

Tendances et Enjeux Humains des Organisations

Charles-Henri Besseyre des Horts,

Professeur Emérite à HEC Paris & Consultant

Past-Président de l'AGRH

besseyre@hec.fr

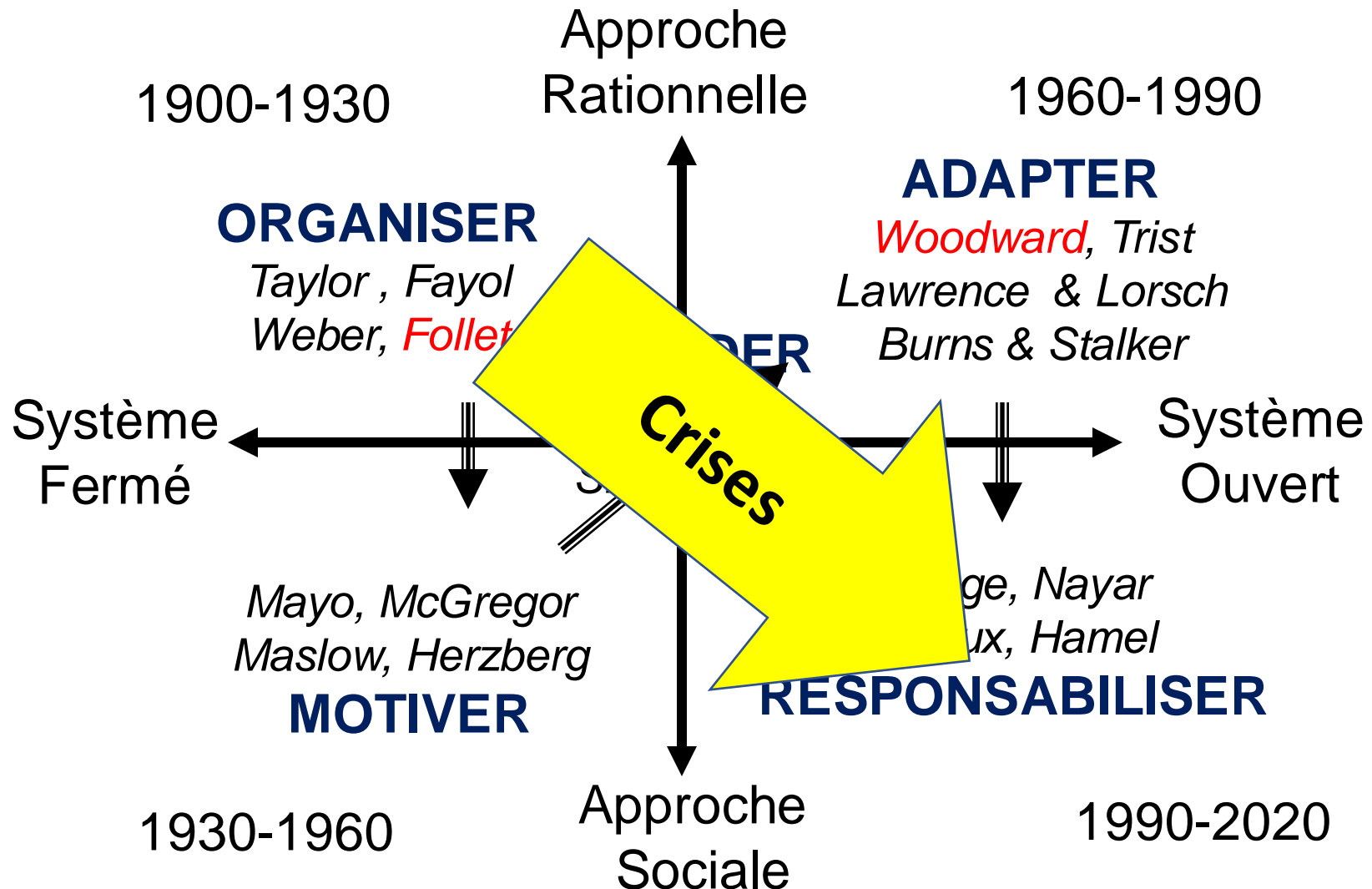
Une Perpétuelle Turbulence

- La transition climatique
- Le télétravail / L'organisation hybride
- La révolution digitale : l'explosion des IA génératives (ChatGPT)
- Les crises géopolitiques (Ukraine, Moyen-Orient, Asie..)
- Les attentes des collaborateurs
- La grande démission/guerre des talents
- Etc...

