

## « *FUTURE OF WORK* »

# Le manager au défi des mutations structurelles



**Livre blanc de la recherche OVSM 2021-2022**

6 octobre 2022



« *Future of Work* » - *Le manager au défi des mutations structurelles*

Association OVSM - Observatoire des Valeurs de la Société et du Management.

Livre blanc coordonné par : Prof. Michelle Bergadaà, Jean-Patrick Marquet, Dre Fatima Gueroui et Luana Marchi.

Photo de couverture : *Journées européennes du patrimoine 2022*, Daniel Delmas.

Genève, 6 octobre 2022.

© Tous droits de reproduction réservés



## Remerciements

Remercions tout d'abord les 281 dirigeants qui nous soutiennent dans nos recherches-interactions depuis des années et qui ont reçu en entretien nos étudiants, ainsi que les membres de l'OVSM qui ont réalisé le guide d'entretien et débattu du thème « *Future of Work* » au fil de l'année 2021-2022.

Remercions ensuite les étudiants de Bachelor de l'Université de Genève qui ont réalisé les longs entretiens avec les dirigeants et effectué la recherche exploratoire : Gabriel Araujo, Alessia Bartholet, Oussama Ben Sabeur, Huseyin Boskurt, Tim Genecand, Edon Ibrahim, Romain Lucas, Imtinane Mhoumadi, Rayan Moussaoui, Stan Nicole, Jessica Pereira Chi, Dina Saidali, Valentina Scariati, Mia Shorrok et Majda Trawa.

Remercions enfin Luana Marchi qui a réalisé son travail de Master de l'Université de Genève dans le cadre d'un stage à l'OVSM et qui a analysé de manière approfondie 86 entretiens.



## Avant-propos

Créé en 1999 sous le nom Observatoire des Valeurs de la Stratégie et du Marketing, l'OVSM naît comme un espace de rencontre entre les trois mondes économique, académique et pédagogique. En 2016, il se transforme en Association indépendante à but non lucratif, sans affiliation politique ni religieuse, et adopte, en 2022, la dénomination « Association OVSM - Observatoire des Valeurs de la Société et du Management ».

Le caractère distinctif de l'OVSM, ce qui assure sa pérennité depuis plus de trente ans, est la mobilisation de la « recherche-interaction » mise au point par la Pr Bergadaà alors professeure de l'ESSEC (France). La synergie entre des acteurs des mondes économique et académique permet, depuis lors, de développer ce concept original.

- Le « *Core Concept* » de l'OVSM, sa seule raison d'être depuis sa création, est la création de connaissance prospective.
- L'équation de l'OVSM « Enjeux de société <=> Mutation des savoirs + Employabilité » est le fil rouge de tous les projets d'enseignement et de recherche de l'OVSM.
- Tout projet de développement, soumis au Bureau de l'OVSM, doit être en mesure de démontrer sa contribution au renforcement de ce « *Core Concept* » ancré dans la rencontre des 3 univers : étudiants, entreprises, chercheurs.

Tout au long de l'année universitaire, professionnels et chercheurs de l'OVSM ont de multiples occasions de se rencontrer et d'échanger leurs points de vue. Dès qu'un thème paraît intrigant aux uns comme aux autres, une étude spécifique est conduite.

Cette logique de création commune de savoir éclaire, année après année, des thématiques complémentaires : avenir du travail – urgence climatique – temporalité du dirigeant – responsabilité sociétale – transmission – décisions absurdes...

Le présent livre blanc vient synthétiser les principaux résultats et recommandations, issus d'une méthodologie rigoureuse, du thème de l'année universitaire 2021-2022 :

### **« *Future of Work* » - Le manager au défi des mutations structurelles**

Aujourd'hui, notre société savante compte, outre plus d'une trentaine de membres individuels cotisants et très impliqués, 9 membres institutionnels et une base stable de plus de 250 hauts dirigeants qui apprécient notre démarche de créateur de rencontres et de connaissance selon le processus de recherche-interaction (cf. Annexe 1 – Étapes chronologiques de la recherche-interaction de l'OVSM) mis en œuvre par l'OVSM.

