la société tous les jours**. Carrefour l'a compris en installant en 2019 son hub digital au sein des locaux WeWork, situés au cœur de Paris, plutôt qu'au sein de son siège social à Massy (Essonne). Thales a adopté la même stratégie pour sa "Digital Factory" française, en l'installant au centre de Paris. L'offre tend également à se développer dans les autres grandes métropoles françaises, ainsi que dans des communes secondaires, qui restent facilement accessibles et abritent une demande potentielle importante. Christophe Burckart, directeur général d'IWG France, groupe propriétaire de Regus, cite l'exemple de Bourg-la-Reine (Hauts-de-Seine), dont l'espace Stop & Work "est de plus en plus voué à **accueillir des salariés d'entreprises diverses qui jouissent de la politique du télétravail, mais qui n'ont pas envie de travailler depuis leur domicile**".

Il a dit...

"[Le coworking] nous évite la gestion de certains postes, tout en profitant d'espaces à la demande. In fine, le coût reste compétitif par rapport à une prise à bail classique, surtout en tenant compte de l'ajustement en cours d'année de la surface réellement utilisée. Nous profitons des animations du centre Regus, programmées pour faciliter l'interconnexion entre les occupants. La configuration du site facilite l'organisation d'événements en propre avec nos clients et partenaires. Cela permet de disposer d'un environnement de travail disponible à proximité et peut même offrir l'opportunité de rencontrer des prospects."

Philippe Ernandès, directeur adjoint immobilier Groupe chez Engie. La société française collabore avec Regus, leader mondial du coworking, pour disposer d'espaces de travail accessibles partout sur la planète.

SOURCES

Centres d'affaires, préparer l'après-crise, *Courrier Cadres*, juin-juillet 2020, de Thierry Beaupère.

Le coworking, bien plus qu'un service temporaire ?, *Décision Achats*, juin 2020, de Fanny Perrin d'Arloz.

De nouveaux outils indispensables pour le travail en ligne et à distance

Les logiciels collaboratifs étendent leurs possibilités

Privilegiées pendant le confinement, les applications de travail collaboratif ont profité de cette période pour faire valoir leurs qualités et s'installer dans le quotidien des entreprises. En réunissant un vaste ensemble de fonctionnalités sur une seule plateforme, **elles facilitent les tâches des travailleurs tout en développant la dimension collective**. "La mise en place via le même outil de visioconférences, de communications téléphoniques, de webinars, de groupes de chats, au sein de l'entreprise mais aussi en dehors en incluant des acteurs partenaires fait basculer les collaborations dans une nouvelle ère", détaille *Décision Achats*. Ce mouvement pousse les éditeurs de logiciels à **étoffer leur offre en proposant toujours plus de services**. Dropbox, initialement positionné sur le stockage de fichiers en ligne, se réoriente vers le collaboratif pour répondre aux besoins de ses clients, comme l'explique son directeur général pour la France

Thibaut Champey : "Nous nous sommes focalisés sur le collaboratif avec l'idée de le faire évoluer en permanence. On passe de plus en plus de temps sur des applications très diverses. En moyenne, on utilise une trentaine d'applications qui contribuent largement à segmenter le travail. Faire converger les outils est plus que jamais un impératif d'efficacité." Au fil des années, ces logiciels améliorent également leur ergonomie et leur agilité afin de s'adapter à tous les publics. **Ils s'adaptent aussi aux innovations informatiques en se déployant dans le cloud ou en se dotant d'intelligence artificielle**, afin de répondre encore plus précisément aux spécificités de chaque client.

Du côté des entreprises, **l'adoption de ces outils s'est accélérée pendant le confinement**, mais ne se révèle pas toujours évidente. Les *early adopters* (premières personnes à tester et utiliser des nouveautés) et les managers doivent accompagner le reste des équipes dans leur appropriation de ces applications. En plus de favoriser le travail collaboratif, elles s'avèrent utiles pour faciliter l'intégration des nouveaux arrivants, en leur donnant accès à l'historique des échanges et des anciens projets menés. Elles peuvent aussi **engendrer des économies pour la société, en remplaçant une multitude d'outils par un seul** et en supprimant certains équipements physiques par leurs équivalents numériques. "Le but est de supprimer les silos engendrés par l'empilement des solutions, mais aussi de réduire les dépenses. Le coût des télécommunications à l'heure actuelle n'est pas connu dans la plupart des entreprises en raison de la grande diversité des déploiements réalisés au fil du temps, mais il n'est pas du tout négligeable", précise Guillaume Dethan, vice-président régional du fournisseur de solutions unifiées Fuze France.

Elle a dit...

"Merci aux outils technologiques : le téléphone, bien sûr, mais c'est dépassé ; les mails, c'est dépassé également ; heureusement, il y a la visioconférence, l'alliance parfaite du visuel et du réel. Merci à Zoom, Teams, LifeSize, GoToWebinar, qui sont devenus nos meilleurs amis pendant cette période de confinement et qui resteront, à n'en pas douter, de très bons amis pendant encore très longtemps, jusqu'à ce qu'ils soient eux-mêmes surpassés par de nouveaux outils."

Arlette Darmon, présidente du Groupe Monassier

EXEMPLES D'OUTILS DE VISIOCONFÉRENCE ET DE GESTION DE PROJET À DISTANCE

Outil	Propriétaire	Fonctionnalités	Clients
Zoom	Zoom Video Communications (États-Unis)	Visioconférence, audioconférence, chat écrit, partage de documents, partage d'écrans	Tesla, Uber
Slack	Slack Technologies Limited (États-Unis)	Chat écrit, partage de documents, visioconférence, audioconférence	Deezer, Deliveroo, Vodafone
Teams	Microsoft (États-Unis)	Visioconférence, audioconférence, chat écrit, partage de documents, messagerie électronique, gestion de planning	L'Oréal, Axa, Université Paris Dauphine-PSL
Google Meet	Google (États-Unis)	Visioconférence, audioconférence, chat écrit, sous-titrage en temps réel, partage de documents, partage d'écrans	N.C.
Webex	Cisco (États-Unis)	Visioconférence, audioconférence, sous-titrage en temps réel, messagerie électronique, partage de documents	U.S. Security Associates, TerraCycle
Livestorm	Livestorm (France)	Vidéoconférence, audioconférence, partage d'écran	BNP Paribas, Bpifrance

Traitement IndexPresse. Source : *Challenges* / Sites web des entreprises concernées

Les entreprises peuvent également s'appuyer sur **des logiciels très spécifiques, proposant de reproduire virtuellement une pratique physique.**

Miro ou Klaxoon se positionnent sur le segment du brainstorming collaboratif, en remplaçant le traditionnel tableau blanc par un espace virtuel similaire où il est possible de noter et d'effacer ses idées à l'envie, en temps réel. Le constructeur finistérien de bateaux Mer Concept est ainsi devenu un fidèle de

Klaxoon au cours du confinement.

"Je ne pense pas que nous allons revenir à la normale."

Frank Sloodman, PDG de la société d'hébergement de données Snowflake

"J'ai trois 'klax' ouverts sur mon ordinateur. Sur le premier, j'échange sur la stratégie avec Thomas

Normand, directeur. Sur le second, j'interagis avec six ingénieurs concernant la data que l'on doit intégrer sur le bateau, et sur le troisième je note mes idées perso", explique François Gabard, le navigateur qui supervise les chantiers. D'autres outils prennent le relais concernant le suivi des tâches et le flux de travail, comme Trello, Confluence ou Process Street, qui permettent à chaque collaborateur d'indiquer ce sur quoi il est en train de travailler.

De nombreuses entreprises ont découvert cette multitude de logiciels à l'occasion du confinement. Mis en place dans l'urgence, ces outils ont souvent prouvé leur utilité et sont parfois déjà devenus indispensables. Leur adoption définitive devra toutefois s'accompagner d'une période d'apprentissage, rappelle *Le Nouvel Économiste*. Il ne s'agit plus d'avoir recours au travail

collaboratif dans un cadre exceptionnel, mais de **le démocratiser pour qu'il intègre l'entreprise même lorsque le confinement ou la crise appartiendront au passé.** Cette transformation majeure nécessitera de l'entraînement. Les managers et employés doivent avoir conscience de cette période de transition avant que la collaboration et l'utilisation de ces nouveaux outils ne deviennent limpide. Cette expérience pourrait s'avérer décisive dans les années à venir, lorsque le numérique occupera une place encore plus grande, estime *Le Nouvel Économiste* : "À mesure que la technologie s'améliore, **des pans entiers de l'économie de la connaissance mettront progressivement en ligne davantage de fonctions.** Les nouvelles entreprises construiront un nouvel étage virtuel, qui sera ensuite occupé par d'autres. L'exode vers le cyberspace, alimenté

par le coronavirus, ne sera probablement pas le dernier."

SOURCES

Les meilleurs outils de visioconférence, *Challenges*, 27 août 2020.

Les entreprises à l'heure du 100 % virtuel, *Management*, juin 2020, de Julie Krassovsky.

Les entreprises changent de visage, *Décision Achats*, mai 2020, de Mathieu Neu.

Comment gérer une entreprise sans bureau, *Le Nouvel Économiste*, 3 avril 2020.

Le travail collaboratif, tout un apprentissage

Il ne suffit pas de mettre en place un logiciel d'équipe pour que les salariés adoptent un mode de travail collaboratif. Selon *Harvard Business Review*, de nombreux dirigeants "minimisent le fait que la collaboration exige certaines compétences" qui ne sont pas uniquement matérielles. La revue liste six qualités humaines et comportements à valoriser afin que la collaboration dans l'entreprise soit effective :

- **Apprendre à chacun non pas à parler, mais à écouter** : dans un dialogue, il ne s'agit pas de penser uniquement à sa propre réponse. Il faut réellement écouter l'autre, poser des questions ouvertes, ne pas craindre les silences.
- **Pratiquer l'empathie** : se mettre à la place des autres permet de mieux comprendre leurs actions, leurs points de vue, et de réfléchir sur ses propres actes de manière différente.

- **Être à l'aise avec le feedback** : il ne faut pas avoir peur de la critique. Correctement réalisée, celle-ci s'avère constructive et permet d'aller de l'avant.

- **Savoir être à la fois leader et suiveur** : chacun peut être moteur d'une idée ou support d'une autre. Il faut être capable d'être force de proposition, tout en lâchant prise sur d'autres choses.

- **Parler clairement et éviter les abstractions** : une collaboration optimale ne peut se passer d'une communication précise et directe, qui ne laisse pas de place au doute pour ses collègues.

- **Encourager les interactions gagnant-gagnant** : chacun doit être clair sur les objectifs qu'il poursuit à travers la collaboration, afin d'identifier ses besoins, de les partager aux autres, et de trouver des compromis pour que tout le monde soit satisfait.

Source : *Le secret d'une collaboration durable*, Harvard Business Review, avril-mai 2020, de Francesca Gino

La signature électronique a fait ses preuves

La signature électronique ne cesse de gagner du terrain dans le monde professionnel. Le confinement a convaincu les derniers sceptiques du bien-fondé de cette technologie qui permet de signer un document officiel à distance. "Le recours à la signature électronique **fluidifie le parcours client et accélère le recueil des consentements**", affirme Julien Stern, président de l'entreprise française Universign, spécialisée dans ce domaine. La signature électronique offre aussi une économie financière, puisqu'il n'est plus nécessaire d'imprimer puis d'envoyer des documents papier, dont le nombre peut rapidement être élevé en cas de contrats complexes ou impliquant plusieurs parties.

La sécurité du processus se renforce au fil des ans. **Le développement de solutions intégrant la blockchain apporte par exemple des garanties supplémentaires.** Les règlements internationaux tendent également à harmoniser leurs règles de conformité. Le développement de la signature "qualifiée", qui permet une vérification multiple de l'identité du signataire par mail via un code à usage unique ainsi qu'un face-à-face virtuel, rassure aussi les utilisateurs. Les sociétés ayant déjà adopté la signature électronique ont profité du confinement pour **convertir leurs partenaires à cette pratique, en usant de pédagogie pour leur expliquer le process.** "Cela fait plusieurs années que nous nous battons pour imposer la signature électronique sur nos opérations car ce procédé **simplifie énormément le processus de closing**, d'autant plus quand nos clients, qui sont des personnes physiques appartenant le plus souvent à des groupes internationaux, sont basés à différents endroits de la planète", argumente Claire Revol-Renié, avocate associée chez Scotto Partners, pour qui le printemps

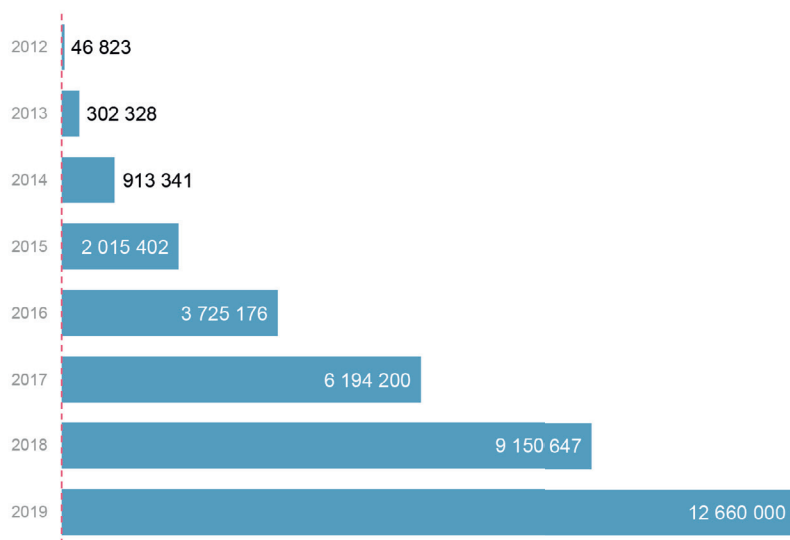
2020 a été l'occasion de démontrer la sécurité de l'opération. La signature électronique apparaît donc également comme **un atout en faveur de l'internationalisation des entreprises.** Dans l'ère actuelle de transformation des modes de travail, les outils et logiciels dédiés s'intègrent dans la panoplie des applications avec lesquelles les sociétés doivent se familiariser.

SOURCES

Julien Stern, président d'Universign : "L'assurance est l'un des premiers secteurs à s'être tourné vers la signature électronique", *L'Argus de l'assurance*, 28 août 2020, d'Anna Darcel.

La crise facilite les closings dématérialisés, *Option Finance*, 18 mai 2020, d'Anaïs Trebaul.

NOMBRE D'ACTES AUTHENTIQUES RÉALISÉS ÉLECTRONIQUEMENT EN FRANCE



Traitement IndexPresse. Source : Investir - Le journal des finances

Des pratiques traditionnelles sommées de se transformer

Vers un management par la confiance, symbolisé par l'autonomisation et la responsabilisation des salariés

Le principal moyen de contrôle des managers sur les employés a longtemps résidé dans leur présence au sein des locaux de l'entreprise. En modifiant les pratiques, le télétravail a prouvé que l'efficacité n'était pas remise en cause par l'éloignement. **De nombreux décideurs, inquiets quant à une possible dégradation de leur activité en raison de l'éloignement du personnel, ont été rassurés.** Selon une enquête de *L'Usine Nouvelle*, 72 % d'entre eux font davantage confiance au potentiel du télétravail qu'avant la crise. En outre, 78 % estiment que cette pratique pourrait prendre de l'ampleur à l'avenir.

Le contrôle ne s'avère donc plus indispensable pour maîtriser sa performance. Ce constat pourrait être **à l'origine d'une petite révolution managériale, symbolisée par un virage vers la confiance.** "Le télétravail oblige les managers à

questionner le travail. Ils lâchent le management par le contrôle et passent à un management par la confiance et la responsabilisation. **Le salarié est jugé sur sa capacité à atteindre des objectifs, pas sur sa présence au bureau.** Le cadre doit être plus formel, pour laisser plus de place à l'autonomie", décrit Corinne Derboeuf, directrice diversité, inclusion et qualité de vie au travail chez Schneider Electric. Le groupe français de services électriques a ainsi mis en place de nouvelles possibilités de travail à distance. 4 300 salariés alternent désormais entre télétravail et présentiel.

Cette transformation induit nécessairement **une responsabilisation accrue des collaborateurs.** Renforcée, la confiance qui leur est accordée doit se refléter dans leur travail. Il s'agit de créer un cercle vertueux : avec davantage d'autonomie, les employés prennent conscience de leur importance et s'appliquent à le démontrer en atteignant le niveau de performance attendu. En y parvenant, ils confirment leur valeur et prouvent qu'ils sont aptes à travailler de manière plus autonome, effaçant ainsi les derniers doutes qui pouvaient entourer le télétravail. **La confiance apparaît donc comme l'un des piliers du monde du travail de demain.** Le présentéisme, n'étant plus central, est devancé par la flexibilité des salariés comme des décideurs.

Ce mode de management par la confiance ne s'applique toutefois pas uniquement à distance. Martin Technologies l'a expérimenté dès 2013 pour l'ensemble de ses équipes. À l'époque, la PME française, spécialiste de la fabrication de plaques d'identification en métal pour l'industrie, souffrait d'un déficit de performance en raison d'un manque d'engagement des salariés. Pour faire évoluer la situation, le président Gwendal Cadiou a décidé de transformer l'organisation des services. Le progiciel de gestion en vigueur

Il a dit...

"En réfléchissant à la valeur ajoutée du travail à distance – une meilleure concentration, par exemple – et à celle du présentiel – apporter plus de valeur au travail en équipe –, l'entreprise sera plus efficiente. Une telle démarche s'accompagnera forcément d'une responsabilisation des collaborateurs, à qui l'on donnera davantage d'autonomie. C'est un enjeu de transformation, une bascule de l'entreprise. Il faudra accompagner l'ensemble du management pour qu'il arrive à travailler autrement."

