



Nous avons forcément la compétence dont vous avez besoin.  
Construisons ensemble votre travail.



DÉCOUVRIR

L'Avenir du travail (3)

## L'urgence est devenue la mère de l'invention managériale

On peut cependant se demander combien d'innovations en matière de management persisteront – ou s'il s'agit réellement d'innovations.



©Freepik



*L'Avenir du travail,*  
une série parrainée par [Actual group : Créateur de solutions pour l'emploi et les compétences](#)

Le coronavirus a fait des ravages dans le monde entier, emportant des centaines de milliers de vies et en changeant des millions d'autres. Un effet secondaire frappant est que dans de nombreuses organisations, l'urgence est devenue la mère de l'invention managériale. La

pandémie a déclenché de nouvelles initiatives, redynamisé d'anciennes, et contraint les dirigeants à réévaluer une approche encore souvent basée sur la proximité avec leur personnel.

De nombreuses entreprises ont lancé des plans de travail à distance qu'elles ne pourront probablement pas inverser, même si certains salariés ont du mal à faire leur travail dans des appartements exigus ou inadaptés.

D'autres ont constaté que la crise a révélé les compétences cachées des employés et a permis aux dirigeants de déployer le personnel de manière plus souple. Certaines entreprises ont même supprimé ou modifié des hiérarchies internes, ou remis en question des normes de longue date de la culture d'entreprise.

“De nombreuses entreprises ont lancé des plans de travail à distance qu'elles ne pourront probablement pas inverser, même si certains salariés ont du mal à faire leur travail dans des appartements exigus ou inadaptés. D'autres ont constaté que la crise a révélé les compétences cachées des employés. Certaines ont même supprimé ou modifié des hiérarchies internes”

À mesure que le paysage change, en particulier pour les employés, ce n'est pas seulement le lieu de travail lui-même qui va changer, mais potentiellement la façon dont le travail lui-même est effectué, organisé et supervisé.

“Nous avons tous été jetés dans le grand bain en même temps”, déclare Kelley Steven-Waiss, directrice de l'innovation chez Here Technologies et fondatrice de Hitch, un service basé sur le cloud qui permet de faire correspondre les compétences aux emplois à pourvoir. Selon elle, “l'avenir du travail, où le travail est effectué à distance et non dans un bureau” est rapidement devenu réalité.

Cependant, si la nature mondiale, simultanée et forcée du confinement s'est atténuée, on peut également se demander combien d'innovations en matière de management persisteront – ou s'il s'agit réellement d'innovations.

Laszlo Bock, qui était à la tête du personnel de Google et qui dirige aujourd'hui Humu, une société qu'il a fondée pour analyser et encourager l'engagement et la performance du personnel, est l'un des sceptiques.

“Je n'ai rien vu d'extrêmement créatif ou innovant”, dit-il. Nous sommes passés de la phase d'adrénaline, à la phase immobilière – “peut-être que nous n'avons plus besoin de ce bureau” – à la phase adulte : “maintenant, nous avons un plan de retour à la normale !”

### **Des changements qui durent**

Parmi les avantages possibles qui subsisteront après la crise, on peut citer la reconnaissance – parmi le personnel et les cadres, et dans les bureaux et les usines – du fait que, sous la pression, de nombreux travailleurs peuvent s'adapter et s'appliquer à des tâches qui dépassent largement leurs compétences déclarées.

“Parmi les avantages possibles qui subsisteront après la crise, on peut citer la reconnaissance du fait que, sous la pression, de nombreux travailleurs peuvent s’adapter et s’appliquer à des tâches qui dépassent largement leurs compétences déclarées”

Chez Danone au Mexique, par exemple, la crise a interrompu un projet complexe de réoutillage et d’introduction d’une nouvelle forme de bouteille, d’une nouvelle image de marque et d’un processus de production plus respectueux de l’environnement pour Bonafont, l’eau minérale la plus vendue du groupe alimentaire français. L’interdiction de voyager a empêché Ocme, le fournisseur italien de machines, d’envoyer une équipe de techniciens à Mexico pour effectuer les travaux. Au lieu de cela, sans interrompre la production, ils ont travaillé avec les équipes locales de Danone, qui ont été formées par le biais d’appels vidéo Zoom et n’ont été autorisées à se rendre sur le lieu de travail qu’une ou deux à la fois pour assurer la distanciation sociale. Dans la phase finale, les machines ont été reprogrammées avec succès à distance depuis l’Italie, avec une interruption minimale de la production de 36 000 bouteilles par heure. Ce qui aurait dû prendre habituellement quatre jours a pris deux semaines de préparation et de mise en œuvre, mais l’ensemble de l’opération a coûté moins cher qu’une intervention du fournisseur sur le terrain.