**Site internet :** <https://ovsm-unige.ch/association-ovsm.html>

**LinkedIn :** <https://www.linkedin.com/company/ovsmgeneve/?viewAsMember=true>



## Table des matières

Remerciements .....	5
Avant-propos .....	7
Table des matières .....	9
1. Introduction .....	11
1.1 Les défis du dirigeant.....	11
1.2 La responsabilité des dirigeants face aux mutations organisationnelles.....	12
1.3 La recherche d'un nouveau contrat sociétal.....	13
2. Recherche exploratoire.....	15
2.1 Un enjeu technologique et générationnel.....	16
2.2. L'adaptation relationnelle .....	17
2.3 Un enjeu sociétal.....	19
2.4 La réorganisation du travail .....	20
3. Analyse qualitative et constructiviste.....	23
3.1 Impact de la Covid-19 sur les mécanismes organisationnels.....	25
3.2 Une forme modifiée de prise de décision .....	26
3.3 Les attentes sociétales .....	27
3.4 La révolution technologique .....	28
3.5 L'attractivité organisationnelle .....	29
4. Recherche exécutive : le point de vue d'un expert, Paolo Gallo.....	31
4.1 Nouvelle normalité ? Détrompez-vous .....	32
4.2 Après la Covid-19, qu'advient-il et comment pouvons-nous y faire face ? .....	32
4.3 Nouveau leadership : les 5C .....	34
5. Conclusion générale et voies de recherches futures.....	39
5.1 La révolution technologique derrière un leadership en évolution rapide .....	39
5.2 À nouveau paradigme, nouveau dispositif organisationnel du travail.....	40
5.3 Une nouvelle organisation qui requiert un effort d'attractivité du travail .....	41
5.4 Le leadership d'avenir, une relation et une prise de décision réarticulées.....	42
5.5 Limites et axes de recherches futures .....	42
RÉFÉRENCES .....	44
ANNEXES .....	47
Annexe 1 Étapes chronologiques de la recherche-interaction de l'OVSM.....	49
Annexe 2 Texte collectif 2020 « Crise : vers un changement de paradigme ? ».....	53
Annexe 3 Le guide d'entretien « Future of Work » – L'avenir du travail.....	59



## 1. Introduction

« *Future of Work* »... ce thème choisi comme interrogation de recherche pendant le début de la pandémie de la Covid-19 a interpellé, sensiblement, les dirigeants des entreprises de Suisse romande au cours de la succession de crises de ces dernières années. Lors du déclenchement de la pandémie, l'OVSM s'est immédiatement penché sur les implications de la crise en recueillant les vues de 35 hauts dirigeants membres de l'Association. Le texte collectif qui en a résulté (cf. Annexe 2 – Texte collectif OVSM 2020 « Crise : vers un changement de paradigme ? ») a été ensuite publié dans l'ouvrage *L'impact de la crise sur le management* (Kalika, 2020) lequel a été primé en 2021.

Les pratiques managériales n'ont eu de cesse d'évoluer au gré des mutations et des bouleversements environnementaux et sociétaux. En 2014, Morgan considérait déjà que l'avenir du travail est influencé par une multitude de facteurs, dont les comportements, la technologie, les milléniaux, la mobilité et la globalisation. Mais, l'accélération de ces derniers et leur brutalité, illustrées notamment par l'irruption de la pandémie sanitaire de la Covid-19 et de changements climatiques dévastateurs visibles de tous, placent les entreprises face à des attentes et des comportements sociétaux nouveaux. Au même moment, l'entreprise ne peut faire fi du changement comportemental des nouvelles générations qui intègrent l'environnement professionnel futur ou de celles qui sont appelées à le refonder. Interroger le futur du travail prend donc toute sa valeur dans ce contexte.

Car, pour demeurer attractive, l'entreprise doit s'ancrer dans une vision prospective tout en adoptant dès à présent des pratiques, des méthodes et des moyens en concordance avec les comportements et attentes de ses clients et partenaires, de ses collaborateurs et de la société. Tels sont les défis auxquels doivent se confronter les dirigeants, pour favoriser et accompagner les indispensables mutations organisationnelles et ancrer solidement l'entreprise dans un environnement en révolution rapide.