Xavier Chéreau, DRH de PSA

a cédé sa place à des tableaux où chaque matin, les employés organisent eux-mêmes leur journée, définissent leurs tâches et échangent sur les priorités. En plus de responsabiliser les équipes, ce fonctionnement offre un temps de parole à tout le personnel. Le changement a rapidement porté ses fruits en termes de gestion des dossiers et diminué les conflits dans les équipes. En 2017, le groupe a poursuivi sa mutation en divisant son activité en trois mini-usines chargées de gérer elles-mêmes leurs clients. Tous les salariés ont pu choisir leur nouvelle affectation, et chaque entité bénéficie d'une autonomie quasi-totale. Une mini-usine a décidé d'investir 800 000 euros pour acquérir une nouvelle vernisseuse, sans demander son accord à la direction. "On ne m'a jamais demandé ma validation. Je suis surtout intervenu

comme assistant analyste, pour calculer le retour sur investissement et négocier l'investissement et son financement", explique Laurent Bizien, le directeur général. À l'heure du confinement, **ce management par la confiance s'est révélé optimal pour traverser la crise.** Le groupe n'a enregistré presque aucune perte financière au printemps. "Les trois premiers mois ont révélé un esprit de corps autour de l'entreprise. Elle a traversé la crise de façon très positive", se réjouit Laurent Bizien.

SOURCES

L'avènement de la confiance, *L'Usine Nouvelle*, 27 août 2020, de Cécile Maillard.

Martin Technologies donne le pouvoir aux salariés, *L'Usine Nouvelle*, 27 août 2020, de Laurent Rousselle.

Les bonnes pratiques du télémanagement

Accorder davantage de confiance n'est pas synonyme de télémanagement réussi. Cohésion collective, éventuelles difficultés rencontrées par certains collaborateurs, motivation des équipes : plusieurs aspects du travail impactés par la distance doivent être considérés. Tour d'horizon des bonnes pratiques mises en œuvre par plusieurs directions.

- JWWEB entretient les liens sur Discord : pour que son personnel reste en contact, l'agence française d'e-marketing utilise Discord, un outil de discussion en ligne initialement destiné aux joueurs de jeux vidéo. Chaque équipe est "installée" dans un salon de chat vocal, où il est possible d'interpeller ses collègues comme s'ils étaient à côté. Jonathan Vidor, PDG de l'entreprise, **passé saluer ses salariés dans chaque salon tous les matins, reproduisant ainsi le tour des bureaux qu'il effectuait en présentiel** lors de son arrivée.

- ShowHeroes relaie les réussites : la distance peut faire disparaître les discussions informelles concernant les projets menés par d'autres services, ou les échanges concernant le travail de chacun. Pour continuer à valoriser cette dimension

collective, la start-up d'origine allemande ShowHeroes, active dans la publicité digitale, a conçu **un journal hebdomadaire présentant les réussites individuelles et collectives de l'entreprise.** Chacun continue ainsi d'être informé des actions menées et reste impliqué dans la dynamique globale.

- Mozilla déstresse ses employés : la transition vers le télétravail peut être délicate pour les salariés. Face à la montée de stress ou aux difficultés matérielles rencontrées par certains, Mozilla, éditeur du navigateur Internet Firefox, **a revu à la baisse les objectifs et attentes des employés les plus impactés, afin de leur offrir un peu de répit le temps qu'ils s'adaptent.** "À situation d'exception, solution d'exception : il s'agit avant tout de ménager vos équipiers en ne leur demandant pas l'impossible", indique *Management*.

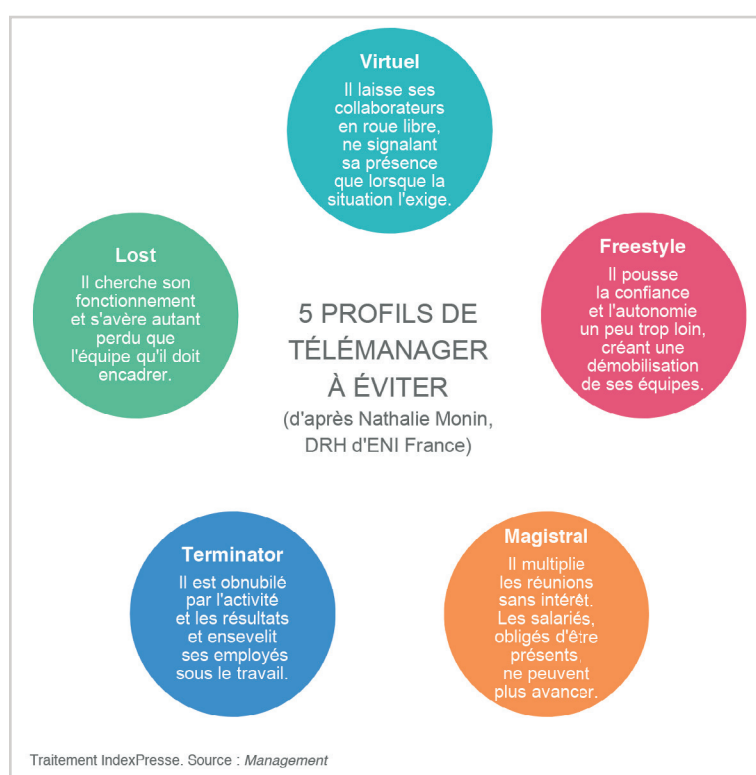
- Exploiter les bénéfices engrangés : le temps libéré par le télétravail et les nouvelles manières de manager **offre aux décideurs de nouvelles opportunités d'évolution, tant professionnelles que personnelles.** "Nouer de nouvelles relations, développer leur sens de l'écoute active, solliciter

l'avis de leurs collaborateurs ou remettre à plat leurs façons de travailler", liste le sociologue Daniel Ollivier. Les bonnes pratiques du télémanagement ne se reflètent pas uniquement sur les salariés, mais également sur le manager lui-même. DRH chez L'Oréal, Michael Kienle profite du travail à distance pour mieux écouter et cerner certaines personnalités dans ses équipes. Dans le

même temps, il accorde désormais du temps à la méditation de pleine conscience, une pratique découverte lors d'un webinaire, et qui l'aide à mieux gérer son quotidien.

SOURCE

Télémanagement, mode d'emploi, *Management*, juin 2020, de Gaëlle Ginibrière.



L'horizontalité et l'agilité questionnent la hiérarchie

D'après Bruno Mettling, président du cabinet de transformation Topics, le désengagement préoccupant des salariés et l'épuisement des managers existent depuis plusieurs années. Les problématiques de légitimité hiérarchique prennent également de l'importance. La crise de Covid-19 a mis en exergue l'ensemble de ces défauts propres au management actuel, basé

sur le "je décide, il exécute". **Les travailleurs se sont rendu compte qu'ils étaient capables de réagir d'eux-mêmes de façon appropriée, sans que l'ordre ne vienne d'en haut.** "L'organisation qui a été adoptée pendant le confinement l'a été de manière non optimale. On a bricolé dans l'urgence, adapté au fur et à mesure les processus, et on a découvert que ça ne fonctionnait pas si

mal, culture et mode de management s'adaptent progressivement", détaille *L'Usine Nouvelle*. Ce fonctionnement tend à **remettre en cause la hiérarchie habituelle, mise à mal par l'agilité dont peuvent faire preuve les salariés et les organisations**. Le rôle de manager et son utilité s'avèrent questionnés par les principaux intéressés. "Certains se sont retrouvés en souffrance, réalisant d'un coup à quel point leur rôle est marginal. Plus important du point de vue de l'entreprise, c'est que les gens qui travaillaient sous leur contrôle l'ont aussi réalisé", constate Laëtitia Vitaud, autrice spécialiste de l'univers professionnel. Pour *Liaisons sociales*, "certains managers sont dans une position angoissante. Ils en viennent à se demander s'ils n'ont pas finalement un 'bullshit job', comment ils doivent travailler aujourd'hui et comment ils vont travailler demain".

Les retours d'expériences positifs sur l'organisation horizontale, dans laquelle tout le monde est au même niveau, participent à interroger la pertinence de la hiérarchie. L'équipementier aéronautique français Latécoère a testé et approuvé l'horizontalité depuis 2017, dans le cadre d'un projet de conception d'une porte d'avion ultra-innovante. Le groupe a décidé de ne plus suivre le cycle de développement en V traditionnel, mais de basculer sur des méthodes agiles, comprenant plusieurs cycles de travail itératifs. Pour **laisser une liberté totale à ses équipes et encourager leur créativité**, Serge Bérenger, directeur innovation, recherche et technologie, a délaissé son rôle habituel. "C'est déstabilisant, notamment pour les personnes les plus expérimentées, dont la référence de management passe par la hiérarchie, concède-t-il". Mais au fil des semaines, les employés se sont organisés entre eux pour faire avancer le projet. Un *scrum master* facilite la coordination globale du projet, un responsable produit assure les interactions entre les clients et le personnel de développement. L'équipe s'auto-organise pour que chacun se sente impliqué et évolue dans le rôle lui correspondant le mieux. En conséquence, cette horizontalité a permis à Latécoère de diviser par six la durée de recherche pré-tests et par quatre le temps d'intégration de la porte sur un avion. À terme, le dernier objectif reste de réduire

les coûts de développement de moitié. "[Ces méthodes] constituent désormais pour le groupe un nouvel outil qui a fait ses preuves", conclut *L'Usine Nouvelle*.

Alors, le manager et la hiérarchie vont-ils disparaître ? Il semble plutôt que le premier soit amené à **se transformer pour s'adapter aux nouvelles règles du monde professionnel**, où les salariés bénéficient d'une plus grande autonomie et d'une confiance renforcée, qu'importe l'endroit d'où ils exercent. "Une réinvention des fonctions de middle management semble inévitable", assène *Liaisons sociales*. **Un retour en arrière est inenvisageable et se révélerait même contre-productif**, assure Gilles-Laurent Rayssac, président du cabinet de relations sociales Res Publica : "Le pire, après la fin du confinement, serait de vouloir revenir à la situation d'avant. Les entreprises qui s'engageraient dans cette voie prendraient le risque d'aller très mal plus tard. Elles auront des problèmes de motivation, de *turnover* plus important, de désengagement, et d'autres encore".

Cette mutation doit donc s'exprimer à travers la confiance accordée aux salariés et l'agilité mise en œuvre au quotidien, cruciales dans un monde d'innovation. Pour autant, cela ne signifie pas que le manager devienne insignifiant. Au contraire, **d'autres facettes de son rôle peuvent prendre de l'importance, comme la gestion humaine**. Dans cette phase de changements majeurs, l'accompagnement des collaborateurs demeure crucial pour qu'ils soient à l'aise dans la nouvelle organisation professionnelle. Il s'avère indispensable de les aider à identifier leurs points forts, leurs faiblesses, leurs pistes de progression. **Le management devient personnalisé**, adapté à la personnalité et aux besoins de chaque salarié, tout en restant au service de la société.

"Il faut davantage intégrer la dimension émotionnelle."

Émilie Carmagnac,
directrice marketing et
communication de
Fujitsu France

"Le confinement et le télétravail ont révélé **une demande de flexibilité**, de sur-mesure. Les petits chefs d'hier, habitués à appliquer aveuglément la même consigne pour tous, vont devoir davantage **concilier les demandes de chacun avec les besoins de l'entreprise**. Un métier peut-être moins simple, mais assurément plus passionnant", expose *L'Usine Nouvelle*.

SOURCES

Le management réinventé, *L'Usine Nouvelle*, 27 août 2020, de Christophe Bys et Olivier James.

Le futur du travail en suspens, *Liaisons sociales*, mai 2020, de Gilmar Sequeira Martins.

L'holocratie, un modèle porteur de changements

L'holocratie s'impose comme un modèle regroupant **l'ensemble des nouveaux critères à prendre en compte dans le management : autonomie, autogestion, flexibilité**. Chaque employé est susceptible d'occuper plusieurs rôles, d'être responsable un jour et exécutant le lendemain. Cette vision s'accompagne généralement d'un **projet sociétal fort, porté par l'ensemble des collaborateurs**, qui veulent être partie prenante des valeurs portées par leur entreprise. Celle-ci leur donne les moyens d'y parvenir en les responsabilisant. "S'il existe bien un point commun entre les organisations qui ont franchi le pas de l'holocratie, c'est bien cette volonté commune de 'changer le monde' et de mettre l'entreprise et son organisation en accord avec cette ambition. Dans ces conditions, **l'holocratie est une réponse pour toutes les entreprises, pour tous les patrons qui ont une vision à long terme, une raison d'être qui les qualifie et les anime**", affirme Bernard Marie Chiquet, fondateur de l'institut de recherche et de formation iGi Partners.

La revue *Gestion*, éditée par HEC Montréal, a relayé à l'automne 2019 les résultats d'une étude menée sur les organisations holocratiques suisses. Celle-ci confirme les avantages d'un tel modèle. La confiance dont bénéficient les salariés les valorise et les gratifie. Leur engagement s'avère supérieur. En étant autonomes, ils peuvent travailler plus efficacement, sans devoir attendre la décision d'un supérieur. Ils acquièrent également le réflexe de chercher des solutions par eux-mêmes en

cas de problème, ce qui renforce leur créativité et améliore leurs compétences. De manière générale, l'équipe devient plus soudée, l'ambiance et la communication s'améliorent, et la solidarité prend une place centrale dans le collectif.

Cependant, **l'holocratie affiche également quelques limites**. Le risque de surengagement

Il a dit...

"Notre ambition était de faire émerger une nouvelle organisation, un nouveau système managérial pour concilier une culture d'entreprise empreinte de liberté et de confiance avec des objectifs de développement. L'holocratie a permis l'émergence d'une organisation réinventée, où chacun est autonome et responsable. Fini les petits chefs, les jeux de pouvoirs, les règles implicites. Les échanges se font de pair à pair. Nous avons supprimé la hiérarchie et les ordres. Cela ne signifie pas se priver de management. Ce dernier garde une place fondamentale, mais n'impose pas une vision ou des choix. Son rôle est de donner du sens, d'expliquer et d'accompagner. Au final, la nouvelle organisation offre clarté et transparence. Et plus de responsabilité et d'horizontalité à tous les collaborateurs."

Matthieu Brunet, président du directoire d'Arcadie, société française de transformation d'épices

et d'augmentation du stress se décuple. Certains salariés peinent à se détacher du fonctionnement traditionnel, et des managers peuvent avoir du mal à changer de posture pour se mettre à la même hauteur que les autres. **Cette transformation interne demande ainsi une réelle rigueur et une prise de conscience des enjeux**, auxquels tous les travailleurs, historiques comme nouveaux recrutés, doivent être sensibilisés, voire formés. Il ne faut pas non plus hésiter à ajuster le système selon les préférences ou les habitudes du groupe, afin que chacun se sente à l'aise. Enfin, la patience se révèle indispensable pour remarquer de réelles évolutions internes. **"On dit qu'il faut au moins cinq ans pour vraiment constater les bienfaits de l'holocratie**. Et c'est une discipline de tous les instants", tempère Hugo Mouraret, membre de la coopérative de produits alimentaires bio Scarabée Biocoop. Sur le long terme, les bénéfices peuvent toutefois s'avérer nombreux : quatre ans

après avoir adopté l'holocratie, Scarabée Biocoop avait doublé son chiffre d'affaires, à 38 millions d'euros, ainsi que son nombre de sociétaires et de salariés. Possédant quatre magasins en 2014, le groupe en possédait huit en 2018, en plus de trois restaurants, d'un snack, d'un laboratoire traiteur et d'un camion de vente en vrac.

SOURCES

Holocratie, un nouveau modèle pour l'entreprise ?, *Chef d'entreprise Magazine*, juin 2020, de Bernard Marie Chiquet.

Holocratie, la force de l'autonomie, *Gestion - HEC Montréal*, automne 2019, de Jean Weidmann, Mario Konishi, François Gonin et Isabelle Agassiz.

Scarabée Biocoop ou le développement par l'holocratie, *Entreprise & Carrières*, 3 septembre 2018, de Lys Zohin.

Les conditions du succès de l'holocratie

Chez l'individu

- Être responsable
- Être motivé
- Être autonome
- Avoir confiance en soi
- Faire preuve d'ouverture d'esprit

Avantages : valorisant, gratifiant, bon pour l'estime de soi, regain d'engagement et de motivation

Inconvénients : risque de hausse du stress, forte charge de travail, trop de responsabilités à gérer

Au sein du groupe

- Assurer une bonne communication
- Faire preuve d'esprit d'équipe
- Partager une vision commune

Dans l'organisation

- Permettre une véritable autonomie
- Faire confiance à ses employés
- Redéfinir le rôle du gestionnaire
- Procéder par étapes, avec flexibilité
- Établir un cadre, des règles et des procédures
- Former les équipes à l'autogestion
- Impliquer tous les employés

Traitement IndexPresse. Source : *Gestion - HEC Montréal*

La quête de sens devient primordiale

Des salariés à la recherche d'utilité sociale

Les enjeux sociaux et environnementaux soulevés par la crise de Covid-19 ont replacé **le sens du travail au centre des préoccupations des collaborateurs**. Face à des problématiques qui dépassent le cadre professionnel, les employés souhaitent que **leur activité principale participe à l'amélioration de la société**. "La quête de sens est un souci partagé par l'ensemble des acteurs d'une organisation, et ce, surtout dans des contextes dynamiques et turbulents comme ceux d'aujourd'hui", explique la revue *Gestion - HEC Montréal* à l'été 2020. Cette recherche de sens s'avère également indispensable pour justifier la mise en place de changements organisationnels ou stratégiques. Ceux-ci ne pourront être acceptés par les équipes uniquement si elles y trouvent une utilité. Cette vision s'oppose à la logique systémique habituellement en vigueur, qui se base sur des indicateurs de performance ou des critères économiques pour justifier une transformation ou un engagement. À l'heure des défis sociaux et environnementaux, cette approche ne suffit plus. "Si la logique systémique est nécessaire à la communication du changement et constitue souvent le changement lui-même, elle est rarement porteuse de sens. Outre les équipes chargées de la mise en œuvre de la solution proposée, ce n'est pas à partir de cette logique que les autres membres de l'organisation pourront avoir une vision transformationnelle qui les incitera à s'engager dans le processus", poursuit *Gestion - HEC Montréal*.