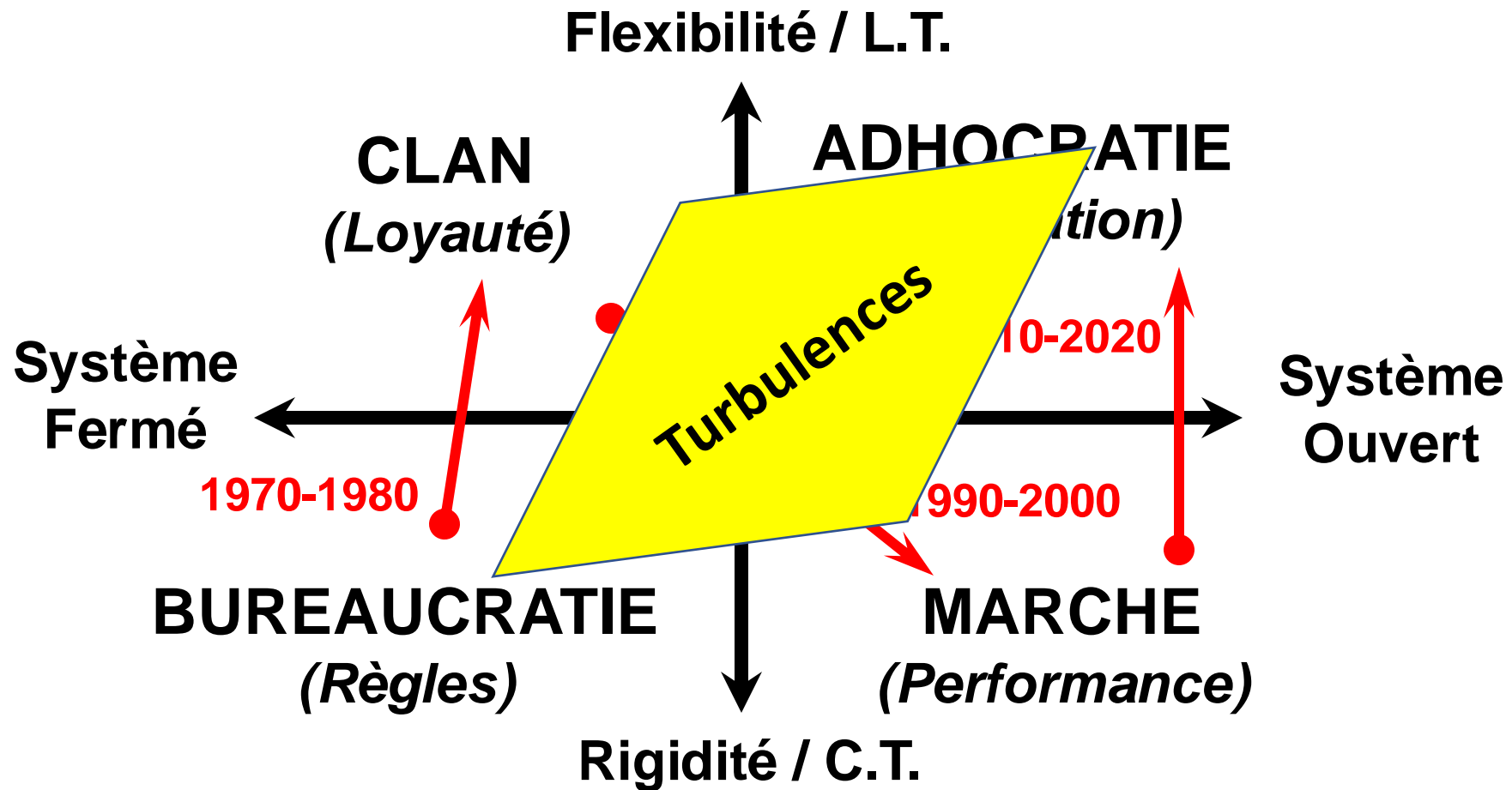


Comment répondre aux défis de cette perpétuelle turbulence ?