### 1.1 Les défis du dirigeant

L'avenir du travail tend vers une industrie dite 4.0, dont la révolution numérique et l'utilisation de « *smart objects* » (objets connectés) ou « *Internet of Things* » (internet des objets) sont les piliers. Les avancées technologiques et l'automatisation impliquent une diminution des emplois dans les professions à forte routine (Choi et Kang, 2019), et mettent l'accent sur la création de nouveaux emplois à forte valeur ajoutée (World Economic Forum, 2016). Toutefois, même si l'automatisation crée un déplacement en matière de types d'emplois à pourvoir (Autor, 2015), l'automatisation accroît la productivité et par extension la demande de main-d'œuvre en ajustant de manière positive l'offre sur le marché de l'emploi. En outre, même si un métier tend à disparaître c'est souvent au profit de nouveaux métiers. L'enjeu devient alors la formation des collaborateurs à de nouvelles tâches et compétences afin qu'ils puissent continuer à contribuer au développement de l'entreprise. C'est ainsi que le secteur de l'éducation devrait suivre ces tendances afin de dispenser des formations alignées sur les métiers et

besoins de demain (Cetron, 1983). Voici qui est facile à affirmer quand, justement, les besoins de demain ne sont pas encore connus ! Dans cet avenir du travail, l'État et les syndicats joueront un rôle crucial pour protéger le droit des travailleurs, mais ici encore sans nuire à l'agilité des entreprises sous peine de blocage du système organisationnel.

La question qui se pose est donc de savoir comment le dirigeant sera en mesure d'appréhender les enjeux inhérents à l'avenir du travail et quelle agilité nécessitera son rôle dans un tel contexte.

## **1.2 La responsabilité des dirigeants face aux mutations organisationnelles**

Le contexte organisationnel est aujourd'hui fortement marqué par les conséquences de la pandémie de la Covid-19. Cette crise sanitaire aura été un choc qui a profondément bouleversé et transformé les entreprises en induisant de nouvelles modalités de travail. Certaines études montrent que cette crise n'a été qu'un facilitateur de transition et que c'est la digitalisation déjà opérationnelle qui a permis aux entreprises de s'adapter et de faire face aux conséquences de la crise sanitaire (Almeida *et coll.*, 2020). Ainsi, l'un des changements drastiques amenés par la crise sanitaire est l'instauration du télétravail (Mark *et coll.*, 2022) qui a imposé de nouvelles dynamiques de travail. Car le télétravail a profondément bouleversé les habitudes des travailleurs au point de rester d'actualité post pandémie (Teodorovicz *et al.*, 2021). Car de nombreux dirigeants sont favorables à faire perdurer la flexibilité et le télétravail dans le futur (Forbes *et coll.*, 2020). Toutefois, malgré ses aspects fascinants, ce mode de travail a soulevé de nombreux défis pour les dirigeants (Contreras *et al.*, 2020) : les entreprises ont dû adapter leurs structures pour favoriser des modèles moins hiérarchiques, développer de nouvelles compétences afin de créer un climat de confiance avec les collaborateurs et ainsi maintenir leur compétitivité et prêter une plus forte attention au bien-être et à la santé mentale des collaborateurs.

Par ailleurs, parler de l'avenir du travail c'est aussi porter un regard sur les générations pour lesquelles cet avenir est façonné. L'analyse des attentes des nouvelles générations est un éclairage indispensable, car ce sont ces dernières qui vont former le marché de l'emploi. La littérature pré-Covid se concentre essentiellement sur la « génération Y » ou « milléniaux », car c'est avec eux que les attentes sont les plus changeantes alors que c'est la génération qui va dominer le monde professionnel dans le futur (Tay, 2010). Ces milléniaux ont notamment plus d'attentes quant à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (Ng *et al.*, 2010). Les milléniaux sont également une génération qui remet en question l'utilité de la formation universitaire, qui ne recherche pas un emploi à vie et attribue beaucoup plus d'importance à la durabilité (Morgan, 2014). La question demeure de savoir si les crises qui se succèdent – écologique, sanitaire, économique – vont conduire cette génération à une recherche de stabilité organisationnelle ou au contraire de liberté individuelle.