Le management doit donc prendre en compte cette quête de sens, plus forte que jamais, afin de convaincre les salariés de l'utilité de leur travail. **La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) devient majeure dans la logique managériale**. Cette évolution passe notamment par la compréhension des désirs des collaborateurs et l'identification des thématiques sociétales les intéressant. Une étude menée par trois chercheurs de l'Observatoire des vécus du

collapse cerne ainsi plusieurs profils d'individus présents dans les organisations, pour qui l'approche des problématiques sociétales diffère. Les entreprises peuvent se baser sur des modèles de ce type pour **évaluer les intentions de leurs collaborateurs et le sens qu'ils souhaitent donner à leur travail**. Les plus engagés sont même capables de servir de modèle pour les autres dans le cadre d'une émulation collective, comme le précise les chercheurs dans la revue scientifique *Gestion 2000* : "Identifier les optimistes actifs accomplis nous permet de les prendre en exemple pour inspirer les salariés plus réticents aux actions environnementales ou d'en faire des 'éco-ambassadeurs' leaders d'opinion en termes d'écogestes et d'éco-comportements".

Répondre à ce besoin d'engagement n'est pas nécessairement aisé pour les métiers du management. Le cœur de métier d'une entreprise n'est pas toujours lié à des thématiques environnementales ou sociales. S'il reste possible de réorienter son activité afin de l'accorder à ces préoccupations sociétales, il faut aussi réfléchir à d'autres moyens d'actions satisfaisants pour les salariés. La **collaboration avec des acteurs de milieux plus engagés, comme l'associatif ou l'économie sociale ou solidaire**, constitue une alternative à exploiter.

SOURCES

Le sens, gardien de la cohérence, *Gestion - HEC Montréal*, été 2020, de Kevin J. Johnson et Patrick Groulx.

Effondrement du monde : quel engagement professionnel ?, *Gestion 2000*, janvier - avril 2019, de Pierre-Éric Sutter, Loïc Steffan et Dylan Michot.

Sociotypes et comportements liés aux problèmes sociétaux			
Optimiste passif	Pessimiste passif	Pessimiste actif	Optimiste actif
• Ne s'inquiète pas de l'évolution de la société. • Pense que les problèmes écologiques et sociaux trouveront une réponse scientifique ou technique et, en conséquence, n'agit pas à l'échelle individuelle. • A confiance en l'action des autres et laisse ces questions entre les mains de "spécialistes".	• Pense que tout est déjà perdu et qu'il ne sert plus à rien d'agir. • Est conscient des problèmes mais ne cherche pas à les résoudre. • N'a confiance ni en l'action individuelle, ni en l'action collective.	• Est conscient des problèmes mais ne s'en préoccupe qu'à l'échelle individuelle. • Cherche avant tout à les résoudre pour améliorer sa propre situation. • A confiance en l'action individuelle, mais pas ou plus en l'action collective.	• A intégré les problèmes et tente de les résoudre à l'échelle globale. • Privilégie l'action collective à l'action individuelle ou au repli sur soi. • Cherche activement de nouvelles informations et solutions afin d'influencer la situation générale.
Traitement IndexPresse. Source : <i>Gestion 2000</i>			

L'engagement solidaire séduit les collaborateurs

"Le confinement a poussé les salariés de tous horizons à aider parents débordés, enfants éloignés de l'école, soignants sur le front..." constate Violette Marquis, chargée des partenariats de la plateforme d'engagement citoyen Vendredi. **La solidarité s'impose comme une valeur défendue par les salariés**, qui souhaitent entraîner leur entreprise dans ce mouvement. Depuis 2016, les employés d'Air Liquide France Industrie sensibilisent leur direction à cette thématique. "Nous avons des agitateurs positifs qui nous ont dit, lors de discussions sur les sujets de RSE : pourquoi pas nous ? D'autres le font et ça fonctionne", explique Louis-François Richard, directeur général de l'industriel. Le groupe a donc mis en place des jours de bénévolat pour l'ensemble de ses collaborateurs, à hauteur de deux jours par an et par personne. "Nous voyons bien **l'engouement des jeunes pour ces actions solidaires**. Quand on travaille dans un grand groupe, il est enrichissant de se rapprocher de mondes que l'on ne côtoie pas habituellement,

notamment de la sphère associative, pour être en prise avec d'autres réalités", estime Louis-François Richard. Le géant suisse de l'agroalimentaire Nestlé s'est engagé dans une voie similaire en offrant à ses stagiaires un jour hebdomadaire à dédier à une action altruiste.

En plus d'encourager les initiatives solidaires, cet engagement se révèle précieux pour **renforcer le lien qui unit l'entreprise à ses salariés**. "Je n'ai jamais eu une telle liberté depuis que je travaille", se réjouit Laurent Homeyer, expert industrie de la distribution pour l'éditeur de logiciels Workday, qui propose à ses collaborateurs d'épauler des jeunes en recherche d'emploi. Selon une enquête Opinion Way, la politique d'engagement solidaire n'apporte que des retours positifs à l'employeur : le personnel en tire une énergie positive et inspirante pour 40 % des répondants, de la fierté pour 38 %, et des compétences relationnelles pour 35 %. Ces projets permettent en effet de **construire une dynamique collective en impliquant l'ensemble des équipes**, et ainsi

Elle a dit...

"Le choix d'une journée solidaire par an est une décision mûrie avec des salariés. Donner de l'argent n'est pas aussi engageant que d'aller à la rencontre d'associations. Nous voulons faire vivre à nos collaborateurs une autre expérience, leur permettre de sortir de l'entreprise, de réaliser des choses différentes de leur quotidien, et au service d'autrui. C'est un moment pour eux."

Stéphanie Fallas, DRH et directrice du leadership et de l'engagement de Carglass

d'**améliorer les relations professionnelles**. "J'ai changé de regard sur ce collègue au fort caractère", avoue par exemple Aurélie Eischen, directrice des ressources humaines du spécialiste des composants magnétiques Isolectra Martin, après avoir travaillé sur un chantier de réhabilitation. Le projet a été amorcé par le président de l'entreprise, Christophe Coisne, et a séduit l'ensemble des collaborateurs : "Au début, les salariés m'ont pris pour un fou. Je leur ai expliqué que c'était une mission d'entraide bénéfique pour tout le monde et gratuite. J'ai alors eu trop d'inscrits, même parmi les réfractaires. J'ai dû dédoubler les groupes et rééditer l'opération."

Cet engouement a engendré **l'émergence d'acteurs dont l'activité est fondée sur la mise en relation d'entreprises et d'associations**. La plateforme française Vendredi, lancée en 2015, propose son aide en matière de mécénat de compétences ou de mobilisation citoyenne au sein du monde professionnel. Elle crée le lien entre les entités intéressées, puis propose aux sociétés des outils de pilotage et de reporting afin de suivre les différentes initiatives et la situation de chaque salarié. De grands groupes français ont recours à ces services tels que Danone, ADP, Decathlon, Mazars ou ManoMano.

SOURCE

Engagement solidaire. Du temps pour autre chose, *L'Usine Nouvelle*, 27 août 2020, de Marie-Madeleine Sève.

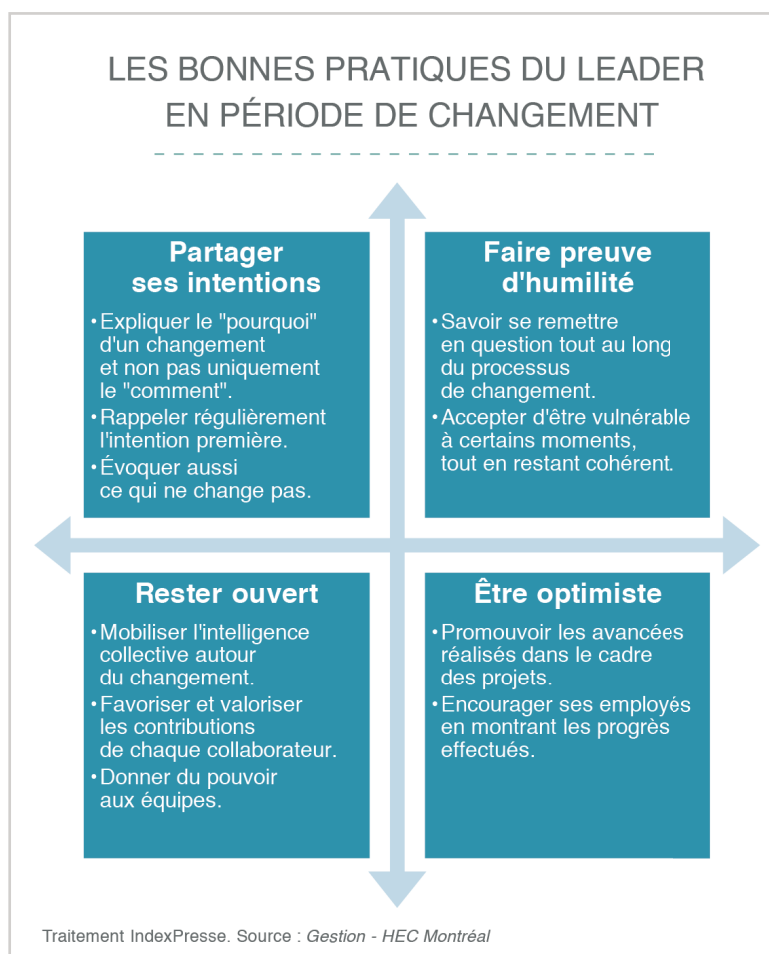
Quel leader dans l'entreprise de demain ?

Le leader de demain ne sera plus celui d'hier. Pour accompagner cette phase de métamorphose de l'entreprise, **les dirigeants doivent aussi changer d'état d'esprit et de comportement, en s'inscrivant dans la continuité du renouvellement managérial.** Il s'avère désormais nécessaire qu'ils sachent déléguer, qu'ils fassent confiance à leurs équipes et qu'ils incitent au travail collectif, en se mettant à hauteur de leurs collaborateurs et en redescendant de leur éventuel piédestal. Le leader se doit également d'**incarner l'engagement sociétal et la recherche de sens** qui imprègnent désormais le travail, des conditions clés pour attirer les jeunes talents et motiver les collaborateurs.

Cette évolution peut prendre corps à travers certains types de leaderships, comme le **leadership transformationnel**. Mis en place à Retraite Québec, organisme social québécois, il a permis de modifier le style de gestion traditionnel pour aider les dirigeants à mieux gérer une période de mutation interne. Ces derniers ont **remis en question leur rôle, leurs tâches et leurs relations avec leurs équipes** afin que les changements mis en place se déroulent de manière optimale. "Nous avons notamment formé des groupes de codéveloppement pour favoriser le partage d'expérience; la participation à ces groupes a été un succès", indique Chantal Rouleau, ancienne vice-présidente aux technologies de l'information chez Retraite Québec. Au fil des années, les enquêtes de mobilisation menées auprès du personnel ont fait état d'un taux de satisfaction croissant. En 2019, 96 % des collaborateurs souhaitaient rester dans l'organisme et étaient prêts à le recommander à leur entourage.

Gestion - HEC Montréal évoque également le **leadership d'habilitation** (*empowering leadership*), qui valorise le **partage du pouvoir avec les autres membres de l'équipe**, la responsabilisation du personnel et le renforcement de la

motivation des collaborateurs par le soutien de leur développement professionnel. "Les pratiques d'habilitation visent donc à **créer des conditions qui accroissent le sentiment de contrôle des subalternes et à supprimer celles qui suscitent chez eux un sentiment d'impuissance**", résume la revue canadienne. La mise en place d'un leadership d'habilitation peut ainsi passer par une consultation plus fréquente de ses équipes lors des processus de décision, une communication interne plus fluide, des *feedbacks* plus nombreux, et davantage d'autonomie accordée. "En utilisant l'approche du leadership d'habilitation, le gestionnaire sert d'exemple et devient un modèle, ce qui permet aux membres de son



équipe d'acquérir les comportements appropriés", analyse *Gestion - HEC Montréal*.

L'émergence d'un leadership adapté à l'entreprise du futur semble donc dépendre de deux piliers principaux pour les dirigeants : d'un côté, **leur capacité à évoluer humainement**, afin de servir d'inspiration aux autres collaborateurs ; de l'autre, **leur propension à mettre en place des changements concrets dans l'organisation de**

leur société, en termes de responsabilisation, de délégation et de partage.

SOURCES

Conseils pour réussir ses transformations, *Gestion - HEC Montréal*, été 2020, de Sylvie Lemieux.

Le leadership d'habilitation, une clé pour motiver ses équipes, *Gestion - HEC Montréal*, printemps 2020, de Vincent Rousseau et Caroline Aubé.

Les bonnes paroles de Jill Ader, à la tête d'Egon Zehnder, spécialiste du recrutement de dirigeants

Plus grand cabinet international de recrutement de cadres, Egon Zehnder a été très actif au printemps 2020, lors de la crise de Covid-19, pour épauler les dirigeants, principalement au travers de visioconférences. Jill Ader, présidente du groupe d'origine suisse, a livré au journal *Les Échos* son analyse du comportement qu'un leader doit désormais adopter dans le monde professionnel.

- "L'heure n'est plus au patron héroïque qui sait tout. Un leader qui navigue dans l'incertitude et la complexité se trompe s'il pense qu'il pourra régler, seul, tous les problèmes auxquels il est confronté. Le meilleur leader aujourd'hui est celui qui pose les bonnes questions et qui sait bien s'entourer pour tenter d'y répondre le mieux possible. Il inclut et stimule une constellation de talents, à tous les étages de l'organisation. Les bonnes idées peuvent venir de partout, et il doit de plus en plus savoir faire confiance et créer les conditions de ce jeu collectif."
- "Les meilleurs dirigeants sont honnêtes et authentiques. Ils trouvent le juste équilibre entre la confiance en soi et le questionnement, entre le savoir et l'apprentissage, voire le désapprentissage. Il faut reconnaître qu'une entreprise peut avoir des faiblesses, des points de vulnérabilité, qu'un patron n'est pas parfait, et qu'il ne peut pas avoir réponse à tout. Prendre des décisions, c'est aussi accepter certains compromis. C'est aussi incarner une vision et faire naître des aspirations, donner de l'énergie. Tout l'enjeu est de savoir avancer sur cette subtile ligne de crête."
- "Un leader aujourd'hui, même en temps de crise, doit pouvoir s'engager en faveur de la diversité, y compris sociale et ethnique, de l'écologie et plus généralement sur la contribution sociétale. [...] Les dirigeants savent que s'ils ne s'engagent pas, ils ne seront pas en mesure de gagner la guerre des talents, notamment auprès des jeunes générations, qui demandent que leur travail et leur entreprise aient un sens."
- "Les milléniaux ne recherchent pas un leader à la poigne de fer qui ne doute de rien et qui veut tout contrôler. Ils veulent des leaders qui reconnaissent qu'il n'y a pas de réponses simples à des questions complexes. Ils recherchent un management porté par les valeurs d'intuition, d'émotion, de compassion... In fine, beaucoup de valeurs féminines. Il faudrait clairement plus de femmes au haut niveau des entreprises."
- "Il faut donner leur chance à d'autres profils, d'autres attitudes pour faire émerger d'autres modèles qui donnent envie à des managers plus jeunes, hommes ou femmes, de grimper les échelons. Il y a aujourd'hui des managers de talent qui ne veulent pas devenir dirigeants, car les dirigeants qu'ils ont vus à l'œuvre ne les inspirent pas."

Source : Jill Ader : "L'heure n'est plus au patron héroïque qui sait tout", *lesechos.fr*, 26 juin 2020, de David Barroux et Muriel Jasor

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES S'ADAPTE À LA DISTANCE

Le nouveau statut du DRH

Lors de la crise économique de 2008, les entreprises se sont tournées vers leurs directeurs financiers pour gérer le choc, puis repartir de l'avant. Douze ans plus tard, face à une crise d'une autre nature, **les directeurs des ressources humaines apparaissent comme les premiers concernés pour guider les sociétés vers l'avenir.** "Jamais auparavant, les entreprises n'ont eu autant besoin d'un responsable des ressources humaines au fait des choses. Les fonctions de chef du personnel, comme on les appelle parfois, semblent critiques à l'heure actuelle. Ils doivent maintenir les employés en bonne santé, préserver leur moral, superviser l'organisation du travail à distance et, alors que les entreprises se replient, examiner s'il y a lieu de procéder à des licenciements, quand et comment", liste *Le Nouvel Économiste*.

Dans cette période si particulière, les DRH doivent **trouver l'équilibre entre le traitement adéquat des salariés et la santé financière de l'entreprise.** La problématique des compressions de personnel accompagne celle de la réorganisation interne, qui amène à redéployer ou à requalifier certains salariés pour éviter de devoir s'en séparer. La mise en place du travail à distance induit des problématiques tant matérielles qu'humaines : acheter un nouvel ordinateur performant à son employé ne garantira pas sa motivation à exercer seul depuis chez lui. Le niveau de responsabilité des DRH durant cette crise s'avère plus élevé que jamais. "**Lors d'une pandémie, un responsable du**

personnel peut faire ou défaire une entreprise", affirme même *Le Nouvel Économiste*.