Des modèles de management bousculés



Un choc culturel inévitable



Usages et attitudes des générations

	Baby Boomers	Génération X	Génération Y ou génération "pourquoi/Why"	Génération Z ou nouvelle génération silencieuse
Naissance	1945 - 1959	1960 - 1979	1980 - 1999	2000 - 2010
Environnement <u>vécu</u>	Guerre froide, Conquête spatiale, télévision	Chute du mur de Berlin, SIDA, ordinateur (PC)	11 septembre, guerre en Irak	Guerre Afghanistan, Tsunami, réchauffement climatique, Printemps arabes, changements climatiques
Aspirations	Sécurité de l'emploi	Equilibre vie privée / vie professionnelle	Liberté et flexibilité	Sécurité et stabilité
Produit symbole	 Télévision	 Ordinateur personnel	 Smartphone et tablette	 Réalité virtuelle, Objets connectés
Attitude vis-à-vis du travail	Organisationnel (la carrière définie par l'employeur)	Carrière en "portfolio", loyaux à leurs métiers (et non l'employeur)	Entrepreneurs digitaux. Travaillent "avec" leur employeur et non "pour"	Carrières multitâches, devraient évoluer dans différentes structures et créations d'entreprises
Attitude vis-à-vis des technologies	Early adopters, adaptation à la technologie	Migrants numériques	Nés avec l'arrivée numérique (digital native)	Totalement dépendant du numérique (Technoholics)
Média de communication	 Téléphone	 Email et SMS	 SMS et réseaux sociaux	 Communication corporelle
Préférence de communication	 Idéalement face à face, mais téléphone ou email si nécessaire	 Email ou SMS	 Outils connectés et mobile	 Facetime, Skype, Snap
Préférence de communication pour des décisions stratégiques	Idéalement réunion face à face, mais évoluant vers des réunions dématérialisées	Réunions dématérialisées, mais en face à face si possible	Face à face (sans pour autant être au format "réunion")	Solution de groupe dématérialisée (digitally crowd-sourced)

Attentes de la Génération Y (1980-1999) vis-à-vis de l'Entreprise

- **Équilibre travail-vie personnelle** : Recherche d'un travail qui permet un bon équilibre avec la vie privée, avec une préférence pour des horaires flexibles et la possibilité de télétravailler.
- **Sens et épanouissement** : Attentes élevées en matière de satisfaction personnelle au travail, souhaitant que leur emploi ait un impact positif sur le monde.
- **Stabilité et sécurité de l'emploi** : Après avoir vécu la crise financière de 2008, ils valorisent la sécurité de l'emploi, bien que cela semble parfois en contradiction avec leur désir de flexibilité.
- **Développement personnel et professionnel** : Intérêt marqué pour les opportunités de formation continue et de développement des compétences.
- **Technologie et connectivité** : Attentes élevées concernant l'utilisation de la technologie au travail, préférant les environnements qui intègrent les dernières innovations.
- **Responsabilité sociale des entreprises (RSE)** : Importance accordée aux pratiques éthiques des entreprises et à leur engagement envers la société et l'environnement.

Attentes de la Génération Z (2000-2010) vis-à vis de l'Entreprise

- **Stabilité financière** : Plus conscients des réalités économiques dès un jeune âge, ils recherchent la sécurité financière à travers des choix de carrière prudents.
- **Entrepreneuriat et innovation** : Fort désir d'innover et de lancer leurs propres projets ou startups, attirés par l'autonomie et la création de valeur.
- **Diversité et inclusion** : Valorisation de la diversité et de l'inclusion sur le lieu de travail et dans les marques qu'ils soutiennent.
- **Santé mentale et bien-être** : Priorité donnée à la santé mentale et au bien-être, attendent des employeurs qu'ils soutiennent leur bien-être émotionnel et physique.
- **Écologie et durabilité** : Très concernés par les enjeux environnementaux, ils attendent des actions concrètes des entreprises et des gouvernements pour lutter contre le changement climatique.
- **Flexibilité et autonomie** : Préfèrent un travail flexible et autonome, valorisant la liberté de choisir où et quand ils travaillent.
- **Réalité augmentée et technologies immersives** : Intéressés par les environnements de travail innovants intégrant la réalité augmentée, la réalité virtuelle et d'autres technologies immersives.

Stéréotypes Inversés



Télétravail et Organisation Hybride

Quelques avantages du télétravail

- flexibilisation de l'organisation du travail (journalière, hebdomadaire, mensuelle...)
- apprentissage individuel et collectif de l'équilibre entre travail et hors travail
- plus grande autonomie et responsabilisation des personnes et des équipes
- diminution du stress lié à certaines postures managériales toxiques et aux déplacements domicile-travail
- impact positif sur la planète avec la réduction des déplacements
- plus grande efficacité si le travail à distance est bien managé
- plus de flexibilité dans la gestion des ressources humaines , moins d'absentéisme et de retards
- réduction des coûts globaux lié à la réduction des surfaces
- facilité d'employabilité des personnes en situation de handicap
- Etc...