Plus important encore, Emmanuel Faber, le directeur général de Danone, déclare que le changement d’approche d’urgence reflète un changement à l’échelle de l’entreprise qui, selon lui, mettra le groupe en meilleure position pour ce qu’il appelle le “monde Covid”. Il prévoit un changement permanent vers une main-d’œuvre plus flexible, dans laquelle, par exemple, les ouvriers d’usine mexicains pourront utiliser leurs compétences techniques nouvellement acquises, et les employés de bureau pourront être plus facilement redéployés, si nécessaire, dans les centres logistiques et les usines.

## A lire également

### [Le télétravail, nouvelle culture managériale](#)

“Il y aura [d’autres] restrictions et nous devons continuer à avoir cette flexibilité”, dit-il. Les changements introduits au Mexique et ailleurs contribueront à l’efficacité et à la productivité du groupe.

“Certains de ces rôles que nous pensions devoir être physiquement présents ne le sont pas nécessairement, certains de ces rôles que nous pensions risqués [à réorganiser] peuvent l’être facilement”, dit Paul Krebs, responsable de la transformation chez Koch Industries, le grand groupe industriel privé américain. Il s’exprimait lors d’une discussion en ligne avec Pat Pettiti, directeur général de Catalant, une société de plateforme logicielle que Koch et MassMutual, l’assureur américain, utilisent pour promouvoir une meilleure utilisation des compétences des travailleurs.

“Certains de ces rôles que nous pensions devoir être physiquement présents ne le sont pas nécessairement, certains de ces rôles que nous pensions risqués [à réorganiser] peuvent l’être facilement”

M. Pettiti est un autre enthousiaste de l’amélioration des méthodes de travail. Libérés des contraintes du lieu de travail physique, les employés qui auparavant auraient “marché jusqu’à votre bureau pour vous voir, travaillent maintenant avec des collègues à Singapour”, tandis que les managers embauchent des consultants externes pour combler les lacunes. M.

Krebs affirme que la crise a “fait émerger des idées créatives” sur la façon dont Koch peut “faire circuler les talents dans l’entreprise” mais aussi “rattacher les talents externes”.

Sur plus de 7 500 employés de MassMutual, 98 % ont été contraints de travailler à distance pendant la pandémie. La crise a accéléré l’utilisation de la plateforme Catalant, qui permet aux travailleurs de voir plus facilement les projets et les rôles disponibles, et donne aux managers un aperçu des compétences des travailleurs, via leurs profils LinkedIn. En envoyant tout le monde en ligne pour des évaluations et des appréciations, elle a également uniformisé les règles du jeu pour le personnel. Teresa Hassara, responsable des solutions workplace, déclare que MassMutual a reçu “des commentaires très positifs – lorsque tout le monde travaille à distance, on a l’impression que tout le monde a une chance”.

“Historiquement, les travailleurs dans les entreprises se contentent d’attraper les personnes les plus proches sur un organigramme et de leur demander de résoudre le problème”, ajoute Brian McGarvey, responsable des ressources humaines pour les États-Unis et le Canada chez GE Healthcare, qui fait partie de General Electric. “D’ici 12 à 18 mois, je ne pourrai plus recruter des talents en début de carrière, à moins qu’ils ne puissent travailler à distance. Et ai-je vraiment besoin d’engager cette personne ? Je pourrais l’utiliser 20 heures par semaine.”

Il y a des côtés plus sombres dans les façons nouvelles ou différentes de travailler. Si par exemple, les entreprises décident d’embaucher des travailleurs à distance dans des pays où ils coûtent moins cher, elles priveront d’opportunités les travailleurs qualifiés dans les pays développés plus coûteux.

■ “Lorsque tout le monde travaille à distance, on a l’impression que tout le monde a une chance”

Dans d’autres cas, le présentéisme – qui consiste à juger le personnel selon qu’il est au bureau ou non, et non selon ce qu’il produit – est refondu avec une sinistre tournure dans le travail à distance. La surveillance du personnel travaillant en dehors du bureau, par le contrôle du temps passé devant l’écran ou des frappes au clavier, suscite de plus en plus d’inquiétudes.

À cela s’ajoutent les risques de surcharge de travail, en particulier dans les professions de cols blancs, car les frontières entre le bureau et le domicile deviennent floues. Au début de la crise, les multinationales ont déployé des applications de santé mentale lorsqu’elles ont pris conscience du risque que la nouvelle situation fasse peser une charge plus lourde sur le personnel qui était désormais hors de vue des chefs d’équipe.