L'urgence générée par la crise de Covid-19 s'estompera avec le temps, mais les transformations engendrées par cet épisode vont pousser les responsables de ressources humaines à **intégrer de nouvelles composantes à leur éventail.** La démocratisation du télétravail nécessite de repenser la cohésion d'équipe et les relations entre collègues. La digitalisation des applications risque d'impacter plusieurs fonctionnalités du métier de DRH. Comme un grand nombre de piliers du monde professionnel, **la gestion des ressources humaines va sortir transformée de l'année 2020.** En saisissant les opportunités adéquates et en identifiant les axes de changements à mettre en œuvre sur le long terme, les DRH pourraient confirmer qu'ils jouissent désormais d'un nouveau statut. "Les responsables des ressources humaines les plus clairvoyants des entreprises les plus résilientes commencent déjà à regarder au-delà de la situation actuelle", indique *Le Nouvel Économiste*. La crise n'était peut-être que le début d'une nouvelle ère pour les RH.

SOURCE

La crise du coronavirus place les directions des ressources humaines sur le devant de la scène, *Le Nouvel Économiste*, 3 avril 2020.

Entretenir le lien malgré la distance

Recréer et renforcer les relations au sein des équipes

Le télétravail bouleverse la cohésion interne de l'entreprise. Seuls chez eux, les employés peuvent rapidement se sentir isolés ou à l'écart, "ce qui peut les laisser sans soutien et déconnectés des personnes avec lesquelles ils travaillent. En fin de compte, cela peut réduire le bien-être des employés et même augmenter le turnover du personnel", explique Perkbox, entreprise française spécialisée dans le bien-être des collaborateurs. Pour les responsables des ressources humaines, il devient donc crucial de **conserver ou de créer de nouvelles relations propres au travail à distance**. Suite au déconfinement, en mai 2020, une enquête menée par PayFit auprès des DRH d'entreprises du Cac 40 et de Next 40 révélait que recréer du lien était une préoccupation majeure pour les DRH. La moitié d'entre eux compte **accentuer l'accompagnement des salariés** à l'avenir. "Il faudra mieux entourer les équipes, maintenir ou réactiver l'engagement des salariés, avoir plus de psychologie dans sa démarche", détaille *Courrier Cadres*.

78 %

La proportion de DRH des entreprises de l'indice Next 40 qui prévoient de développer des initiatives pour recréer du lien.

Cette volonté s'exprime à travers trois types d'actions principales : mettre en place davantage de moments de partage, accentuer le monitoring et le tutorat afin de développer les relations professionnelles en même temps que les compétences, et insister sur les actions de RSE, souvent propices à souder les équipes et à découvrir de nouvelles facettes de ses collègues. Ces initiatives peuvent paraître complexes à mettre en place à distance, mais l'apport des logiciels de visioconférence ou de travail collaboratif facilitent leur déploiement. De nouvelles applications centrées sur ces thématiques apparaissent même sur le marché. La start-up française Tribalee propose ainsi **plusieurs services de team building, élaborés à partir d'algorithmes**. Les collaborateurs sont invités à prendre part à un Coffee Roulette (pause-café ciblée entre collègues), un Random Lunch (déjeuner entre collègues qui ne se connaissent pas) ou encore Breakfast With The Boss (petits-déjeuner avec un dirigeant), en présentiel ou à distance. Ces rendez-vous maintiennent le lien

LA DIGITALISATION DES RH, UN ATOUT À EXPLOITER

La crise de Covid-19 n'a fait qu'accélérer le mouvement de digitalisation déjà en cours au sein des ressources humaines. Les fonctionnalités disponibles en ligne ou sur un outil informatique se multiplient, accentuant le volet numérique des RH. Il est désormais possible de gérer sur une même plateforme l'évolution professionnelle des collaborateurs, les formations en cours, les résumés d'entretiens professionnels, les documents de recrutement, etc. La montée en puissance des systèmes informatiques de ressources humaines (Sirh) s'est révélée utile durant le confinement, et impacte même plus globalement les métiers des RH. La gestion numérique, voire l'automatisation de tâches auparavant chronophages, libère du temps aux responsables pour se concentrer sur les relations avec les salariés, la gestion humaine et l'encadrement. Autant d'aspects amenés à prendre de l'ampleur dans l'entreprise de demain.

Source : Grâce à l'essor du digital, les RH se recentrent sur l'expertise, La Gazette des communes, 25 mai 2020, de Solange de Fréminville

tout en encourageant les nouvelles rencontres. Pendant le confinement, Tribalee a rendu son application gratuite pour rendre service aux entreprises et leur donner l'occasion de tester ces services. Ouibus (aujourd'hui BlaBlaBus), Seb ou Humanis utilisent cet outil régulièrement. "Le Random Lunch de Tribalee a été un vrai succès auprès des participants. Les salariés sont d'ailleurs unanimes pour qualifier cette action de géniale, qui a été perçue comme un vrai moment de rencontre et d'échange, mais aussi une occasion d'en savoir plus sur un service ou une activité. On a pu également observer **la participation des salariés à tous les niveaux, du directeur au stagiaire, avec par conséquent une mixité des groupes intéressante**", détaille Erika Nizard, ex-responsable du développement RH chez Ouibus.

D'origine américaine, la start-up Donut Technologies a élaboré un outil à intégrer dans le logiciel de travail collaboratif Slack. Baptisé Donut, le système favorise la mise en relations de personnes présentes sur un même serveur. Donut se charge par exemple d'**organiser des pauses cafés virtuelles entre des binômes choisis au hasard, ou des rencontres aléatoires entre un cadre et un employé afin qu'ils échangent sur leur expérience**. La société américaine Okta, spécialisée dans la gestion des accès et identités, a mis en place Donut à l'occasion du confinement. En quelques semaines, 62 % des collaborateurs participaient aux activités et émettaient des retours majoritairement positifs sur un tel outil. La méthode "*Lived, Learned, Loved*" a particulièrement porté ses fruits pour aider des participants qui ne se connaissaient pas vraiment à trouver des sujets de discussion : *Lived*, pour parler de l'endroit où chacun habite ou aimerait habiter ; *Learned*, pour évoquer des leçons de vie ou des expériences qui

Elle a dit...

"Tout d'abord, la participation des dirigeants est essentielle. Trouvez des leaders dans votre organisation qui expliqueront en quoi un tel projet est important.

Il faut également que votre message soit concis et impactant : pourquoi est-ce important ? Aidez les autres à trouver pourquoi cela serait intéressant pour eux, par exemple au travers de questions comme 'N'êtes-vous pas en manque de connexion sociale en ce moment ?'

Enfin, donnez à vos employés de la liberté et de la flexibilité dans la manière de participer. Faites en sorte que leur appropriation soit aisée, en les laissant décider de leur degré d'implication."

Natacha Vo, responsable de l'expérience employé chez Okta, à propos de l'intégration de Donut

méritent d'être racontées ; *Loved*, pour partager ses passions, hobbies et activités appréciées au quotidien.

Ces outils aident à créer du lien de manière originale, en **adaptant les codes traditionnels des moments de rencontre**. Perkbox rappelle qu'il est toutefois possible d'instaurer une dynamique collective de manière basique, en créant une salle de pause virtuelle sur un serveur vocal, en faisant visiter son lieu de travail à distance à ses collègues, ou encore en lançant un partage quotidien de photos ou d'anecdotes dans les espaces de discussion. Le plus important reste d'**être à l'écoute des salariés afin de trouver l'activité ou le modèle qui leur convient le plus**.

SOURCES

Les défis RH après la crise sanitaire, *Courrier Cadres*, juin-juillet 2020.
Tribalee offre l'accès gratuit à son application de team building, *tourmag.com*, 23 mars 2020.

10 des meilleures activités de team building pour les équipes travaillant à distance, *perkbox.com*, 2020.

How Okta's Dynamic Workforce Stays Connected, *donut.com*, 2020.

Trouver un nouvel équilibre entre vie privée et vie professionnelle

Télétravailler, sans oublier de se déconnecter

Le travail à distance permet d'accorder plus de temps à sa vie privée, en supprimant les temps de trajet ou en étant à proximité immédiate de ses préoccupations personnelles. Selon plusieurs études compulsées par *Gestion - HEC Montréal*, cet avantage s'avère largement apprécié des salariés : "Offrir de passer plus de temps avec sa famille pourrait constituer, dans certains pays caractérisés par une culture collectiviste, **un incitatif plus efficace que des avantages strictement financiers.**"

Ce constat s'avère encore plus prégnant chez les jeunes générations, ce qui favorise l'expansion du télétravail à l'avenir. "Certains jeunes, plutôt que de gagner plus d'argent, préfèrent avoir davantage de journées de congé. **Ils valorisent leur vie personnelle** : amis, partenaires de vie, loisirs, sports, etc. Ils souhaitent faire les choses à leur façon, tant en ce qui concerne le contenu de leur travail qu'en ce qui a trait au lieu où ils vont le réaliser", explique Sylvie St-Onge, professeure titulaire au département de management de HEC Montréal.

Si le télétravail permet ainsi d'améliorer cet équilibre vie privée - vie professionnelle, il porte également le risque inverse : celui de **noyer les employés sous leurs occupations professionnelles**. Peu organisés, sujets au stress ou voulant démontrer ardemment leurs compétences, certains collaborateurs sont susceptibles de se laisser dépasser par ce nouveau fonctionnement. Les outils digitaux de travail, accessibles à toute heure, ne posent plus de limites. Au lieu de profiter du télétravail

"Le fait qu'une personne soit stressée par sa situation familiale ne permet pas d'être productif."

Mala Singh, responsable du personnel chez Electronic Arts

pour améliorer les relations entre sphère professionnelle et privée, ces comportements les dégradent et, à terme, peuvent mettre en danger le salarié et son organisation. Il se révèle alors crucial que les entreprises **accompagnent leurs collaborateurs dans cette transformation de leur quotidien, afin qu'ils puissent trouver un équilibre convenable.** "Il importe d'appuyer les actions favorables à la conciliation des sphères de vie du plus grand nombre possible de travailleurs : mères, pères, jeunes, employés plus âgés, et ce, quelles que soient les catégories d'emploi. Les membres des équipes de direction doivent manifester leur appui en montrant l'exemple et en donnant le ton", indique Sylvie St-Onge.

Le droit à la déconnexion apparaît par exemple comme une composante essentielle de cette problématique. Lorsqu'il n'est plus dans le cadre de ses heures de travail, chaque employé doit pouvoir couper ses relations professionnelles pour se consacrer à sa vie privée. Fin 2019, le groupe français Total a signé **un accord sur le droit à la déconnexion de ses collaborateurs**, stipulant qu'"aucun salarié de l'entreprise ne peut être sanctionné ou pénalisé dans son évolution de carrière ou son évaluation professionnelle au seul motif qu'il ne répond pas à ses courriels ou appels téléphoniques professionnels durant des périodes de repos, congés et suspension du contrat de travail". L'accord offre également plus de flexibilité aux travailleurs, en promouvant notamment le travail en dehors des locaux en cas de besoins personnels et familiaux. De son

côté, Microsoft France encourage ses employés à ne pas programmer de réunions trop tôt ou trop tard, et à arrêter leur travail en dehors des heures consacrées. "Si un membre de mon équipe m'envoie un e-mail après 20 heures, je lui réponds le lendemain, sauf situation exceptionnelle, en lui demandant de respecter certains horaires", signale Racha Abu El Ata, directrice santé de l'entreprise. Pour aider ses employés, Orange a mis en place des **outils de diagnostic numérique**, qui permettent à chacun de voir le temps de connexion, le nombre de mails envoyés en dehors des heures de travail, etc. L'objectif est de **promouvoir l'autodiscipline** pour que tout le monde prenne conscience d'habitudes de travail parfois néfastes. "C'est une mesure non de performance mais de sensibilisation", souligne Alain André, directeur de la prévention et de la qualité de vie au travail. Une modération plus stricte peut aussi être imposée.

Le cabinet de recrutement Hays a par exemple décidé de fermer ses locaux à 16h15 le vendredi pour obliger ses salariés à partir en week-end plus tôt. Il propose également des formations en interne pour apprendre à conjuguer au mieux ses différentes activités.

SOURCES

La conciliation travail-famille, *Gestion - HEC Montréal*, printemps 2020, de Myriam Jézéquel.

Total veut créer une "culture de la déconnexion", *Entreprise & Carrières*, 11 novembre 2019, de Lucie Tanneau.

Ces entreprises qui ont dit stop à la surchauffe, *Management*, octobre 2019, de Julie Krassovsky.

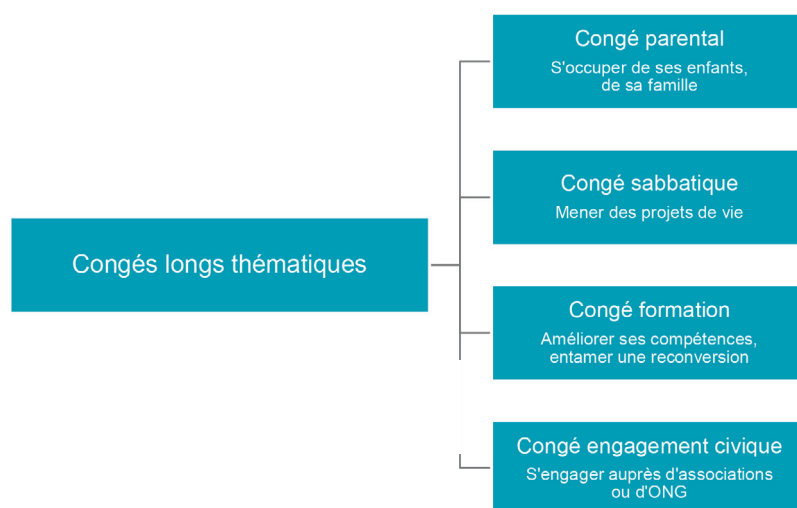
Repenser le temps de travail à l'échelle de la vie

Sociologue et chercheur associé à l'université Paris Dauphine, Jean-Yves Boulin défend un modèle social où **les périodes de travail et de congés alterneraient**. "Il faut que l'on s'extirpe de la distribution du cours de nos vies en trois grandes périodes étanches – éducation, emploi, retraite – pour aller vers un système permettant des transitions souples d'une situation à l'autre", explique-t-il. Des congés pourraient être dédiés à de multiples causes, destinés à enrichir l'individu sur le plan personnel et professionnel : parentalité, formation, engagement civique, etc. **L'articulation entre vie au travail et vie hors travail serait fluidifiée**. Ces mesures permettraient également d'instaurer une rotation sur le marché de l'emploi et de lutter contre le chômage, suivant l'exemple du système instauré au Danemark au cours des années 1990.

Le financement de ces congés pourrait être équilibré entre différentes parties : travailleur,

entreprise, collectivités locales, État, etc. Pour Jean-Yves Boulin, l'Allemagne représente un exemple à suivre en matière d'innovation sociale. La thématique du temps de travail paraît notamment plus avancée outre-Rhin. Des

EXEMPLES DE CONGÉS À FAVORISER TOUT AU LONG DE LA VIE D'UN TRAVAILLEUR



Traitement IndexPresse. Source : L'Usine Nouvelle

entreprises ont déjà abandonné une référence hebdomadaire au temps de travail pour offrir plus de liberté à leurs salariés. En 2020, le ministère du Travail allemand a aussi financé une étude concernant la faisabilité d'un **dispositif accordant à tout citoyen neuf années de sa vie pour quitter le monde de l'entreprise et vaquer à d'autres occupations** personnelles, humanitaires, de formation, etc.

SOURCE

Jean-Yves Boullin : "Du temps tout au long de la vie", *L'Usine Nouvelle*, 27 août 2020, de Cécile Maillard.

Le congé de paternité s'étend en France

À partir du 1er juillet 2021, le congé de paternité s'étendra jusqu'à 28 jours en France, contre 14 précédemment. Sept jours seront même obligatoires pour le père. Cet allongement doit permettre de faire avancer l'égalité hommes-femmes, en ne laissant plus la parentalité aux seules mains des mères. Jusqu'ici, celles-ci étaient les principales concernées par la prise en charge des enfants, ce qui pouvait influencer sur leur carrière professionnelle et l'équilibre entre leur vie privée et vie professionnelle. Dorénavant, les hommes seront également pleinement concernés. Cette modification pourrait changer la manière dont les entreprises gèrent la parentalité, en prenant davantage en compte cet aspect de la vie de l'ensemble des salariés, et plus uniquement des femmes.

À l'été 2020, *L'Usine Nouvelle* a interrogé plusieurs hommes ayant été confrontés au congé paternité au sein de groupes internationaux possédant parfois des mesures spécifiques pour cette situation. La compréhension dont a fait preuve leur employeur leur a permis d'aborder cette étape sereinement et de ne pas se sentir sous pression à leur retour. Témoignages.

- Mathias Schmeer, digital advisor chez Microsoft France : "C'est mon boss qui m'a appris l'existence d'un congé de paternité de six semaines chez Microsoft. C'était une bonne surprise. Professionnellement, je suis un contributeur individuel, j'ai juste transféré plus tôt que prévu le projet que je dirigeais. Nous y sommes habitués, la structure se réorganise en permanence. Je n'aurais peut-être pas pris de congé de paternité à 30 ans parce que j'étais dans un cabinet de conseil, dans une forme de course. Aujourd'hui, je prends plus le temps, je crois qu'il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le panier du boulot. Cela n'empêche pas la performance."

- Sébastien Scholler, responsable développement des unités de compte chez Aviva : "Mon supérieur hiérarchique a été très bienveillant. Mais au moment de l'annonce, on sent que c'est à la fois une bonne nouvelle et une moins bonne car il faut trouver un mode d'organisation. Mon expérience de père impliqué m'a fait évoluer, je crois que je comprends mieux certaines difficultés familiales que peuvent rencontrer mes collaborateurs et je suis mieux à même de les accompagner."