Quelques risques du télétravail

- le passage d'un monde en 3D (voire 4D) à un monde en 2D
- le délitement de la culture d'entreprise
- l'absence de confiance des managers
- la régression progressive de la relation humaine
- la disparition des « moments improbables » sources de beaucoup de créativité et nombreuses innovations
- la difficile équité entre les différentes catégories de salariés
- le risque d'isolement et de désengagement des salariés (jeunes)
- la montée des risques psychosociaux
- la fin des écosystèmes d'entreprise favorisant les contacts informels facilitant la créativité (bureaux, salles de réunion, machines à café, espaces conviviaux..)
- Etc....

10 bonnes pratiques pour fonctionner en mode hybride

1. Des organisations 60/40
2. Des organisations bi-mensuelles
3. Importance du présentiel collectif
4. Fonctionner en Build et Run
5. Se former à fonctionner en distanciel
6. Repenser les lieux
7. Construire de nouveaux rituels de management
8. Passage d'un contrôle par les moyens à un contrôle par les résultats :
9. Scénariser les temps présentsiels
10. Favoriser l'autonomie

Autonomie et Subsidiarité

Des organisations favorisant autonomie et subsidiarité

- Les situations de télétravail durant la pandémie ont démontré les capacités des équipes et collaborateurs à fonctionner en autonomie complète ou partielle
- Exemple du masque de plongée de Décathlon Easybreath transformé masque de respirateur par des soignants et une start-up en Italie.
- Faire évoluer des pratiques managériales vers plus de confiance, de transparence et de responsabilisation (télétravail réussi)
- Permettre aux collaborateurs de tester des idées disruptives pour le bien commun en pratiquant le « corporate hacking »
- La pandémie : une occasion exceptionnelle pour lutter contre la bureaucratie (Francois Dupuy « On ne change pas les entreprises par décret » 2020 ; Gary Hamel & Michele Zanini, « Humanocratie », 2021)



Bureaucratie et Humanocratie

• Bureaucratie

- Le pouvoir est conféré par la position hiérarchique
- La stratégie est élaborée au sommet
- Le pouvoir de décision est centralisée au sommet
- Les ressources sont allouées par décision administrative
- L'innovation est une activité spécialisée
- Les politiques imposent la coordination
- Les individus sont cantonnés à leurs rôles

• Humanocratie

- La motivation provient des pairs
- La stratégie fait l'objet d'une discussion ouverte à l'échelle de l'entreprise
- le pouvoir de décision est décentralisé au niveau local
- Les ressources sont allouées par les mécanismes de marché
- L'innovation est l'affaire de tous
- La coordination est le résultat de la collaboration
- Les rôles sont façonnés autour des compétences des individus

Southwest Airlines :