Les dirigeants sont donc tous sous une double contrainte dans la prise de décisions organisationnelles : l'impact qu'ont les mutations dans le sillage de la crise sanitaire et la compréhension des motivations et des freins des générations qui se succèdent depuis une décennie.

### 1.3 La recherche d'un nouveau contrat sociétal

Parallèlement aux pressions individuelles qui se négocient de manière interactionniste et dans une approche « *one-to-one* », les facteurs contingents qu'ils soient sociaux, économiques ou règlementaires impactent le futur du travail de manière globale et systémique. Il convient de prendre en compte, d'emblée, ces facteurs environnementaux et les nouvelles donnes sociétales, lesquels sont des composantes indispensables pour augmenter l'attractivité et la rétention des collaborateurs compétents. Par exemple, la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est un moteur de compétitivité, car repenser le modèle d'affaire alliant la création de la valeur économique et sociétale est devenu un enjeu stratégique (Cazal, 2008). Les entreprises qui favorisent l'intégration de la RSE dans leur culture améliorent leur attractivité et le dynamisme de leur stratégie (Danciu, 2013).

Mais, le « *greenwashing* » n'est plus vraiment de mise et l'image de marque qui est projetée, soit l'« *employer value proposition* », devient un facteur clé pour attirer les ressources humaines aux compétences spécifiques (Sengupta *et coll.*, 2015).

La question centrale est donc de savoir comment inscrire et communiquer des pratiques d'entreprise qui soient adaptées aux nouvelles exigences sociétales et environnementales.



## 2. Recherche exploratoire

Pour explorer ce thème complexe du « *Future of Work* », les étudiants réunis par groupes de cinq ont longuement interviewé 281 dirigeants de la place de Genève, puis synthétisé leurs observations en effectuant un véritable brainstorming pour produire des recommandations. Une évaluation de la qualité des rapports produits par les étudiants a permis de sélectionner trois groupes d'étudiants aux analyses particulièrement éclairantes.

Ces trois groupes ont interviewé quinze hauts dirigeants qui exercent dans les entreprises suivantes, significatives de notre tissu économique : Audemars Piguet, Fly 7, HUG, Hyposwiss Private Bank, Lombard Odier, L'Oréal, OMEGA, Owens-Illinois (O-I), Philip Morris, Pictet, RTS, Servette F.C., Swissport, Viasat Antenna Systems SA et World Economic Forum.

Ont contribué à la synthèse qui suit, les étudiants de Bachelor : Gabriel Araujo, Alessia Bartholet, Oussama Ben Sabeur, Huseyin Boskurt, Tim Genecand, Edon Ibrahim, Romain Lucas, Imtinane Mhoumadi, Rayan Moussaoui, Stan Nicole, Jessica Pereira Chi, Dina Saidali, Valentina Scariati, Mia Shorrok et Majda Trawa.

Quatre enjeux se dégagent de ces analyses, comme illustré dans la figure ci-dessous : l'accélération digitale, une adaptation relationnelle, une adaptation sociétale et une indispensable réorganisation du travail. Pour chacun de ces enjeux, des opportunités et des défis sont identifiés, aboutissant à des recommandations.

Les pages qui suivent les décrivent sous les angles des nouvelles opportunités, des défis à relever et de ce qui doit nous interpeller.