- Guillaume Lacaze, coordinateur mondial de l'approvisionnement solidaire chez L'Oréal : "J'ai fait partie des premiers pères de L'Oréal qui pouvait bénéficier d'un congé de paternité. C'est une opportunité incroyable car on a rarement l'occasion de faire une telle pause pour s'occuper de sa famille. Après six semaines, j'étais serein, j'avais beaucoup moins de frustration à revenir au boulot qu'à la naissance de mon premier fils. Les pères d'aujourd'hui veulent s'impliquer. Au retour de son congé maternité, ma femme a obtenu un meilleur poste et j'ai eu une évolution de carrière peu de temps après."

- Christian Ronga, analyste après-vente chez Gucci : "J'ai pris un congé paternité de 14 semaines à la naissance de notre deuxième enfant. Ma responsable a tout de suite pensé que c'était bien pour moi comme pour l'équipe. Lors de la naissance de ma première fille, j'étais revenu travailler au bout de trois jours. Comme ma femme était très fatiguée, j'avais beaucoup de choses à gérer et du mal à me concentrer. Cette fois, tout a été bien organisé, en répartissant la charge de travail sur les six personnes de l'équipe."

Source : *Les bébés ont aussi des pères*, L'Usine Nouvelle, 27 août 2020, d'Anne-Sophie Bellaiche

La formation à distance se développe

Présentiel et distanciel, une complémentarité nouvelle

"Par temps de crise, les entreprises sont tentées de couper leur budget formation, pas les individus", indique Benoît Arnaud, doyen d'Edhec Online. Le travail à distance n'a pas réfréné les besoins de formation des travailleurs, qui ont fait preuve d'une rapide capacité d'adaptation au printemps 2020. "En télétravail ou en chômage partiel, **les salariés se sont rués sur les formations en ligne**", confirme *Challenges*. L'ensemble de la population est désormais concernée puisque **si les jeunes étaient auparavant les plus nombreux à opter pour l'e-learning, les collaborateurs plus expérimentés les ont rejoints durant la crise**. "En deux mois de confinement, les freins ont presque disparu. La pandémie n'est qu'un accélérateur", poursuit *Challenges*. Pour Benjamin Levy, dirigeant du site de cours de langues Gymglish, la distance adoptée pendant la crise n'a servi qu'à **mettre en lumière la richesse de l'offre digitale** : professeurs et classes virtuels, self-learning, MOOCs, réalité virtuelle, etc. La formation à distance, dont le but n'est pas de remplacer la formation en présentiel mais de la compléter et de l'optimiser, a révélé tout son potentiel.

Les responsables des ressources humaines doivent désormais composer avec cet aspect distanciel. Les salariés expriment leurs désirs pour, une nouvelle fois, gagner en flexibilité. **"Ils veulent se former où et quand ils veulent"**, affirme Benoît Arnaud. La formation s'avère également majeure pour **amorcer la sortie de crise et se tourner vers l'avenir**. "Nous ne voulions pas abandonner la formation. Il faut préparer le rebond, s'adapter, par exemple, à l'e-commerce, dont la crise a montré plus que jamais la nécessité", explique Laurent Reich, directeur international digital learning de L'Oréal, dont la plateforme numérique a doublé le nombre d'heures de formation distribuées dans le monde entre janvier et mars 2020. Le monde professionnel a pu compter sur le soutien de l'État pour maintenir le niveau de formation durant la crise. Le FNE, Fonds national de l'emploi, a renforcé son accompagnement, en prenant notamment en charge les coûts pédagogiques des formations.

Le nouveau défi de la formation s'avère donc double pour les entreprises. Il s'agit avant tout de l'exploiter pour surmonter la crise et se projeter dans le futur. Dans le même temps, il s'agit de construire de nouveaux parcours intégrant la formation à distance, privilégiée par les salariés durant le confinement pour sa flexibilité et ses propositions novatrices.

Ils ont dit...

"La formation était considérée comme une commodité. Avec la crise, elle est devenue un élément de transformation des entreprises."

Valéry Nguyen, manager général de l'organisme de formation Learning Tribes

"La formation à distance était une figure imposée mais cela nous a permis d'accélérer notre conversion. Nous avons fait en un mois ou deux ce que nous voulions faire en deux ans."

Bertrand Lamour, directeur général d'Ifocop (Institut de formation commerciale permanente)

SOURCES

En télétravail ou en chômage partiel, les salariés se sont rués sur les formations en ligne, *challenges.fr*, 10 juin 2020, d'Anne Tezenas.

Formation en ligne : les enseignements du confinement, *lesechos.fr*, 5 mai 2020, de Benjamin Levy.

Former pour être plus forts demain, *L'Usine Nouvelle*, 23 avril 2020, de Cécile Maillard.

L'offre d'e-learning en pleine expansion

Pour faire évoluer la gestion de leurs formations, les sociétés peuvent compter sur **le dynamisme du marché français de l'e-learning**. En plein essor, l'offre s'est intensifiée durant le confinement. "On a vu le nombre d'inscriptions tripler. Beaucoup d'entreprises ayant prévu des formations physiques se sont reportées vers des formations digitales", témoigne Yannick Petit, CEO d'Unow, organisme ne proposant que des formations digitales et en distanciel. Durant la crise, Unow a développé **une nouvelle gamme de tutorats autour du management à distance et du télétravail**. "Il implique de communiquer différemment avec ses équipes, d'organiser son temps autrement... C'est une petite révolution", justifie Yannick Petit à propos de cette offre. Unow délivre ses formations en Spoc, *small private online courses*, des cours privés regroupant une trentaine de personnes et un formateur, s'étalant sur quatre semaines.

OpenClassrooms a également profité du confinement pour croître. La start-up française de cours en ligne ne cesse de progresser depuis 2013. Co-lauréate d'un appel d'offres étatique lancé en 2020 dans le cadre de la lutte contre le chômage, elle collabore désormais avec Pôle Emploi. L'entreprise se déploie aussi dans l'apprentissage auprès de grandes entreprises françaises comme Orange, Capgemini ou BNP Paribas. Au début du confinement, elle s'est rapprochée des autres organismes de formation pour leur proposer de tester sa plateforme de partage de ressources pédagogiques et de suivi des apprenants. Acteur majeur de la formation

en ligne, OpenClassrooms a **validé le bien-fondé de son modèle durant la crise**. La start-up vise maintenant la croissance rentable. Sa levée de fonds de 60 millions d'euros réalisée en 2018 devrait l'y aider.

Ces acteurs spécialisés poussent **les organismes traditionnels de formation à se diversifier en ligne**. Dans cette démarche, le confinement a représenté une période idéale de test. Learning Tribes a lancé Edflex, un parcours de formation dédié au télétravail et pensé pour le mobile, afin de faciliter l'apprentissage des salariés quel que soit leur lieu de travail. CSP Docendi s'essaie aux classes virtuelles avec des thématiques actuelles, telles que "Manager à distance", "Mieux adapter sa communication" ou "Animer une réunion d'équipe efficace et conviviale à distance". Le web questionne aussi la rentabilité du modèle de ces organismes. Ifocop constate par exemple que le distanciel "permet de toucher des personnes très éloignées de centres de formation. Le coût de la bascule vers le digital nous incite à proposer plus de formations avec le même nombre de formateurs", détaille le directeur général Bertrand Lamour. **Un enjeu économique pourrait donc émerger de cette diversification des supports**. La formation à distance recèle des opportunités tant pour les organismes de formation que pour les entreprises clientes. Sous l'impulsion d'une offre de plus en plus riche et d'une demande croissante, **l'e-learning devrait devenir clé chez les travailleurs de demain**.

SOURCES

La formation continue hybride, *Le Nouvel Économiste*, 11 septembre 2020, de Sandrine Lana.

Travail à distance : quels sont les nouveaux enjeux de la formation ?, *Relation Client Magazine*, septembre 2020, de Stéphanie Marius.

OpenClassrooms pousse les murs des classes virtuelles, *Challenges*, 14 mai 2020, de Kira Mitrofanoff.

Il a dit...

"L'e-learning n'est qu'un moyen et pas une finalité en soi. Il nécessite une ingénierie spécifique à construire à travers les parcours de formation, et il n'est certainement pas une 'zoomification' des formations."

Thierry Latouche, vice-président du réseau de la formation continue à l'université

Le recrutement et l'intégration se digitalisent

Le confinement et les mesures de distanciation sociale ont obligé les entreprises à modifier leurs processus de recrutement. **L'entretien d'embauche digital est devenu la norme et pourrait perdurer à l'avenir.** "On s'aperçoit que la signature de nouveaux contrats et le recrutement de collaborateurs peuvent très bien se faire à distance", remarque Antoine Lecoq, directeur général du cabinet de recrutement Page Personnel. Les responsables du recrutement notent qu'ils peuvent ainsi interagir avec davantage de candidats, via une logistique simplifiée qui ne nécessite plus de les recevoir sur place. La plus-value de la rencontre n'est pas remise en question par l'absence de présence physique. "L'écran n'a absolument pas été une barrière au processus de recrutement. La qualité de restitution du son et de l'image nous a permis de **bien appréhender sa gestuelle, son regard et ses réactions face aux questions posées**", raconte Roland Bianquis, directeur financier du spécialiste du traitement de l'air Fläkt, qui a embauché un comptable général et un responsable administratif et financier durant le confinement. L'entreprise a définitivement adopté cette méthode pour la première phase de ses

futurs recrutements : "Toutes nos procédures de présélection des candidats se passeront dorénavant en visioconférence. Cela nous permet de **lever les barrières géographiques, et donc d'accélérer cette phase de recrutement.** Avec les entretiens en visioconférence, nous pouvons 'recevoir virtuellement' six candidats en trois jours, contre 15 jours si les entretiens sont faits en face-à-face". La rencontre physique reste de vigueur, mais devient réservée aux derniers prétendants en lice. Chez Cap Vert Énergie, producteur d'énergie renouvelable, les tests de recrutement ont été délocalisés en ligne. **La mise en situation servant à évaluer les candidats s'est déroulée virtuellement.** "Un support de présentation en temps réel nous a permis, par exemple, d'embaucher un contrôleur de gestion en lui faisant passer un test de simulation financière", détaille Sandie Colin, directrice projet humain de l'entreprise.

La digitalisation permet aussi **la mise en place d'événements profitables aux recruteurs.** En avril 2020, l'Union des industries et métiers de la métallurgie du secteur Rouen-Dieppe (Seine-Maritime) a organisé un "job dating" virtuel

Entretien d'embauche à distance	
Avantages	Inconvénients
• Possibilité de recevoir plus de candidats en moins de temps • Possibilité de recevoir plus facilement des candidats éloignés géographiquement • Possibilité d'évaluer immédiatement les capacités du candidat vis-à-vis des nouvelles technologies (outils de visioconférence, partage de documents, etc.) • Dispositif plus adapté pour attirer les jeunes talents	• Impossibilité de mettre à l'aise les candidats en proposant par exemple un café • Stress généralement plus élevé chez les candidats • Risque de problème informatique ou de connexion Internet • Ne remplace pas encore l'entretien physique final

Traitement IndexPresse.

entre des industriels et des jeunes à la recherche d'une alternance. 25 entreprises étaient présentes, contre une douzaine en moyenne lorsque la manifestation avait lieu en présentiel. Grâce à la fluidité des entretiens en ligne, de nombreux groupes ont conclu l'intégralité de leurs entretiens en une après-midi, quand il leur fallait plusieurs jours auparavant. *Option Finance* relaie également **les soirées recrutement organisées sur Internet** par un assureur. Elles regroupent des candidats, des employés et des partenaires, autour d'animations et de discussions visant à présenter l'aspect interne de l'entreprise aux postulants. Plusieurs promesses d'embauche ont été signées suite à ces rendez-vous, "qui nous ont permis de nous démarquer de la concurrence", témoigne la chargée de recrutement de l'assureur concerné.

Suivant la phase de recrutement, le processus d'intégration s'adapte également au numérique. Les nouveaux arrivés durant le confinement ou qui évoluent en télétravail bénéficient d'une attention croissante de la part des ressources humaines, pour s'assurer que **leur onboarding se déroule de manière optimale à distance**. Plusieurs initiatives de sociétés sont à souligner.

- La Doctolib Académie de Doctolib : le spécialiste du rendez-vous médical en ligne a organisé **un parcours d'intégration réalisé intégralement à distance**. Il se compose d'ateliers en visioconférence, regroupant des présentations avec les managers et cadres supérieurs, et des réunions en petits groupes. Doctolib a accueilli 30 nouveaux collaborateurs en avril 2020, et espère un total de 500 recrutements sur l'ensemble de l'année.
- Le kit de bienvenue de Teester : la start-up nantaise, editrice d'une plateforme vidéo, envoie à ses nouveaux employés **un kit de bienvenue numérique** contenant une vidéo de présentation de l'équipe, un message d'accueil personnalisé et les codes d'accès dont le salarié aura besoin. "Tout est fait pour humaniser au maximum l'onboarding. Ainsi, le café d'accueil du premier jour a été remplacé par un 'morning coffee' virtuel via un système de visioconférence. Et le traditionnel déjeuner que j'offre en tête-à-tête la première semaine s'est mué en *conf call*", indique Julien Chevalier, fondateur et président de Teester.

- La préparation accrue de Lemon Learning : active dans l'EdTech, la plateforme française mise sur une préparation renforcée pour faciliter l'intégration à distance. Ainsi, les salariés bénéficient d'un **planning détaillé et de tâches précises à effectuer dès leur arrivée, pour ne pas qu'ils souffrent d'un sentiment d'abandon**. La société multiplie également les pauses en équipe en visioconférence pour créer rapidement du lien. La start-up française HeyTeam, créée en 2017, a même fait de l'intégration sa spécialité, notamment grâce à plusieurs solutions numériques. La jeune entreprise sert de grands groupes souhaitant personnaliser l'arrivée de chacun ou, au contraire, des sociétés en pleine croissance cherchant à accélérer ce processus. Kiloutou ou la CPAM ont déjà fait appel à ses services. L'émergence récente d'un tel écosystème prouve que le digital était déjà présent avant la crise dans les phases de recrutement et d'intégration. Cette dernière n'a fait qu'**accélérer son adoption au sein des entreprises**. L'entretien d'embauche à distance ne constitue plus une exception, pas plus que l'arrivée d'un nouveau collègue en télétravail. Ces changements doivent rapidement être assimilés par les directions des ressources humaines afin que **leurs sociétés restent en phase avec leur époque**, un enjeu particulièrement important auprès des jeunes générations.

SOURCES

Comment se déroulent les embauches à l'heure du travail à distance ?, *challenges.fr*, 21 septembre 2020, de Sabrina Fekih.

Les processus de recrutement se digitalisent avec la crise, *Option Finance*, 31 août 2020, d'Anne del Pozo.

Les entreprises à l'heure du 100 % virtuel, *Management*, juin 2020, de Julie Krassovsky.

Confinement : des entreprises normandes s'essayent au recrutement à distance, *lesechos.fr*, 30 avril 2020, de Claire Garnier.

Recruter et intégrer de nouveaux talents, malgré le confinement, *lesechos.fr*, 22 avril 2020, de Julie Le Bolzer.

GÉRER SON ENTREPRISE PENDANT ET APRÈS LA CRISE

La résilience, la clé pour rebondir

Initialement, la résilience provient de la science des matériaux, et désigne "la capacité d'un corps à encaisser un choc, quitte à en conserver une déformation". Le terme est par la suite entré dans le langage courant pour désigner **"l'aptitude individuelle à gérer une situation difficile, rebondir, s'adapter et prendre le train en marche"**, rappelle *Management*. Face à la crise de Covid-19, au confinement et à la récession économique qui en découle, les entreprises et leurs salariés doivent savoir faire preuve de résilience, autant à titre collectif qu'individuel. Fin mai 2020, une enquête relayée par *Management* indiquait que 53 % des employés avaient entamé un processus de croissance post-traumatique, c'est-à-dire une phase de transformation chez les personnes ayant subi un traumatisme. 46 % éprouvaient par exemple davantage de compassion pour les autres, et plus de 40 % accordaient plus d'importance à la solidarité qu'auparavant. La résilience ne se résume donc pas à une relance économique de l'activité : elle s'exprime également à travers **des changements psychologiques qui touchent chacun** en tant qu'individu et en tant que membre d'une organisation. "Les personnes qui surmontent un traumatisme développent une acuité incroyable aux signes faibles dans des situations à risques. Elles sont souvent intuitives, observatrices, douées d'un grand sens relationnel. Ce sont là des 'talents clés' auxquels il faut donner toute leur place", estime Marie-Josée Bernard, professeure de management et d'intelligence collective à l'EM Lyon. Gilles Teneau, enseignant-chercheur à l'université de Nantes, tient un discours similaire : "Sur le plan humain, repérer les ressources rares : les individus leaders ou les intrapreneurs, mais aussi **ceux qui sont capables d'intelligence émotionnelle et comportementale pour constituer des 'cellules de résilience' au sein**

des entreprises. Ces 'toxic handlers' sont capables d'aider à gérer le stress des équipes en libérant la parole : c'est fondamental pour dépasser la crise".

Cette résilience personnelle s'étend ensuite à l'organisation, celle-ci étant amenée à **tirer profit de la crise en se réorganisant, en inventant de nouvelles manières de produire, de créer ou de communiquer, en s'adaptant à la société post-crise.** "Les marques de demain devront être réparatrices. [...] Les consommateurs attendent des bénéfices concrets dans leur quotidien, des actions tangibles, c'est la raison d'agir qui compte", assure ainsi Jean-Paul Fischer, dirigeant du cabinet de conseil pour les médias et les marques Le Bureau. En pleine crise de Covid-19, certaines entités ont déjà réussi à se démarquer et à entamer leur processus de résilience en se projetant dans le monde de demain. Orange a renforcé les liens entre les seniors isolés et leur famille avec l'opération d'enregistrement de messages vidéo #OnResteEnsemble.