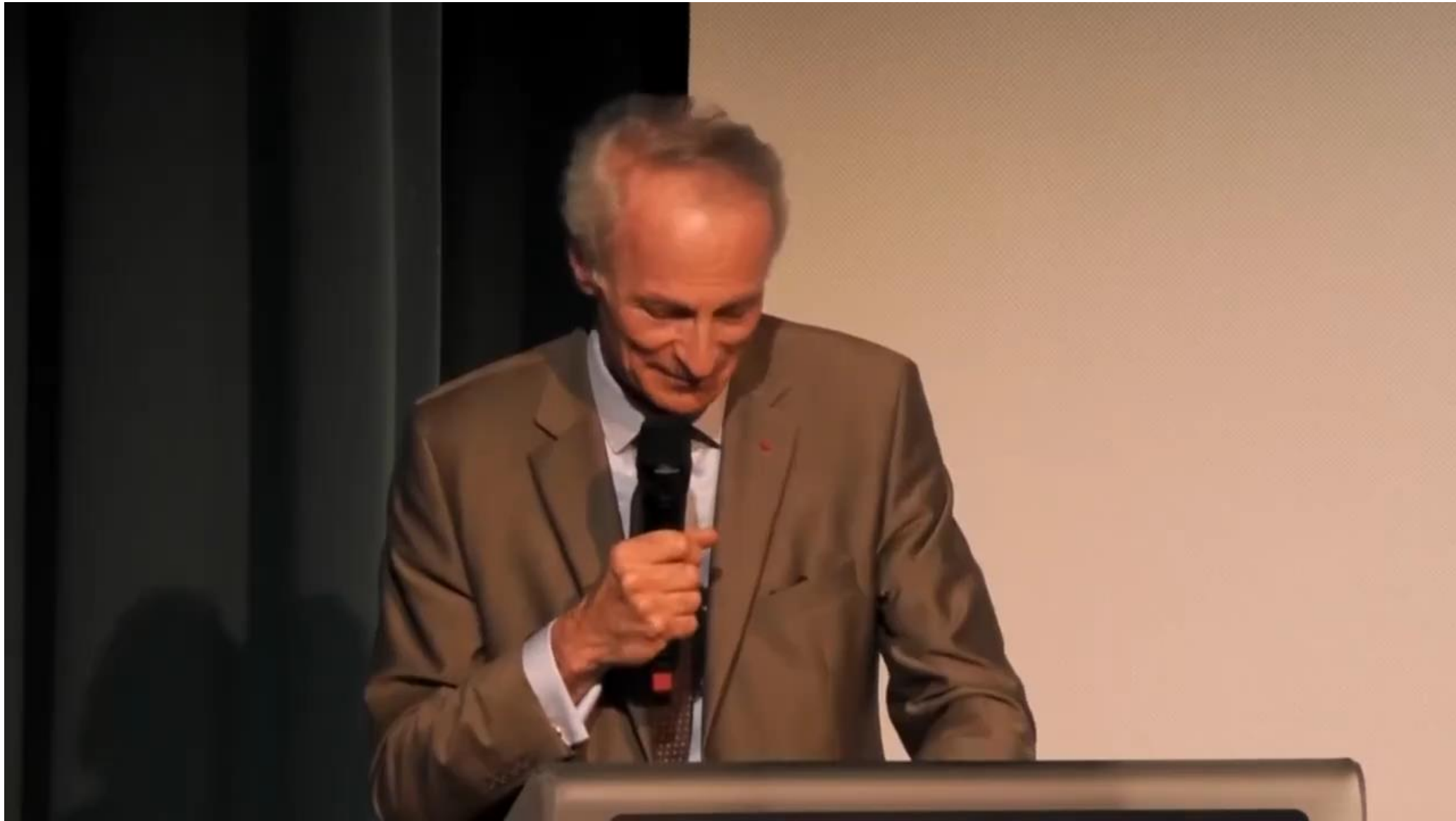
Un modèle unique depuis 53 ans !

- Intention stratégique : modèle du low cost, démocratisation du transport aérien, Vision du PDG Gary Kelly : *We are not simply a Company of planes we are a Company of People. And it is the Heart of the People of Southwest Airlines that makes us who we are yesterday, today, and tomorrow/*
- 52 ans de profitabilité, +74.000 collaborateurs, 817 Boeing 737, #1 Satisfaction Clients
- Management par la confiance et la subsidiarité : la liberté dont disposent les employés pour améliorer constamment l'expérience clients
- Southwest : une communauté élargie
 - Mission qui a du sens
 - Communication ouverte
 - Sécurité psychologique
 - Choix à l'autodétermination
 - «Accountability » entre pairs
 - Respect Mutuel

Michelin : La Responsabilisation

- 117.000 collaborateurs, 21 Mds €, Sites dans 30 pays
- Démarche de responsabilisation: fort accroissement de l'autorité et l'«accountability» (reponsabilisation) des équipes de terrain
- Initiative MAPP
 - Participation volontaire des collaborateurs
 - Equipes de terrain fonctionnent en autonomie
 - Des démonstrateurs de sites différents
 - Concentration des efforts des équipes
 - Expérimentation d'une année pour mener des expérimentations
 - Présentation par les démonstrateurs de leurs contributions et nouvelles approches
 - Aucune interférence de la part des managers

Témoignage de JD Senard, Président de Renault, ancien Président de Michelin



Evolution des Postures Managériales

Authenticité et Empathie

- **Authenticité**

- **Assurer la cohérence entre valeurs et actes** : Pour être perçu comme authentique, il est important que les actes soient en alignement avec vos valeurs et celles de l'entreprise. Cela signifie vivre selon ces valeurs dans vos décisions quotidiennes et dans la manière dont vous menez vos équipes.
- **Accepter sa propre vulnérabilité** : Reconnaître que l'on ne sait pas tout sur tout, que l'on peut avoir dans son équipe des talents qui nous dépassent...
- **Pratiquer l'écoute active** : L'écoute active est essentielle pour comprendre réellement les préoccupations et les besoins de vos équipes. Cela implique de se concentrer pleinement sur ses interlocuteurs, de comprendre leurs messages,