**Nous avons forcément la compétence dont vous avez besoin.**  
Construisons ensemble votre travail.

**DÉCOUVRIR**



**actual**

Selon Mme Hassara, les responsables de MassMutual sont encouragés à se renseigner plus régulièrement auprès du personnel et à surveiller l'horodatage des courriels et des messages pour s'assurer que "lorsque les gens travaillent à 23 heures, c'est un choix et non parce qu'ils travaillent soudainement 60 ou 70 heures par semaine".

### **La hiérarchie en question**

Alors que les entreprises rouvrent prudemment leurs bureaux, elles prennent également conscience que les équipes hybrides, en partie sur place, en partie à distance, posent de nouveaux défis. Job van der Voort, fondateur de Remote.com, qu'il a créé pour aider les organisations à s'y retrouver dans les règles locales sur le travail à distance, insiste sur le fait que "si vous êtes au bureau et que d'autres sont à distance, tout le monde doit faire comme si tout le monde était à distance. Si vous ne le faites pas, il y a alors un très gros biais et il est très difficile pour les gens au bureau d'en voir les effets. Une latence de quelque 100 millisecondes [sur un appel vidéo] peut faire toute la différence".

"Si vous êtes au bureau et que d'autres sont à distance, tout le monde doit faire comme si tout le monde était à distance. Si vous ne le faites pas, il y a alors un très gros biais et il est très difficile pour les gens au bureau d'en voir les effets"

M. van der Voort ajoute que dans un monde de "travail asynchrone", tous les documents doivent être "publics et communicables" pour éviter que les personnes ne doivent attendre que leurs collègues d'autres fuseaux horaires se réveillent avant de pouvoir traiter un problème.

Cependant, pour M. Bock de Humu, la plupart des entreprises manquent encore une grande occasion de "réexaminer fondamentalement ce que va être la relation employeur-travailleur, ou la relation travailleur-travailleur".

Le risque, dit-il, est que "les entreprises n'aient pas pris en compte les effets secondaires" du travail à distance généralisé, notamment la manière d'intégrer les personnes qu'elles embauchent et de maintenir une culture d'entreprise.

Humu a lui-même développé des processus formels et informels pour encourager une plus grande interaction entre les travailleurs en ligne. Ils comprennent la mise en place d'une "réunion infinie" virtuelle – dans laquelle les collègues peuvent se rendre pour une discussion informelle – et l'engagement d'un pasteur interconfessionnel pour discuter des

problèmes avec les individus. “C’est mieux qu’une application, un service de ressources humaines ou une thérapie”, déclare M. Bock.

## A lire également

### [Le présentéisme, cette plaie](#)

Certains employeurs expérimentent la suppression des titres de poste et l’encouragement d’une application plus souple des compétences. La tentative de MassMutual de briser la hiérarchie est antérieure à la crise, mais plusieurs autres organisations ont profité de la crise pour repenser la structure du travail et des emplois. Emaar, promoteur immobilier à Dubaï, a annoncé en juillet que la pandémie l’avait incité à supprimer les descriptions de poste, pour refléter le fait qu’il “ne s’agit pas d’une collection d’individus talentueux, mais d’une équipe de grands talents mis en commun”.

L’entreprise technologique japonaise Fujitsu a profité de la crise pour poursuivre la révision de son système de promotion basé sur l’ancienneté, établir une vision plus claire des compétences professionnelles de son personnel, et accélérer les mesures visant à juger les performances en fonction des résultats, afin de combattre le fléau du présentéisme de bureau au Japon. Annonçant en juillet que la grande majorité de sa main-d’œuvre nationale – 80 000 employés – travaillerait désormais principalement à distance, elle a déclaré que l’entreprise visait “un nouveau style de gestion basé sur l’autonomie et la confiance des employés pour maximiser les performances de l’équipe et améliorer la productivité”.

“Fujitsu a profité de la crise pour poursuivre la révision de son système de promotion basé sur l’ancienneté, établir une vision plus claire des compétences professionnelles de son personnel, et accélérer les mesures visant à juger les performances en fonction des résultats, afin de combattre le fléau du présentéisme de bureau au Japon”

En Allemagne, des entreprises telles que le groupe industriel Siemens et la société de logiciels SAP ont mis en place le travail à distance du personnel à grande échelle. Ce changement remet en question les conventions collectives de négociation salariale, car les entreprises s’adaptent à la mesure du rendement du travail à distance plutôt que de la présence sur le lieu de travail.