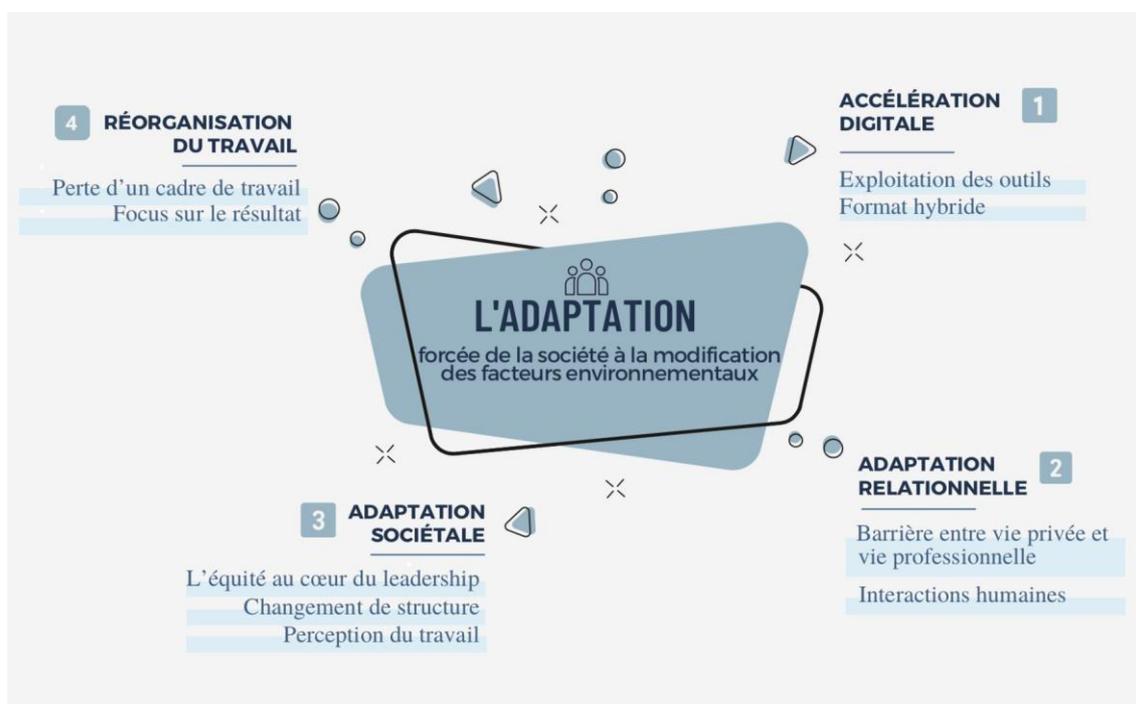


Figure 1 - Les leviers de l'adaptation sociétale du travail

## **2.1 Un enjeu technologique et générationnel**

### ***2.1.1 De nouvelles opportunités***

Le basculement vers le numérique a été accentué avec la pandémie. La digitalisation a permis le maintien des activités et la survie des organisations. En effet, face à la pandémie qui a touché le monde entier, les entreprises ont dû trouver des moyens pour que leur activité soit maintenue et amortir la catastrophe économique, tout en respectant les différentes directives, notamment celles concernant les gestes barrières. Même si certains secteurs, du fait de la nature de leurs activités, ont eu plus de peine à maintenir leurs activités que d'autres, une très large majorité des entreprises interviewées s'est orientée vers un renforcement de la digitalisation.

L'adaptation au digital au sein des entreprises n'est plus une option, mais un impératif. Le numérique révolutionne les mœurs du monde du travail en apportant toute une série de nouveautés telles que de nouveaux outils et de nouvelles formes de communication. Pour être en concordance avec ces nouveaux outils technologiques, de nouveaux domaines d'emploi tel que le digital marketing se sont formés. Par ailleurs, la transformation digitale des entreprises a pu s'opérer grâce aux outils déjà disponibles, mais qui n'étaient pas utilisés à leur plein potentiel. Ces outils étant en évolution constante, ils seront de plus en plus puissants et utiles pour la société. Ainsi, l'investissement dans la formation à ces outils constitue un rôle important pour les entreprises.