- **Empathie**

- **Valoriser l'autre** : reconnaissance, écoute bienveillante, confiance, loyauté, curiosité...
- **Offrir une mission pertinente et inspirante** et l'opportunité d'en faire partie,
- **Être authentique, humble et inspirant**, travailler consciemment sur soi et partager ses expériences
- **Projeter de l'optimisme**, de la confiance, obtenir des succès à court terme

- **Ecoute active :**

- **Choisir son type de communication** : Être à l'écoute de ses collaborateurs, c'est choisir le bon moment, les bons interlocuteurs et le bon outil
- **Se rendre disponible** : une équipe, même très autonome, a besoin d'échanger avec son manager... et de le savoir disponible.
- **Reformuler les messages des collaborateurs** : Afin de rassurer vos collaborateurs et d'éviter les malentendus, n'hésitez pas à reformuler le message

- **Bienveillance :**

- **Pratiquer une communication ouverte et honnête** : Une culture d'entreprise bienveillante encourage la transparence et la communication directe, permettant aux employés de partager leurs idées, leurs préoccupations et leurs feedbacks sans crainte de jugement ou de représailles.
- **Apporter du soutien et de l'encouragement** : La bienveillance se manifeste également par le soutien apporté aux collaborateurs, non seulement dans leurs tâches professionnelles mais aussi dans leur développement personnel et professionnel
- **Valoriser le respect et l'inclusion** : Une entreprise bienveillante valorise et respecte la diversité sous toutes ses formes et s'efforce de créer un environnement inclusif où chaque collaborateur se sent valorisé et entendu.

Humilité et Vulnérabilité

- **L'Humilité :**

- A l'heure de la révolution digitale où le « reverse mentoring » (jeunes éduquant les seniors) est devenu la règle, la **hiérarchie des rôles** est bouleversée.
- Le modèle du « **servant leadership** », dans lequel le leader adopte une posture basse, devient de plus en plus populaire.
- Adopter une posture basse, être humble c'est **accepter un lâcher-prise** en laissant à son équipe le soin de résoudre par elle-même les problèmes sur le terrain (subsidiarité)

- **Vulnérabilité :**

- **Dépasser ses peurs et ses représentations** : La vulnérabilité ne relève pas que du champ privé et intime des managers et collaborateurs. Les frontières entre la sphère privée et professionnelle ne sont pas étanches, mais questionnent le management
- **Accepter ses limites** : Le management traditionnel (top-down) n'est plus la bonne réponse. Sortir d'une posture de sachant permet d'accueillir les innovations bottom up de manière constructive.

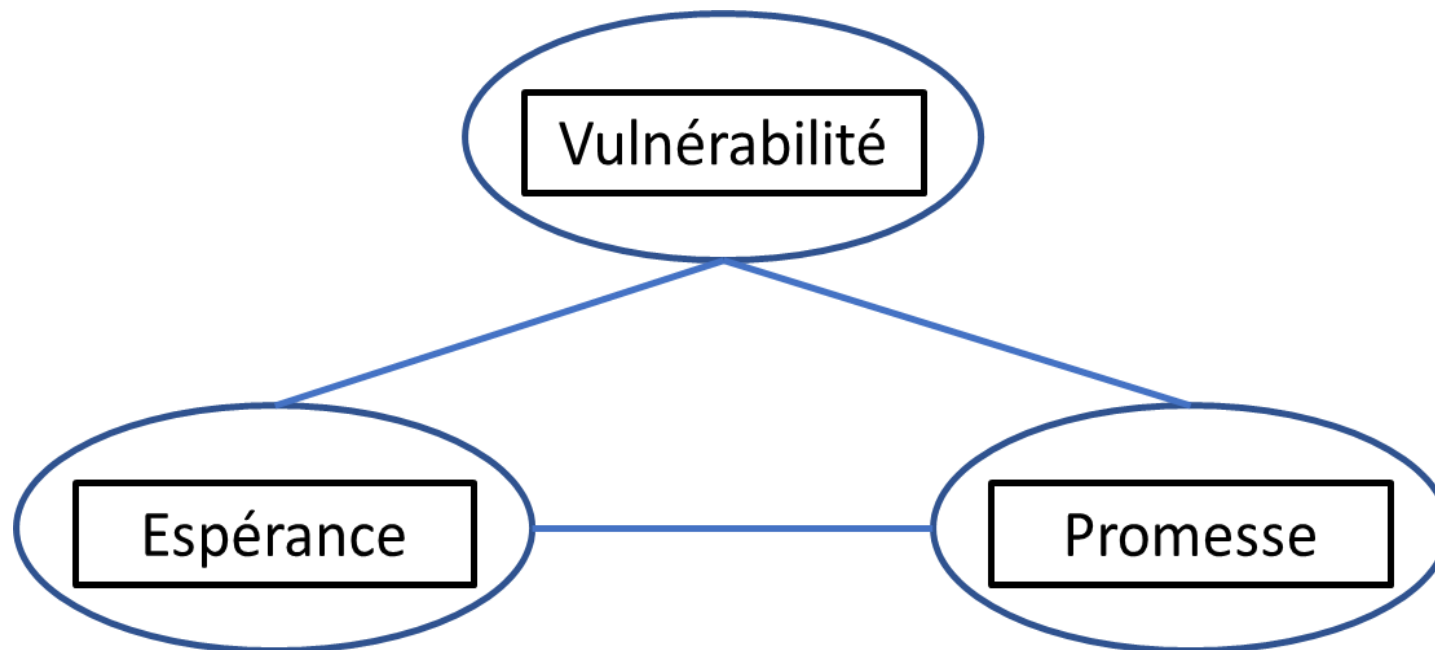
Témoignage de Maud Bailly CEO Sofitel, M Gallery Groupe ACCOR