## Travailler plus intelligemment

L’effet catalyseur de la crise va au-delà des entreprises. Cinq ans après que la Suède a réorganisé ses forces de police en décentralisant son approche descendante, l’unité de “commandement des incidents” de la région du nord a pris la responsabilité de coordonner les réponses à la Covid-19 sur le terrain. Markus Hällgren, professeur de gestion à l’université d’Umea, explique qu’au début, les agents de première ligne se sont tournés vers les dirigeants au centre des décisions, mais que la pandémie leur a également “donné une chance d’essayer et de renforcer la [nouvelle] philosophie de leadership”.

“La situation offre une opportunité de “corriger certaines des choses qui ne fonctionnaient pas. Par exemple, l’idée que tout employé devrait être au bureau de 8 h 30 à 18 heures, cinq jours par semaine, est stupide”

Amy Edmondson, de la Harvard Business School, affirme que la situation offre une opportunité de “corriger certaines des choses qui ne fonctionnaient pas. Par exemple, l’idée que tout employé devrait être au bureau de 8 h 30 à 18 heures, cinq jours par semaine, est stupide”. Certaines tâches, telles que la gestion des données ou la rédaction d’un rapport, peuvent être plus facilement accomplies à la maison, dit-elle – à condition bien sûr que le travailleur ait l’espace et la tranquillité nécessaires. D’autres tâches, telles que “le brainstorming, l’interprétation des nuances, la construction des idées de chacun”, nécessitent une plus grande proximité.

Elle se méfie cependant des managers qui changent brusquement de cap : “Une partie du problème est de penser en ‘tout ou rien’ : vouloir que les gens reviennent [au bureau] et vouloir qu’ils reviennent 50 heures par semaine n’est pas nécessairement la même chose”.

La crise a également montré à quel point les grandes organisations étaient lentes avant la crise à adopter et à appliquer des approches de management plus sensées et plus humaines.

“Il y a maintenant un certain niveau d’intimité dans les conversations et d’honnêteté sur notre façon de faire”, affirme Mme Hassara de MassMutual, qui souligne la façon dont les managers “sautent des niveaux” pour s’adresser directement aux employés plusieurs niveaux en dessous d’eux dans la structure.

## **A lire également**

### **Faut-il vraiment revenir au bureau ?**

Elle utilise l’exemple des manifestations “Black Lives Matter”, qui ont éclaté pendant le confinement, comme illustration. “Nous avons eu beaucoup de discussions sur la justice sociale, et les managers s’engagent dans ces conversations d’une manière beaucoup plus personnelle qu’ils ne l’ont jamais fait auparavant [parce que] d’une certaine manière, nous avons été dans la vie personnelle des autres parce que nous avons été ‘chez eux’ ”.

M. van der Voort affirme de son côté que : “Vous devriez valoriser les gens par leur travail et les coacher. Le travail effectué devrait être facilement visible et accessible, donc gérer les gens sous cet angle ne devrait pas être si différent”.

Il n’en reste pas moins qu’avant la pandémie, de nombreux managers étaient à la traîne par rapport aux meilleures pratiques et semblaient réticents à changer leurs anciennes habitudes, même si la productivité diminuait. Il faudra peut-être plus qu’une crise par génération pour changer cela.

“Avant la pandémie, de nombreux managers étaient à la traîne par rapport aux meilleures pratiques et semblaient réticents à changer leurs anciennes habitudes, même si la productivité diminuait. Il faudra peut-être plus qu’une crise par génération pour changer cela”

“La plupart des dirigeants [d’entreprises] se rendent compte qu’il est plus facile de faire de grands changements”, déclare M. Bock, avec un optimisme prudent. “C’est énorme, car traditionnellement, les processus de changement durent une éternité. Les gens prennent de nouvelles résolutions sur la façon de rester en contact et de se soucier de l’être humain qui

se trouve de l'autre côté. Il est possible que la qualité du management s'améliore réellement".

Une possibilité. Mais ce n'est pas une certitude.

*Andrew Hill, FT*

© The Financial Times Limited [2021]. All Rights Reserved. Not to be redistributed, copied or modified in anyway. Le nouvel Economiste is solely responsible for providing this translated content and the Financial Times Limited does not accept any liability for the accuracy or quality of the translation.

### **A lire également**

[Samuel Tual : "L'intérim justifie plus que jamais sa raison d'être"](#)

[L'avenir du travail](#)

### **En savoir plus sur**

[Actual group : Créateur de solutions pour l'emploi et les compétences](#)

Publié le 05/03/2021

Catégories :

Management d'entreprise / Post /