Par ailleurs, la crise sanitaire a agi comme un détonateur au niveau de l'évolution des aspirations des collaborateurs. En effet, la perception du travail a évolué avec les nouvelles générations qui n'ont plus la volonté de positionner le travail au centre de leur vie. Les dirigeants font face à davantage de demandes liées à des envies personnelles comme celle de travailler moins afin de libérer plus de temps pour les passions. Parallèlement, les générations actuelles désirent aussi davantage de responsabilités et souhaitent être rapidement acclimatées à un rôle précis au sein de l'entreprise. A contrario, afin de satisfaire un désir de liberté et d'autonomie des nouvelles générations, les entreprises peuvent être amenées à mettre en place l'intrapreneuriat. Ce genre d'initiative augmente la rétention des employés qui sont susceptibles de quitter des postes ne correspondant pas à leurs attentes. Ainsi, le dirigeant fait face à des collaborateurs particulièrement ouverts à de nouveaux standards de travail et exigeants dans la mesure où ils ont le besoin de ressentir qu'ils sont utiles et qu'ils ont un impact au travers de leur travail.

### ***2.1.2 Des défis à relever***

Malgré son apport positif, la transformation digitale provoquera également la perte de nombreux emplois peu qualifiés pour lesquels la main-d'œuvre sera remplacée. Il s'agit, entre autres, d'un grand enjeu sociétal, car il faut renouveler les connaissances des talents déjà présents pour les réintégrer dans l'activité économique et sociale. L'accélération de l'usage de la digitalisation renforce le recours à l'automatisation et à la robotisation. Cela entraîne une modification de la main-d'œuvre rendant obsolètes les emplois peu qualifiés. Ainsi, une réflexion du dirigeant sur la pédagogie est alors nécessaire pour les emplois de demain où l'accent doit être mis sur le développement de

nouvelles compétences non techniques, c'est-à-dire le développement de « *soft skills* », notamment, puisque les compétences les plus simples seront remplacées par de l'intelligence artificielle. Le phénomène de digitalisation croissante des activités souligne la nécessité d'anticipation du dirigeant concernant les nouvelles technologies afin de pouvoir « concurrencer » et « performer ».

Par ailleurs, la transformation digitale ne s'opère pas d'une manière uniforme pour tous les secteurs d'activités et pour tous les collaborateurs. D'une part, tandis que la sécurité et la confidentialité des données (secteur bancaire) limitent la transformation de certains secteurs, cette transformation peut être entravée par la nature même des activités (par exemple, secteur événementiel ou médical). D'autre part, au niveau des collaborateurs, la digitalisation et la mise en place du travail à distance donnent naissance à une grande vague d'inégalités au niveau des ressources matérielles, des compétences informatiques de chacun et des facilités du lieu de travail utilisé par les employés. L'obligation de travailler à domicile peut nuire à la productivité et à la motivation des collaborateurs moins favorisés qui risquent de se décourager. Ainsi ces inégalités peuvent causer des différences de performances majeures entre les collaborateurs d'une même entreprise à cause d'un manque de ressources.

### **2.1.3 Ce qui doit nous interpeller**

Pour ce qui est de la dimension organisationnelle qui a trait à la responsabilité du dirigeant face aux mutations, la recherche exploratoire souligne que les dirigeants sont de plus en plus mis au défi par les convictions de vie des générations actuelles. En les ignorant, l'entreprise peut mettre en péril son attractivité. Par ailleurs, la recherche exploratoire confirme que le digital redéfinit les emplois et les marchés et que les entreprises doivent s'y conformer. La digitalisation est élevée au rang de nécessité et non plus un simple avantage additionnel pour les entreprises. La digitalisation est au cœur de l'avenir du travail et les nouveaux outils offrent aux dirigeants de nouvelles perspectives managériales. Ce phénomène, bien que stimulé par la pandémie de la Covid-19, était déjà très présent avant sa survenue. Et ce sont aussi bien l'arrivée d'outils technologiques que l'anticipation de la démocratisation de ceux-ci qui motivent les dirigeants à faire appliquer de nouvelles modalités de travail. Toutefois, tirer profit de l'essor du numérique suppose l'instauration d'une bonne stratégie de digitalisation intégrée. En effet, l'omniprésence de la digitalisation en entreprise repositionne les nouvelles technologies qui deviennent dès lors aussi fondamentales que les compétences humaines. Cela implique un chamboulement pour les sociétés, le caractère central des compétences humaines s'estompant au profit d'un monde articulé au gré de l'innovation technologique.