L'EXIGENCE À
C  **EUR**
OUVERT MAUD
BAILLY

Le Socle de la Confiance

Repenser le management par la confiance

- « La confiance est un état psychologique incluant l'intention d'accepter la vulnérabilité basée sur des attentes positives vis-à-vis de l'intention ou du comportement de l'autre » (Denise Rousseau)



7 Rôles de la confiance

- Faire face à l'ambiguïté, la complexité et l'incertitude
- Favoriser la prise de risque
- Augmenter la capacité de changement
- Aide à l'apprentissage et à l'innovation
- Facilitateur de coopération
- Facilitateur de gouvernance
- Valeur intrinsèque (morale)

Quelques leviers pour renforcer la confiance

- La congruence entre les discours et les actes
- L'exemplarité
- La posture basse, l'humilité
- La prévisibilité
- La proximité
- La transparence
- La vulnérabilité
- Le sens
- L'autonomie
- L'écoute et la considération
- Le droit à l'erreur
- L'honnêteté et le discours de vérité
- Le feed-back
- La réciprocité
- La reconnaissance
- Le soutien
- L'équité et la justice
- La parole partagée
- Les règles du jeu et de fonctionnement
- La subsidiarité

Maif : Le Management par la Confiance

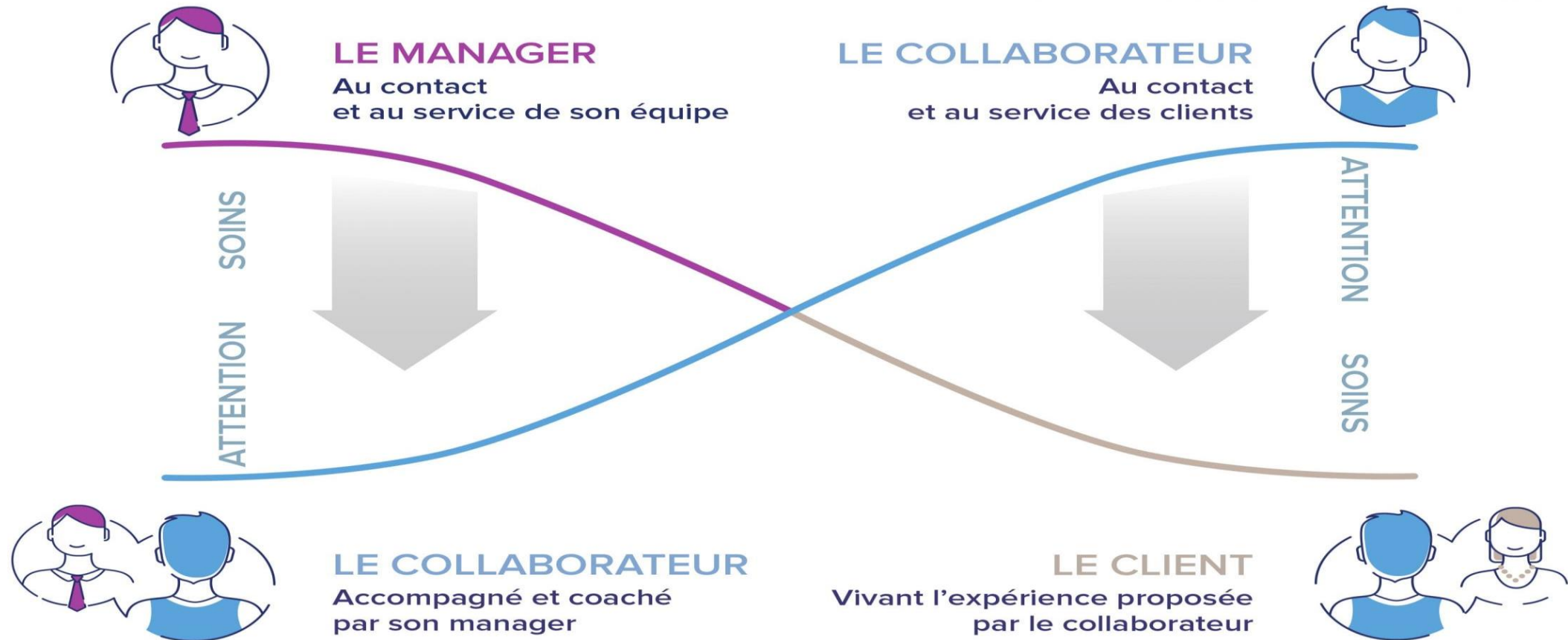
- 8.000 collaborateurs. Une des premières sociétés à mission. 4,2 millions sociétaires; 3,7 millions véhicules assurés; 22 milliards d'actifs gérés ; 20^{ème} année : n°1 de la relation client (mars 2024)
- Lancement en 2014 du projet « L'audace de la confiance »; importance pour Pascal Demurger, DG de la MAIF de la « symétrie des attentions »
- Evolution du rôle du manager
 - Donner envie , Rendre capable, Rendre possible
- Pascal Demurger : « Une modalité importante dans l'évolution des comportements des managers est le « lâcher prise » : accepter de ne plus tout contrôler, décider, déléguer... sans jamais se désintéresser, ce qui est une limite qu'il ne faut surtout pas franchir. **Il faut travailler la capacité à faire confiance.** »

La confiance vue par le DG de la MAIF :