Il a dit...

"La résistance permet d'affronter l'agression. La résilience vient après, puisqu'elle permet de reprendre un autre développement. [...] Viendra le changement de culture, sur des thèmes aussi variés que la consommation, les transports, le travail, les loisirs. Et l'entreprise devra réfléchir à ce qu'elle devra mettre en place pour être plus forte à la prochaine crise. Je pronostique des débats passionnants sur la valeur de la performance !"

Boris Cyrulnik, chercheur et principal auteur français sur le concept de résilience

Google a épaulé les PME, organismes de santé et gouvernements en leur offrant des aides financières et des espaces de publicité gratuits. L'Oréal s'est lancé dans la production et la distribution gratuite de gel hydroalcoolique pour les acteurs de santé. Ces initiatives démontrent une forte capacité de rebond et permettent à ces entreprises de ne pas se laisser dominer par la crise et le climat morose. Elles illustrent **la double dimension de la résilience**, effective aussi bien pour une remobilisation immédiate que pour

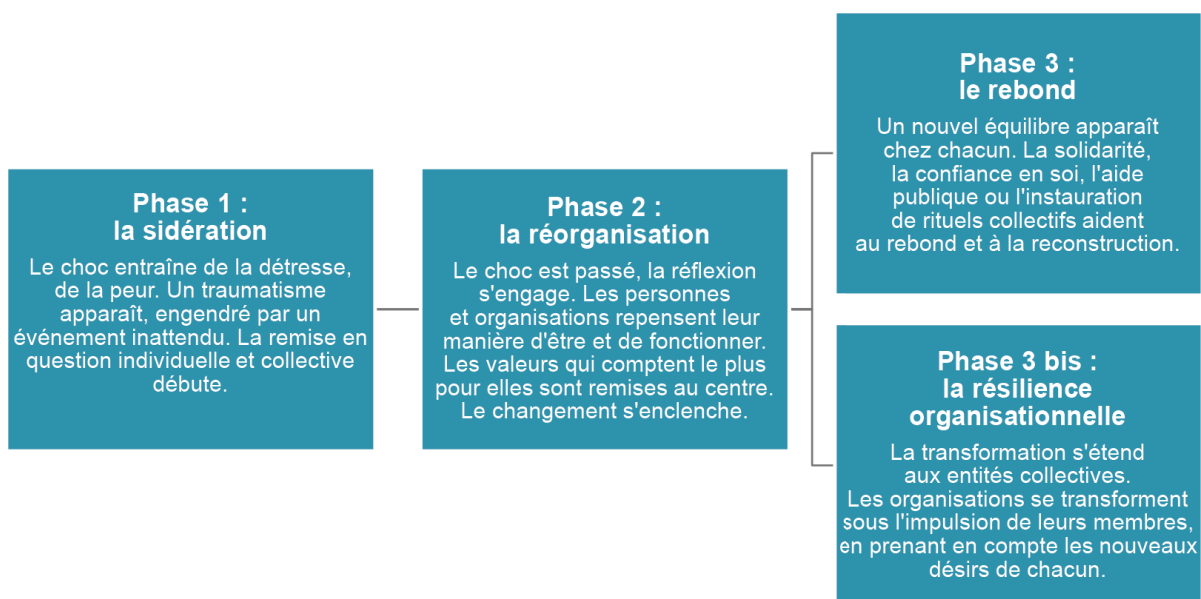
une adaptation plus profonde aux changements provoqués par la crise.

SOURCES

Les clés de la résilience, *Management*, septembre 2020, d'André Mora et Christine Régner.

Rebondir après la crise, *Management*, juin 2020, de Sophie Noucher.

LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DU PROCESSUS DE RÉSILIENCE



Traitement IndexPresse. Source : *Management*

Une gestion de trésorerie cruciale en temps de crise

Protéger son niveau de trésorerie

"Le nerf de la guerre pour une entreprise en période de crise, c'est la trésorerie. Les dirigeants doivent en prendre toute la mesure et se focaliser sur le sujet pendant toute la durée de cet épisode", prévient Karim Lasri, directeur associé restructuring chez EY. Les sociétés doivent **posséder un niveau de trésorerie suffisant pour résister à la récession économique puis participer à la relance**. Pour *Chef d'entreprise Magazine*, les entreprises doivent être en mesure de :

- **Calculer.** Il faut sans cesse réévaluer ses estimations de trésorerie en fonction de l'évolution de la conjoncture, des annonces gouvernementales, de la cession totale ou partielle de l'activité, etc. Il s'agit d'estimer au mieux, malgré les incertitudes, son niveau de trésorerie à court terme.

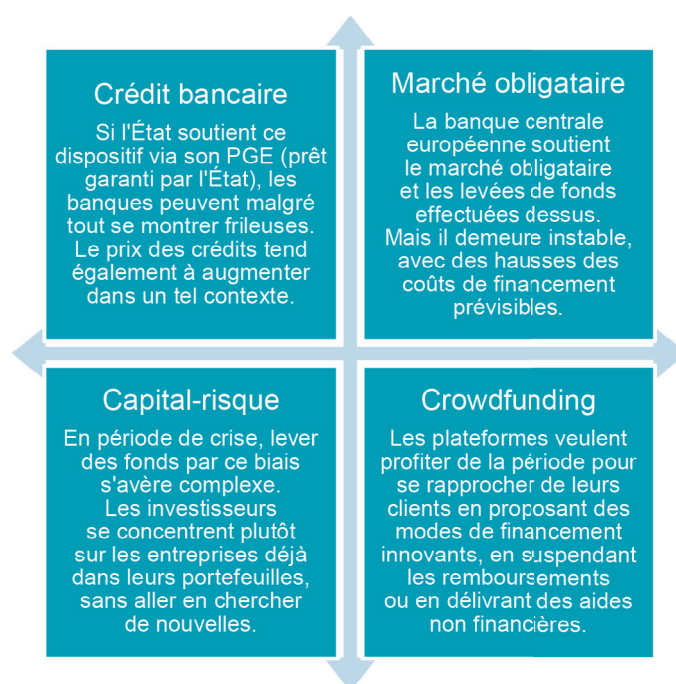
- **Projeter.** La réflexion à moyen et long terme doit rapidement être prise en compte via un plan de trésorerie dégradé à six, douze ou dix-huit mois. Une marge d'erreur doit être envisagée en cas d'imprévu ou de nouvelle évolution de la situation.

- **Repousser les échéances.**

Décaler le paiement de son loyer, de ses remboursements bancaires ou de ses cotisations sociales s'avère crucial pour se donner une certaine liberté d'action.

Ces différentes étapes incluent **les autres acteurs évoluant dans l'environnement de l'entreprise**. Il faut ainsi s'assurer que ses fournisseurs, clients et partenaires paieront leurs factures ou rempliront

QUEL MODE DE FINANCEMENT EN PÉRIODE DE CRISE ?



Traitement IndexPresse. Source : Option Finance

leur rôle. Rester attentif aux aides proposées par les organismes publics et l'État, comme les PGE (prêts garantis par l'État), demeure également indispensable. Selon Jérôme Grellie, expert-comptable associé au sein du réseau TGS, cette

crise de Covid-19 risque de marquer durablement le monde professionnel : **"En matière de trésorerie, il y aura un avant et un après-coronavirus.** Il est probable que les entreprises, de façon globale et dans la mesure du possible, en tirent les enseignements en renforçant leur trésorerie afin d'assurer leur solidité financière".

SOURCES

Piloter sa trésorerie pour rebondir, *Chef d'entreprise Magazine*, mai 2020, de Stéphanie Gallo Triouleyre.

Se financer en temps de crise, *Option Finance*, 20 avril 2020, de Thomas Feat, Arnaud Lefebvre et Anaïs Trebaul.

Comment ont-elles géré leur trésorerie pendant la crise ?

Loxam

Activité : location de matériel de chantier et de levage. 2,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires (2019).

Mesures prises pendant la crise de Covid-19 :

- Recours au chômage partiel.
- Suspension des investissements.
- Contraction d'un PGE de 230 millions d'euros.
- Réalisation de tirages inauguraux sur des lignes de crédit confirmées.
- Suspension des échéances des contrats de crédit-bail.
- Renforcement des prévisions de trésorerie.

Source : *Loxam sécurise sa trésorerie*, Option Finance, 20 juillet 2020, de Thomas Feat

Séché Environnement

Activité : traitement, revalorisation et stockage des déchets. 688 millions d'euros de chiffre d'affaires (2019).

Mesures prises pendant la crise de Covid-19 :

- Réduction des investissements.
- Contacts renforcés avec les fournisseurs, investisseurs, actionnaires, etc.
- Intégration d'outils de gestion plus performants.
- Suspension du remboursement de financements.
- Affinage des prévisions économiques.

Source : *Séché Environnement maintient le cap*, Option Finance, 6 avril 2020, de Thomas Feat

Acorus

Activité : rénovation et entretien d'actifs immobiliers. 145 millions d'euros de chiffre d'affaires (2019).

Mesures prises pendant la crise de Covid-19 :

- Recours au chômage partiel.
- Report d'échéances fiscales et sociales, des loyers et des remboursements de prêts.
- Durcissement des règles pour les paiements fournisseurs.
- Intégration d'outils de gestion et de suivi de la trésorerie plus performants.

Source : *Acorus se donne les moyens de passer la crise*, Option Finance, 13 juillet 2020, d'Anaïs Trebaul

Sabarot Wassner

Activité : achat et conditionnement de céréales, graines et légumes secs. 56 millions d'euros de chiffre d'affaires (2019).

Mesures prises pendant la crise de Covid-19 :

- Recours au chômage partiel.
- Annulation de crédits documentaires pour accélérer le paiement des fournisseurs.
- Renforcement du suivi client et des assureurs crédits.
- Révision des prévisions financières annuelles.

Source : *Sabarot Wassner préserve sa croissance*, Option Finance, 14 septembre 2020, d'Anaïs Trebaul

Une gestion facilitée par de nouveaux outils

La crise aura engendré **une hausse de la demande pour les logiciels de trésorerie et les applications de gestion innovantes**. Historiquement, "la trésorerie est le parent pauvre des systèmes d'information des entreprises", déplore Virginie Vellut, associée au sein du cabinet d'expertise comptable BDS Associés. 90 % des PME n'ont recours qu'à Excel pour leurs prévisions financières, généralement de manière annuelle. Or, en temps de crise, la gestion devient cruciale et il est nécessaire d'être bien équipé. La demande a donc grimpé face à cette prise de conscience. "Ces dernières semaines, **nous avons reçu dix fois plus de demandes d'entreprises, et nos installations ont été multipliées par quatre**. Nous espérons passer notre nombre de clients de 2 000 avant la crise à 10 000 d'ici à la fin de l'année", explique Sébastien Beyet, directeur général de l'éditeur spécialisé Agicap. Celui-ci a multiplié l'intégration de nouvelles fonctionnalités à ses outils pour prendre en compte la souscription d'un PGE et son remboursement, évaluer différents scénarios de reprise, observer l'impact d'un report des charges sociales, etc. Agicap a aussi profité de ce dynamisme pour lever 15 millions d'euros début mai et anticiper son développement futur le plus tôt possible.

Son concurrent Kyriba a connu une progression similaire au printemps, comme le raconte le directeur général Europe du Sud Serge Masliah : "Notre activité connaît **une forte croissance avec l'accélération de la demande pour des solutions nativement cloud**, car elles permettent de s'affranchir de systèmes physiques ou de personnes spécifiquement dédiées à certaines tâches. C'est

une demande de plus en plus forte des directions administratives et financières et des dirigeants pour assurer leurs plans de sauvegarde de l'activité, car la gestion de liquidités est un élément essentiel pour la survie de toutes les entreprises". Kyriba a également accéléré sur son chantier d'application mobile pour **améliorer le suivi en temps réel sur son logiciel**. D'autres éditeurs, comme Datatim ou IpaidThat, ont essayé de séduire de nouveaux clients pendant le confinement en proposant des tarifs avantageux, voire en donnant gratuitement accès à certains de leurs outils.

La crise a également permis aux fintech de se démarquer. Porteuses de solutions novatrices, ces start-up combinant finance et nouvelles technologies s'imposent comme de nouveaux partenaires pour les entreprises. La jeune société française Cashlab a ainsi gagné une centaine de nouveaux clients en avril et en mai 2020, conquis par sa plateforme de pilotage de trésorerie accessible depuis le cloud. "Notre plateforme leur a permis de consulter en temps réel tous leurs comptes bancaires, de classer leurs dépenses selon leur nature et de faciliter la production de leur reporting financier, fonctionnalités que peu de solutions disponibles sur le marché cumulent", indique Laurent Marcellin, CEO de Cashlab. Younited a attiré l'attention en lançant, en collaboration avec Bpifrance, une nouvelle solution de financement digitale pour les petites entreprises rencontrant des difficultés de trésorerie. Elle se base sur la distribution de prêts rebonds pouvant monter jusqu'à 50 000 euros. Entièrement en ligne, le processus se veut rapide et ergonomique. Pennylane, autre fintech spécialisée dans la comptabilité et la trésorerie, a de son côté levé 4 millions d'euros en pleine crise, prouvant l'intérêt des investisseurs pour ce segment en plein essor.

SOURCES

Logiciels de trésorerie : PME, équipez-vous !, *Option Finance*, 27 juillet 2020, d'Anaïs Trebaul.

Les fintechs à la rescousse des directions financières, *Option Finance*, 15 juin 2020, de Thomas Feat.

Une solution digitale innovante pour les petites entreprises, *Option Finance*, 18 mai 2020, de Thomas Feat.

496 millions d'euros

Le montant levé par l'ensemble de la filière fintech française au premier semestre 2020, en hausse de 12 % par rapport à 2019, selon l'Observatoire de la fintech.

Investissements, reporter ou maintenir ?

Selon la Banque de France, **les investissements des entreprises devraient baisser d'environ 24 % en 2020**. L'Institut Montaigne table sur une prévision plus pessimiste, avec un retrait compris entre 35 et 48 %. Ce recul de grande ampleur s'avère classique en temps de crise. "Lorsque l'activité chute, les entreprises ont deux réflexes : déstocker et geler les investissements", affirme Mathieu Plante, économiste à l'Observatoire français des conjonctures économiques. La chute de la demande et les craintes des consommateurs, qui ne font que retarder la relance de l'activité, confortent les sociétés dans leurs reports.

Les données de l'Institut Rexecode semblent confirmer ces craintes. Selon son baromètre réalisé au deuxième trimestre 2020, deux tiers des dirigeants français prévoient de décaler leurs projets d'investissement. Une petite partie d'entre eux réfléchit même à les annuler en raison des incertitudes économiques et de leurs contraintes de trésorerie. En effet, embourbées dans la crise économique, **de nombreuses sociétés s'endettent pour éviter la faillite**. Leurs futurs remboursements constitueront alors leur priorité à l'avenir, au détriment de l'investissement. "Les entreprises européennes vont avoir moins de ressources. Leurs pertes vont représenter environ 30 % de leur investissement brut de 2019. Elles pourraient bien sûr emprunter mais elles peuvent aussi ne pas vouloir augmenter leur endettement et couper leurs investissements", analyse Florence Pisani, économiste pour la société de gestion Candriam. Ce constat s'applique d'autant plus en France, où le niveau d'endettement privé est élevé. Fin 2019, la dette des entreprises françaises représentait 73,5 % du PIB, contre seulement 41,5 % en Allemagne.

Bien qu'attendu, ce report des investissements n'en reste pas moins **très pénalisant pour la reprise économique nationale et la légitimité hexagonale dans de nombreux secteurs d'activité**. "L'investissement sera la clé, car ce qui va le plus manquer aujourd'hui, c'est l'investissement des entreprises, ce qui garantit la qualité de nos produits et la qualité des technologies", indique

Bruno Le Maire, ministre de l'Économie. D'ici fin 2022, les reports ou annulations représenteraient **un déficit d'investissement privé de 200 à 500 milliards d'euros**. "Des sommes faramineuses qui pourraient plomber la compétitivité française pendant des années", redoute le journal *Les Échos*. Le plan de relance de 100 milliards d'euros, annoncé début septembre 2020 par le gouvernement, cherche à éviter ce scénario, en prévoyant par exemple 11 milliards d'euros dans le prochain Programme d'investissements d'avenir, ou en octroyant aux entreprises des baisses d'impôt afin de leur donner plus de latitude sur leurs dépenses. L'Institut Montaigne a milité pour un tel soutien public afin de "retrouver une situation normale le plus vite possible". Il s'agit d'éviter un prolongement de la crise et donc un ralentissement de l'économie sur le long terme, ce qui provoquerait un report continu des investissements.

Cependant, malgré la conjoncture économique délicate et la tendance générale incitant à la prudence, la crise présente également des opportunités. Elle porte avec elle des transformations sociales, environnementales et technologiques majeures. La demande, bien qu'en baisse, n'est pas inexistante, particulièrement auprès d'une cible comme les consommateurs, en quête de nouveaux modèles sociétaux. "Dans l'immédiat, la cible principale ne peut être que le consommateur. C'est sur lui qu'il faut concentrer toute la puissance de feu", indique Charles Wyplosz, professeur d'économie à l'Institut d'hautes études internationales et du développement à Genève.