Pascal Demurger



Conclusion : Symétrie des Attentions



Un Modèle de la Symétrie des Attentions : HCL Technologies

- Fondée en 1999, l'une des plus importantes entreprises Indiennes dans le secteur des services informatiques
- 2023 : CA de 12,7 Mds \$, 225.000 Ideapreneurs, 60 pays, #1 Best Place to Work
- + 67,9 % du CA en 5 ans (vs. 22,6% de l'industrie des services informatiques)
- Employees first, customers second (Vineet Nayar : 2005-2013)
 - « Mirror mirror »: créer le besoin du changement
 - Confiance par la transparence : créer une culture du changement
 - Inversion de la pyramide : construire une structure pour le changement
 - Transformation du rôle du PDG : transférer la responsabilité du changement
 - Compréhension de l'incompréhensible : renouveler le changement
- Depuis 2013 : Vineet Nayar est Président de la Sampark Foundation : + 8 millions d'élèves Indiens dans des zones reculées mieux éduqués en Anglais et Maths grâce à des innovations frugales

Un modèle vivant chez HCL : Ideapreneurship

La culture entrepreneuriale de HCL est nourrie par des employés responsabilisés « empowered ». On vous fait confiance et la compagnie vous soutiendra (VP opérations, USA)

L'évolution de la connaissance et de l'innovation aide à construire une meilleure humanité. L'ideapreneurship de HCL est une culture formidable qui permet aux employés de créer des idées, des solutions et de la valeur à travers de l'innovation disruptive (Directeur groupe technique, Inde)

La confiance, la transparence, la flexibilité, et l'autonomie que l'on vous donne chez HCL est unique. Il y a une connexion, un ciment, une vision commune nous faisant sentir qu'on appartient à la famille HCL (DG Adjointe Irlande)

HCL met les employés d'abord pas seulement dans les discours mais aussi dans l'action, quelque chose qui a été évident depuis la situation Covid-19, ce qui est vraiment spécial dans cette industrie (VP Norvège)



Questions ?