Les entreprises doivent se saisir de ces tendances de long terme. **L'investissement constitue un moyen idéal pour les intégrer et les développer**, tout en démontrant sa prise de conscience vis-à-vis des enjeux futurs. Le quotidien *Les Échos* évoque des "investissements opportunistes", qui **comportent une part de risque dans l'immédiat en raison du contexte financier, mais peuvent se révéler payants à l'avenir**. Le groupe français Avril a ainsi officialisé la construction d'une

nouvelle usine d'extraction de protéine de colza à Dieppe (Seine-Maritime), en partenariat avec le néerlandais DSM, pour soutenir l'émergence du marché de la protéine végétale destinée à l'alimentation humaine. Le leader national de la boulangerie préemballée, Harrys, a quant à lui reçu un soutien supplémentaire de son propriétaire italien Barilla. Ce dernier va investir 33 millions d'euros pour renforcer son outil industriel en France et affirmer son soutien aux agriculteurs partenaires en cette période délicate. Pour le groupe français de biens de consommation Bic, l'acquisition a été privilégiée via le rachat de Djeep, un fabricant breton de briquets. Cette annonce matérialise l'un des axes de la stratégie dévoilée au printemps pour faire face à la crise de Covid-19. Bic indiquait alors vouloir mener "des opérations de croissance externe ciblées en parallèle d'une stimulation de sa dynamique commerciale interne", détaille *Investir*. Dans *Les Échos*, plusieurs intervenants s'attendent à ce que les projets d'automatisation des entrepôts et de création d'usines 4.0 se relancent rapidement dans l'industrie. **Ceux-ci projettent les entreprises vers l'avenir et redynamisent leur activité, tout en participant à réduire les coûts.**

SOURCES

Un investissement de 33 millions d'euros pour Harrys, *Points de vente*, 7 septembre 2020.

DSM et Avril créent un site d'extraction de protéine de colza, *AGRA Alimentation*, 23 juillet 2020, de Cyril Bonnel.

Bic. Le groupe se renforce dans les briquets et tente de contrer la crise, *Investir*, 20 juin 2020.

Maintenir ou non l'investissement, le dilemme des entreprises en temps de crise, *lesechos.fr*, 19 juin 2020, d'Antoine Boudet.

Geler les investissements, le mauvais réflexe des entreprises en temps de crise, *lesechos.fr*, 19 juin 2020, de Guillaume de Calignon.

Coronavirus : comment éviter le plongeon de l'investissement des entreprises, *lesechos.fr*, 15 mai 2020, de Guillaume de Calignon.

Des exemples pour l'histoire

Tenter un pari en pleine crise financière ou sociale s'avère risqué, mais la réussite est aussi envisageable.

En 1848, la France connaît une forte agitation économique, sociale et politique. Les ouvriers se mettent en grève mais la majorité des patrons ne cède pas à leurs demandes. L'industriel Jean-Baptiste Godin, propriétaire d'un atelier de fonderie, décide de prendre le contre-pied et construit un "familistère", un lieu de vie coopératif dédié à l'accueil des familles et à la protection sociale des travailleurs. Son activité ne sera jamais touchée par les grèves et, des années plus tard, Jean-Baptiste Godin léguera son atelier à des ouvriers ayant vécu au sein du familistère.

Au début du XIX^e siècle, la maison de champagne Clicquot prospère en vendant sa production en Grande-Bretagne, jusqu'au jour où Napoléon met en place un blocus continental condamnant le commerce vers l'outre-Manche. Pour ne pas sombrer, la maison Clicquot – sous l'impulsion de Barbe-Nicole Clicquot, propriétaire du groupe et surnommée la Veuve Clicquot, qui deviendra plus tard le nom officiel de l'entreprise – décide de réorienter sa stratégie vers un autre marché étranger, la Russie. Le goût du champagne est adapté aux préférences des Russes, le système de stockage est entièrement réinventé pour éviter l'éclatement des bouteilles, le marketing est développé (code couleur, slogan, signature) afin de marquer les esprits. La maison impose rapidement son champagne à l'Est, prenant plusieurs années d'avance sur ses concurrents.

Source : *Quand l'histoire bascule, de nouveaux leaderships émergent*, Management, septembre 2020, d'Anne Vermès

Les priorités de la gestion des risques évoluent

Risque sanitaire, risque climatique : le coronavirus redéfinit le risk management

Durant la crise de Covid-19, le risk management a dû rapidement s'adapter à une situation inédite. Ces quelques mois devraient par ailleurs **laisser une trace dans la manière dont sont gérés les risques dans le monde professionnel**. Selon une enquête *L'Usine Nouvelle* - Dekra, près d'une entreprise sur deux va repenser sa gestion des risques en termes d'organisation du travail. La thématique est dorénavant identifiée comme majeure par 66 % des décideurs, contre 50 % en début d'année. "Il est impératif de **renforcer le risk management dans un monde de grands risques systémiques** pour que l'économie ne soit pas à l'arrêt", analyse Brigitte Bouquot, présidente de l'Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise. Les cellules de gestion de crise et de transition ont essaimé dans de nombreuses sociétés afin d'examiner le sujet et de s'adapter à l'évolution des risques.

Les préoccupations sanitaires sont devenues prioritaires. Il s'agit de protéger les salariés en leur fournissant des masques et du gel hydroalcoolique, tout en limitant leurs contacts en privilégiant le télétravail. Des dispositions sont prises après l'identification de cas positifs. Le groupe français Naphtachimie a par exemple établi un protocole, en collaboration avec la

médecine du travail, si un des collaborateurs de son usine contracte le virus. Il prévoit notamment la mise en quarantaine de ses collègues et une réorganisation des équipes pour pallier les absences. Naphtachimie s'est également basé sur son plan de continuité d'activité (PCA) imaginé lors de l'épidémie de grippe aviaire. Le PCA doit permettre à une entreprise de définir la manière dont elle poursuivra son activité en cas de crise ou de sinistre.



Les conséquences économiques de la crise conduisent aussi à **un renforcement du risque financier**. Les entreprises doivent en effet lutter contre le manque de liquidités, l'arrêt de l'activité et le risque de faillite. Les problématiques financières impactent également les relations clients et fournisseurs, puisqu'une livraison ou un paiement retardé sont susceptibles de menacer la société. "Le risque est immense, car si elles ne sont plus livrées par leurs fournisseurs, les entreprises ne peuvent plus produire", prévient Olivier Wajnzstok, directeur associé du cabinet AgileBuyer. D'après une étude menée par ce dernier, un tiers des entreprises craint une faillite de ses fournisseurs stratégiques, ce qui engendrerait des conséquences financières néfastes. *Décision Achats* note que **le recours aux outils prédictifs pourrait se développer suite à la crise** afin d'anticiper l'ensemble des risques capables d'affecter l'activité. "On passe d'une analyse statique, à froid, des situations présentes, à l'utilisation d'outils statistiques qui permettent de suspecter l'arrivée d'un risque en croisant un faisceau d'informations internes et externes, comportant des signaux faibles", explique Michael Soussan, directeur chez KPMG France. Ces nouvelles solutions permettent de **prendre en compte des risques amenés à devenir substantiels à l'avenir, comme les risques climatiques**. Le réchauffement de la planète et la hausse de la fréquence de catastrophes incitent la sphère professionnelle à prendre en

compte cette dimension. Début 2019, la faillite de l'électricien américain Pacific Gas & Electricity, impliqué dans les feux de forêt ayant ravagé la Californie, a été retenue comme **la première faillite liée au climat**. La crise de Covid-19, qui s'avère être une conséquence de la destruction des espaces naturels par l'Homme selon plusieurs organismes scientifiques, n'a fait qu'exposer le risque climatique aux yeux du monde. Les entreprises vont désormais devoir l'intégrer à leurs modèles sous un double angle, comme l'expose le journal *Les Échos*. D'un côté, il faut "mesurer le niveau d'exposition au risque 'climat'". De l'autre, il s'agit de "se mettre en position de saisir les opportunités de croissance de la transition énergétique", sans quoi de nouvelles menaces apparaîtront : économique, en perdant l'accès aux financements dédiés à la croissance "verte" et la confiance d'investisseurs souhaitant suivre ce mouvement ; humaine, en n'attirant plus les talents et clients de demain, préoccupés par les questions écologiques.

SOURCES

La gestion des risques à l'épreuve du Covid-19, *L'Usine Nouvelle*, 16 juillet 2020, d'Éric Coder.

Pour des risques maîtrisés, *Décision Achats*, juin 2020, d'Ève Mennesson.

Quand le risque climatique devient un enjeu de compétitivité, *lesechos.fr*, 3 octobre 2019, d'Alexis Gazzo.

L'ASSURANCE AMENÉE À REVOIR SA COPIE

De nombreuses entreprises pensaient être assurées contre le risque financier grâce à leur assurance dommage et leur garantie perte d'exploitation. Mais ces dispositifs protègent contre les pertes matérielles, et une pandémie n'entre pas dans les risques couverts. De nombreux différends ont alors été observés entre les assureurs et leurs clients au printemps 2020, les seconds demandant des dédommagements que les premiers ne souhaitaient pas régler, conformément à ce qui était inscrit dans les contrats. Confronté à l'ire du monde professionnel, le secteur de l'assurance va être amené à se réinventer sur sa prise en compte des risques en clarifiant les contrats, en imaginant de nouveaux dispositifs adaptés, ou en accompagnant davantage ses clients dans la gestion des risques peu communs.

Source : *Les entreprises déçues par les assurances*, Option Finance, 13 juillet 2020, d'Anaïs Trebaul.

La sécurité informatique au cœur du débat

Le développement du télétravail a également incité les sociétés à **se focaliser davantage sur leur sécurité informatique**. En grande partie délocalisées en ligne pendant le confinement, les entreprises constituaient alors des cibles idéales pour les hackers. "La bascule vers le tout-numérique réalisée dans l'urgence par l'immense majorité des entreprises françaises au cours de la deuxième quinzaine de mars s'est souvent faite au détriment de la sécurité des réseaux et de leurs systèmes d'information", déplore *Option Finance*. Les appareils des salariés ne possédaient pas toujours un niveau de protection optimal. Les applications utilisées, comme la solution de visioconférence Zoom, ont parfois montré des failles de sécurité inquiétantes. **Les cyberattaques ont ainsi augmenté de 25 % au premier semestre 2020**, confirmant qu'il fallait renforcer les mesures de protection numériques, d'autant plus si le travail à distance est amené à rentrer dans les mœurs.

Ce renforcement de la protection informatique doit être effectué à **deux échelles, matérielle et humaine**. Au niveau matériel, il s'agit de mettre en place des dispositifs d'authentification forte, de s'assurer que ses logiciels et pare-feux sont à jour, d'insister sur un hébergement renforcé pour les données, ou de s'équiper d'outils de prévention et de gestion comme les SIEM (*security information and event management*). Pour la seconde, il est question de former le personnel afin d'éliminer les comportements à risque. Par exemple, l'hameçonnage par le biais de mails frauduleux concerne encore deux tiers des attaques. Des formations dédiées à l'amélioration des pratiques de défense du patrimoine numérique existent afin de sensibiliser les salariés et de diminuer les risques.

Ces investissements risquent d'être retardés par la crise économique, mais ils demeurent pourtant critiques. **Placé en redressement judiciaire après avoir subi une attaque informatique** à l'automne

2019, le fabricant français de lingerie Lise Charmel constitue la meilleure preuve que cette problématique doit être considérée à l'heure où le numérique prend une ampleur nouvelle.

Pour se protéger, les entreprises françaises peuvent compter sur **un écosystème national de la cybersécurité en plein essor**. Fin 2019, celui-ci était le deuxième plus dynamique au niveau européen en termes d'entités et d'emplois créés, derrière le Royaume-Uni. **Les start-up du secteur ont levé quatre fois plus de fonds en 2019 qu'en 2018**, atteignant les 100 millions d'euros récoltés. Les solutions disponibles s'étoffent au fil des ans et deviennent toujours plus spécifiques. "Les start-up répondent en général à des problématiques plus restreintes que les grands éditeurs, mais cette spécialisation leur permet d'être beaucoup plus agiles et réactives", indique Jérôme Billois, directeur de la practice cybersécurité pour le cabinet Wavestone. Plusieurs jeunes pousses ont déjà conquis des clients de renom. Trustpair, qui détecte d'éventuelles anomalies dans la documentation paiement des fournisseurs, travaille pour Air Liquide, Decathlon et LVMH. Avec son logiciel analysant les probabilités d'exposition financière à des scénarios d'attaques, Citalid a séduit BNP Paribas, Leroy Merlin et la SNCF. La demande ne devrait que progresser prochainement, portée par des entreprises qui prennent conscience de l'importance d'un système informatique sans failles.

2,8 millions d'euros

L'investissement moyen des entreprises françaises pour leur cybersécurité sur la période mi 2019-mi 2020.

Les entreprises américaines ont investi en moyenne 2,2 millions d'euros.

SOURCES

Cybersécurité. La crise sanitaire accentue la menace, *Option Finance*, 27 juillet 2020, de Thomas Feat.

Cybersécurité. Des services innovants chez les start-up, *Option Finance*, 2 juin 2020, de Thomas Feat.

Réaménager, vendre, louer, déménager : que faire de ses bureaux ?

Un bureau "as a service"

"Le collaborateur ne revient pas au bureau pour se retrouver seul face à son ordinateur", assure Christophe Gellé, président de la société de conseil en immobilier d'entreprise Cushman & Wakefield Design+Build. Après plusieurs mois de confinement et la découverte du télétravail, **les salariés n'ont plus la même vision de leur lieu de travail**. Les outils numériques et collaboratifs ont permis de maintenir l'activité à distance. Dès lors, pourquoi conserver des locaux ? Pour 82 % des travailleurs, ils restent essentiels pour perpétuer le lien social. 74 % estiment qu'ils participent à un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle, et 66 % les considèrent comme un élément-clé pour instaurer une culture d'entreprise, selon une étude menée par Bureaux à partager. Si le bureau n'est donc pas nécessairement amené à disparaître, il doit lui aussi **se réinventer afin de répondre aux nouvelles envies des salariés et aux nouveaux modes de management**. Pour Anselme Jalon, managing partner chez le spécialiste du numérique chez Fabernovel, le bureau doit désormais "faire vivre le collectif". Hélène Fiani, directrice des projets de management et du développement de service chez Cushman & Wakefield, défend une vision similaire : "Le nouveau siège social est un lieu de vie où les collaborateurs se retrouvent et échangent. On n'est plus dans l'ostentation. **L'immeuble de bureau est là pour fédérer, représenter les valeurs de l'entreprise.**"

Cette transformation se reflète dans le concept de "bureau *as a service*", jugé comme "visionnaire peut-être, très en avance sûrement" par *L'Usine Nouvelle*. **Les locaux deviennent entièrement flexibles. Ils se mettent au service des collaborateurs, de leur engagement et du processus d'innovation.** Espaces de travail ouverts combinés à des salles de réunion privées, tables et chaises amovibles,

canapés et fauteuils de travail... "L'aménagement intérieur des bureaux se rapproche de celui du domicile", indique *L'Usine Nouvelle*. L'objectif n'est plus de contrôler ou de limiter le salarié, mais de l'inciter au contraire à se sentir libre d'exercer de la manière qui lui convient le mieux. "Les bureaux doivent être plus serviciels, plus chaleureux. L'endroit de restauration doit pouvoir accueillir un petit-déjeuner, une réunion de brainstorming et aussi une réception en soirée", complète Philippe Morel, président de Dynamic Workplace.

Cette flexibilité s'exprime également à travers **la décentralisation des locaux**. Au lieu de ne posséder qu'un siège regroupant tous les employés, les entreprises pourraient fonctionner grâce à plusieurs espaces répartis sur un territoire, chaque collaborateur allant travailler dans celui de son choix selon ses envies et ses déplacements professionnels. "Sur le long terme, nous croyons en **un modèle avec un siège plus petit et un réseau de hubs décentralisés**. Ceci offrira plus d'agilité à l'entreprise car elle pourra au besoin en désactiver certains rapidement", explique Remy Calvayrac, head of workplace & design chez JLL, spécialiste du conseil en immobilier d'entreprise. En transformant leurs lieux de travail, les sociétés donnent **une dimension physique aux changements qui les traversent**. Pour les collaborateurs, cela peut faciliter l'appropriation des nouvelles méthodes de travail et constituer un pas décisif vers leur quotidien de demain.

SOURCES

Le bureau "as a service" est en marche, *L'Usine Nouvelle*, 27 août 2020, de Christophe Bys.

Le télétravail crée de nouveaux besoins en bureaux, *Le Nouvel Économiste*, 12 juin 2020, de Rémi Baldy.

Le "full remote" incite à la vente

Pleinement séduites par le travail à distance, certaines entreprises se laissent tenter par le "full remote". **Elles fonctionnent désormais uniquement en télétravail**, revendant leurs locaux devenus inutiles. Troops, une plateforme de digitalisation des ressources humaines, a fait ce choix à l'été 2020, inspirée par d'autres jeunes sociétés ayant opté pour la même solution. "Aujourd'hui, 20 % des start-up de la french tech rhônalpine lâchent leurs bureaux. Une tendance que l'on observe aussi à Paris et à Bordeaux. Le virage est plus facile à prendre pour les entreprises de la tech. Ce sera plus long pour les entreprises traditionnelles", explique Émilie Legoff, PDG de Troops. En plus du changement organisationnel, **cette décision libère l'entreprise d'un poids financier conséquent**. Le budget dédié aux locaux professionnels représente en effet le deuxième poste le plus élevé dans le monde professionnel, derrière les coûts salariaux. S'en délester permet de réaliser des économies importantes, un paramètre non négligeable en période de troubles économiques. Selon *Stratégies*, **la vente de locaux désormais jugés obsolètes pourrait se développer** : "Renault plancherait sur la réduction de mètres carrés. Idem pour Moneytag, agence de monétisation digitale. De son côté, l'Institut Sapiens, centre de réflexion sur les enjeux économiques contemporains, a décidé de quitter le boulevard Raspail dans le 6^e arrondissement de Paris".

Cette réorientation radicale pose toutefois des interrogations : sans bureaux, qu'advient-il du partage entre travailleurs, de la passation de savoirs, du mentorat et de l'apprentissage, du lien social ? "La crise est motrice : on se pose des questions qui étaient enterrées avant", se réjouit Olivier Staebler, head of design de la société de conseil Ippon Technologies, qui ne voit pas pour autant dans le télétravail la réponse ultime à la transformation des entreprises. "L'avenir est sans doute au mixage des solutions", tempère *Stratégies*. Le développement des espaces de coworking offre de nouvelles possibilités et la location temporaire de bureaux reste toujours envisageable. Par ailleurs, **une entreprise sans bureaux ne signifie pas que les employés ne se voient jamais en présentiel**. Pour chaque entreprise décidant de se séparer de ses locaux il faudra passer par une inévitable période de tests pour trouver la formule la mieux adaptée à ce fonctionnement "full remote", quitte à faire marche arrière.

SOURCE

Vers des entreprises sans locaux ?, *Stratégies*, 27 août 2020, de Murielle Wolski.

Louer des espaces devenus inutiles

Si une entreprise ne souhaite pas vendre des bureaux inutilisés, elle peut en revanche les louer. "Avec cette solution, **l'entreprise qui dispose de locaux en trop va générer des revenus supplémentaires**. Et nous, nous n'interviendrons que comme conseil, pour aménager, exploiter et animer les locaux et trouver les locataires", détaille Lauric Leclerc, directeur général de BNP Paribas

Real Estate, qui a lancé **la première offre de ce type en juin 2020**. Le groupe s'est associé avec un spécialiste du coworking, NowCoworking, en donnant la garantie à ses clients qu'une location via cette offre permet de bénéficier d'une rentabilité jusqu'à 50 % supérieure à celle d'une location traditionnelle. "Notre offre permet aussi à l'entreprise d'optimiser ses propres charges, car le

coût d'un poste de travail, avec nous, est inférieur de 30 % à celui d'un poste ordinaire, calculé selon les normes de l'Association des Directeurs de l'Environnement de Travail", ajoute Pascal Givon, fondateur de NowCoworking. L'offre a déjà séduit la foncière Société de la Tour Eiffel, qui va ainsi pouvoir **"éviter un déménagement qui aurait porté atteinte à son image, et peut même créer un écosystème en accueillant des entreprises liées à son activité"**, indique *Challenges*. Le promoteur GA Smart Building compte également transformer un de ses immeubles toulousains grâce à ce système. Le revenu généré sera plus élevé et la prise en charge des espaces par un expert du coworking permettra **l'instauration**

de nouveautés attractives pour les clients, comme une salle de sport, des rendez-vous avec des professionnels de santé ou la mise en place d'animations collectives. BNP Paribas Real Estate et NowCoworking visaient le déploiement de 75 espaces d'ici 2024, mais la demande plus forte que prévue les incitent à revoir leurs ambitions à la hausse.

SOURCE

Du coworking pour aider les entreprises qui ont des surfaces en trop, *challenges.fr*, 27 juin 2020, d'Éric Treguier.

Quitter Paris et déménager en région

Durant le confinement, un million de Franciliens se sont exilés à la campagne. Ce désir de fuir la capitale n'est pas uniquement lié à la crise : **60 % des habitants d'Île-de-France aimeraient vivre dans un environnement moins stressant** et 25 % souhaitent quitter Paris dès que possible, révèle une étude du cabinet Paris-je-te-quitte parue en mai 2020. La démocratisation du travail à distance offre l'occasion de passer à l'action, en déménageant en région pour ne revenir qu'occasionnellement à Paris dans les locaux habituels.

Pour certains dirigeants, le confinement a aussi agi comme un déclic. Ils ont décidé de s'installer en province et d'emmener leur entreprise avec eux. La start-up LiveMentor, qui délivre des formations pour entrepreneurs, a **quitté Paris pour Aix-en-Provence afin d'améliorer le bien-être de ses salariés**. "Avec un salaire parisien, ils peuvent louer un appartement plus grand à un prix raisonnable et éviter des heures de transport par jour. J'avais aussi envie d'en finir avec la surpolarisation des richesses à

Paris. Et en tant qu'entrepreneure, il est nécessaire de jouer un rôle dans la rerégionalisation", explique Anaïs Pretot, cofondatrice de LiveMentor. Les collaborateurs ont eu le choix : suivre le déménagement en bénéficiant d'une prime couvrant les frais de mobilité, passer entièrement en télétravail ou rester à Paris dans des bureaux plus petits. Les deux premières solutions ont été privilégiées par une majorité des employés. "En deux semaines à peine, j'étais fixé. Je n'ai pas d'attache à Paris et c'est **l'occasion de découvrir une nouvelle région, un nouveau mode de vie, avec moins de stress**", estime Alexis Blay, salarié de LiveMentor. Certains n'avaient pas attendu la crise de Covid-19 pour déménager. Le site de paris en ligne Betclac avait opté pour Bordeaux en 2018. Un an plus tard, Faguo, marque de vêtements et chaussures en matières recyclées, délaissait Paris pour Nantes. Aux États-Unis, la fintech Stripe, qui possède des bureaux dans plusieurs grandes villes, aide ses collaborateurs voulant quitter ces métropoles en leur versant une prime de 20 000

48 %

La proportion de Franciliens souhaitant changer de région prêts à se lancer dans une reconversion professionnelle pour pouvoir partir.

Il a dit...

"Nous avons été soutenus dès le premier jour et pendant dix ans par plusieurs organismes. Ici, un des grands avantages est de pouvoir tisser des liens entre personnes morales. Même si les interlocuteurs changent, une relation d'intimité entre l'organisme et l'entreprise perdure. Nous bénéficions d'un véritable écosystème, d'un environnement universitaire satisfaisant et de grandes écoles. Les choses bougent, les gens comprennent qu'il faut faire rayonner les territoires."

Renaud Sornin, président d'Attestation Légale, éditeur de solutions de simplification de démarches administratives installé à Lyon

dollars lorsqu'ils déménagent. "Nous souhaitons que nos collaborateurs aient la possibilité de faire les choix de vie qui leur semblent les meilleurs pour eux, quels qu'ils soient, en toute liberté", justifie la start-up.

S'installer en province s'avère également opportun pour **bénéficier d'un accompagnement public**. Les régions déploient plusieurs dispositifs afin de renforcer leur attractivité : aides à l'implantation, incitations financières, soutien économique, etc. Des organismes comme Bpifrance aident également les entreprises à investir d'autres territoires que la région parisienne. L'ensemble de ces raisons justifie la hausse du nombre de

départs, qui devrait se poursuivre. Selon la start-up Utily, qui prend en charge les démarches des déménagements, **la demande a déjà doublé pour des réservations de Paris vers Lyon, Bordeaux ou Toulouse**. Laou, autre start-up qui aide les travailleurs à trouver un emploi dans leur nouvelle région suite à un déménagement, constate un regain d'inscriptions depuis le déconfinement. Trouvant principalement des postes dans les régions Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelle-Aquitaine, Laou compte étendre son offre pour séduire des recruteurs de la France entière, notamment dans des villes de plus en plus demandées comme Nantes ou Clermont-Ferrand.

SOURCES

Entreprendre en région, le bon filon, *Chef d'entreprise Magazine*, septembre 2020, de Véronique Méot.

L'appel des régions, *Challenges*, 27 août 2020, de Léa Lejeune.

Le confinement, le déclic pour enfin quitter Paris, *lesechos.fr*, 29 juin 2020, de Léa Taieb.

Laou, la start-up qui vous aide à quitter Paris, *lesechos.fr*, 16 juin 2020, de Camille Wong.

Une nouvelle responsabilité pour l'entreprise

La crise de Covid-19 a constitué **un électrochoc pour le monde du travail**. Les entreprises ont réalisé que leurs habitudes de management n'étaient pas optimales et que leur fonctionnement global pouvait être amélioré. Les employés ont pris conscience de leurs désirs en tant que salariés et en tant qu'humains. De manière générale, le contexte sanitaire, économique et environnemental si particulier a permis à chacun, personne comme entité, de **comprendre ce qui importait réellement et ce à quoi il voulait aspirer**. Ce bouleversement se reflète dans la volonté de mieux équilibrer sa vie professionnelle avec sa vie privée, de ne plus subir la pression d'une hiérarchie, ou dans la recherche d'une réelle utilité dans son travail. "Il existe une demande pour une plus forte démocratisation de l'entreprise, c'est-à-dire qu'on arrête de fixer des objectifs d'en haut, qu'on arrête de fixer des buts qui ne sont pas toujours d'utilité sociale. On attend qu'il y ait **une plus grande participation de l'ensemble des salariés à la fois sur la manière de réaliser le travail, mais aussi sur les objectifs poursuivis par l'entreprise**", explique Dominique Méda, directrice de l'Institut de recherches interdisciplinaires en sciences sociales.

Plus que de simples bouleversements internes, la crise pourrait **changer la fonction de l'entreprise dans la société**. Elle peut devenir la représentante

d'une économie nouvelle, symbolisée par des enjeux de fond cruciaux pour l'avenir : transition énergétique et environnementale, relocalisation industrielle, valorisation des métiers indispensables à la société, etc. Cette vision à long terme est portée par une logique de régénération, défendue dans un article de *Futuribles* de novembre 2019. En privilégiant une politique d'innovation continue et **en régénérant constamment son offre et ses savoir-faire, une entreprise se projette sur le long terme et participe à construire le futur de la société**. "Dans des régimes d'innovation intensive, une entreprise qui ne miserait que sur un seul produit ou une seule technologie serait très vulnérable. De nombreux travaux académiques insistent ainsi sur l'importance de la capacité de régénération pour assurer la soutenabilité de l'entreprise", détaille les chercheuses Blanche Segrestin et Laure-Anne Parpaleix. La clé consiste ensuite à fonder cette régénération sur les besoins majeurs de la société afin d'y répondre efficacement.

Cette manière de raisonner commence à trouver un écho fort, amplifié par la crise de Covid-19. **La notion d'entreprise à mission tend ainsi à se répandre**. Instaurée par la loi Pacte de 2019, elle permet à une entreprise de **se doter d'une raison d'être intégrée à ses statuts**. Elle peut également y **définir des objectifs sociaux et environnementaux** qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité. Fin juin 2020, Danone est devenu le premier groupe français coté à Paris à devenir une entreprise à mission, en ajoutant à ses statuts sa volonté "d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre". Des missions à visée sociale et environnementale ont également été définies. Ce type d'engagement va devenir essentiel au sein des entreprises – quelle que soit leur taille – afin de montrer aux salariés le but de leur labeur, et au reste de la société les efforts réalisés pour participer aux transformations nécessaires qu'induit cette époque.

"L'engagement dans une approche à long terme est plus important que jamais."

Larry Fink,
PDG de Black Rock

SOURCES

Danone. Le Covid-19, un facteur d'accélération, *Investir*, 27 juin 2020.

L'entreprise à mission comme vecteur de long terme, *Futuribles*, novembre 2019, de Blanche Segrestin et Anne-Laure Parpaleix.

Dominique Méda : "Il est urgent de réétudier la hiérarchie sociale des métiers", *Management*, juin 2020, de Julie Krassovsky.

CONCEPTS-CLÉS POUR L'ENTREPRISE DE DEMAIN

Les concepts présentés ci-dessous, présents tout au long de l'étude, ont bénéficié de la crise de Covid-19 pour prendre une nouvelle ampleur. Process de travail peu répandus jusque-là, modes de gestion encore balbutiants, pratiques expérimentées uniquement à de rares occasions, ils sont désormais tous amenés à se répandre dans les entreprises.

- **Agilité**

L'agilité désigne la capacité d'une entreprise à s'adapter rapidement aux changements, imprévus et crises, aussi bien dans son fonctionnement managérial que dans sa gestion de l'innovation, de la performance, etc.

- **Coworking**

Le coworking regroupe, en un même lieu, généralement dédié à cette pratique, des travailleurs d'entités différentes. Ce mode de travail favorise les rencontres entre des milieux différents.

- **Droit à la déconnexion**

Accordé aux travailleurs, le droit à la déconnexion stipule qu'un employé peut ne pas être connecté à ses outils numériques professionnels en dehors de ses horaires de travail. Il s'applique notamment lors de situations de télétravail.

- **Entreprise à mission**

Depuis la loi Pacte de 2019, une entreprise peut changer ses statuts afin d'y intégrer une raison d'être ainsi que plusieurs objectifs sociaux ou environnementaux. L'entreprise à mission veut ainsi démontrer qu'elle n'existe pas simplement dans un but lucratif. La notion de RSE, responsabilité sociétale de l'entreprise, y est fortement liée.

- **Formation à distance**

La formation à distance s'oppose à la formation en présentiel : les apprenants et le formateur ne sont plus au même endroit, ni forcément au même moment. Elle peut prendre des formes diverses : formation en visioconférence, e-learning via des cours en ligne ou des classes virtuelles, etc.

- **"Full remote"**

Une entreprise ou un travailleur "full remote" fonctionne entièrement à distance, sans locaux dédiés.

- **Holocratie**

L'holocratie se définit comme un mode de management innovant, basée notamment sur la responsabilisation et l'autonomie de chaque collaborateur, l'effacement des fonctions traditionnelles et la hiérarchie, et un processus de prise de décision collectif.

- **Horizontalité**

Contrairement à la verticalité, présente dans un système hiérarchique classique avec des donneurs d'ordres et des exécutants, l'horizontalité promeut un fonctionnement managérial où les collaborateurs sont tous au même niveau, généralement au sein de petites équipes.

- **Management par la confiance**

Opposé au management par le contrôle, le management par la confiance se base sur une relation de confiance forte entre le manager et les collaborateurs. Ces derniers possèdent davantage d'autonomie et de responsabilités.

- **Outils collaboratifs**

Omniprésents durant le confinement, utilisés par tous les télétravailleurs, les outils collaboratifs, accessibles en ligne, permettent aux collaborateurs de travailler ensemble même à distance. Pour les entreprises, ils constituent des outils de travail, de suivi et de gestion, en regroupant de nombreuses fonctionnalités variées : partage de documents, visioconférence, gestion de projet, etc.

- **Risque climatique**

Longtemps minimisé voire ignoré, le risque climatique prend une place de plus en plus centrale au sein du risk management à mesure que le réchauffement climatique et ses conséquences (incendies, inondations, sécheresse, ouragans, etc.) impactent l'activité des entreprises.

- **Télétravail / travail à distance**

Vedette du printemps 2020, le télétravail consiste à travailler depuis un autre lieu que les bureaux habituels de son entreprise : domicile, espace de coworking, etc. Peu répandu dans le monde professionnel, il a démontré son efficacité lors du confinement et semble être l'un des futurs piliers des organisations de demain.

La collection IndexPresse *Business Review*

Plutôt que d'offrir un panorama exhaustif de la presse économique et professionnelle française, ces Reviews thématiques ont pour objectif de saisir l'information originale et singulière issue des quotidiens et magazines sélectionnés pour leur pertinence, en vue de dégager des pistes de réflexion, de questionnement et d'enrichissements.

Ces sélections et éclairages apportent ainsi leur contribution à une réflexion plus large sur les pratiques managériales de chacun.

Pour autant, il ne s'agit pas de délivrer ici un absolu des "bonnes méthodes de direction". Les bonnes méthodes de direction sont celles qui sont adaptées au business exercé, aux situations rencontrées et à gérer, aux hommes et aux femmes qui sont à manager, dans le périmètre de réflexion

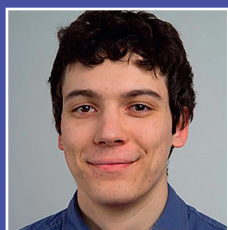
et d'action du secteur concerné. Elles sont également fonction de la personnalité de chacun, et donc des points forts et des points perfectibles associés. À chacune et à chacun de trouver son excellence managériale évolutive.

La collection IndexPresse Business Review vous offre :

- une sélection avisée des meilleurs articles sur le sujet et la problématique traités ;
- un accès immédiat à l'essentiel de leur contenu sous la forme d'une synthèse commentée ;
- des éclairages multiples qui guident la réflexion du lecteur ;
- et aussi, la possibilité d'approfondir sa propre quête d'information en accédant aux articles dans leur intégralité grâce aux références présentes dans le document.

IndexPresse *Business Review*

Date de parution - octobre 2020.



Samuel ARNAUD

samuel.arnaud@indexpresse.fr

Rédacteur

COMMENT DIRIGENT-ILS ? CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS DANS L'ENTREPRISE ÉDITION 2020

Cygne noir pour certains, conséquence du déclin de la société actuelle pour d'autres, la crise de Covid-19 a impacté l'ensemble des activités humaines. Dans les entreprises, ce bouleversement s'est traduit par des changements soudains en termes de gestion et de management, comme l'instauration du télétravail ou le recours accru aux outils numériques. Mises en place dans l'urgence, ces nouvelles pratiques ont toutefois démontré leurs qualités et sont amenées à s'installer durablement dans le monde professionnel.

Quelles habitudes prises pendant la crise vont perdurer ? Comment les entreprises peuvent-elles s'adapter à la démocratisation du travail à distance ? En quoi le management traditionnel doit-il évoluer ? Quels sont les nouveaux réflexes à adopter pour les managers, gestionnaires et dirigeants ? Quelles opportunités humaines et technologiques recèle cette transformation ? Quelle place doit prendre l'entreprise dans la société post-crise ?

Cette *Business Review* apporte des éléments de réponse et de réflexion pour comprendre l'évolution et les enjeux des changements organisationnels provoqués dans les entreprises par la crise de Covid-19, à partir des meilleurs articles de presse parus sur le sujet, de retours d'expérience inspirants et de témoignages des décideurs d'aujourd'hui.



IndexPresse

IndexPresse
19 rue René Thomas
38024 Grenoble cedex 1
Tél. 04 76 92 05 25
indexpresse@indexpresse.fr