## **2.2. L'adaptation relationnelle**

### **2.2.1 De nouvelles opportunités**

Les crises ont immédiatement enraciné le télétravail. L'un des premiers inconvénients mis en exergue par nos répondants contre le télétravail est la perte de cadre. En effet, il n'a pas été facile pour tous les collaborateurs de s'adapter à ces nouvelles façons de fonctionner qui souvent nécessitent plus d'indépendance et d'organisation. Certains collaborateurs ont besoin d'un cadre plus rigide et strict pour bien fonctionner et être

productifs. Un autre inconvénient a été le manque de distinction entre vie privée et vie professionnelle. En effet, bien des collaborateurs n'ont pas un espace dédié au travail au sein de leur domicile, rendant ainsi la distinction entre temps de travail et temps privé difficile, voire impossible. Le dernier gros inconvénient amené par le télétravail est le manque de communication et de proximité, ce qui réduit la créativité et l'innovation au sein de l'entreprise. En effet, de nombreux dirigeants mettent en avant le fait que pour être innovant et créatif, il faut communiquer et avoir des brainstormings avec les autres collaborateurs. Ainsi, de nombreux dirigeants considèrent le télétravail comme une barrière à l'innovation. Un exemple souvent avancé est le brainstorming *de facto* réalisé durant les temps de pause entre les collaborateurs. En effet, certains moments et comportements créatifs n'opèrent que pendant les pauses café ou déjeuner et ces dispositions, avec le télétravail, ne sont plus possibles.

### **2.2.2 Des défis à relever**

Concernant le mode de gestion des collaborateurs, la Covid-19 a ouvert la porte de manière plus significative à de nouvelles conceptions des modalités de travail. En effet, en télétravail, il était plus difficile pour les dirigeants de contrôler que les collaborateurs soient bien en train de travailler de 8h à 17h, soit huit heures de travail par jour et ce, cinq jours par semaine. Pour pallier cette supervision impossible ou difficile, des dirigeants ont préféré miser sur le résultat et non sur les heures de travail. Certains dirigeants ont ainsi donné des objectifs à leurs employés plutôt que de leur dire qu'ils devaient travailler huit heures par jour. Cette nouvelle modalité de travail basée sur l'atteinte d'objectifs déconstruit complètement la conception du modèle des huit heures de travail par jour, faisant même entrer dans l'esprit de certains dirigeants l'éventualité de proposer des semaines de quatre jours de travail par semaine à la place des cinq habituels. En effet, certains dirigeants ont déjà passé le cap et mis en place les semaines de travail de quatre jours en montrant ses bienfaits sur le bien-être des collaborateurs tout en gardant une productivité aussi satisfaisante que pour les semaines de cinq jours de travail. Dans ce contexte de facilitateur de transition sur les méthodes de gestion et de management, la Covid-19 aura permis, à plus large échelle, d'essayer de nouvelles modalités de travail qui auront perduré, pour certaines, même après la phase critique de la pandémie.

### **2.2.3 Ce qui doit nous interpeller**

Les dirigeants nourrissent des inquiétudes quant à la perte d'interactions sociales entre les collaborateurs, engendrée spécifiquement par les modalités de travail à distance. Plusieurs dirigeants déplorent également que cette perte de rencontres physiques entre collaborateurs empêche certains processus créatifs de se dérouler comme avant. Effectivement, alors que le distanciel peut permettre de mieux équilibrer sa vie familiale, il favorise aussi malheureusement l'isolement chez de nombreux collaborateurs. Ce sentiment de solitude peut agir sur la motivation des employés et sur leur engagement pour l'organisation. La gestion de ces effets néfastes nécessite de promouvoir un leadership teinté d'humanisme chez le dirigeant.

## **2.3 Un enjeu sociétal**

### ***2.3.1 De nouvelles opportunités***

La prise de conscience grandissante des collaborateurs envers les nouvelles tendances sociétales et environnementales incite les entreprises à y aligner leur organisation et mode de travail. Ainsi, les entreprises sont amenées à intégrer ces aspirations dans leurs valeurs, proposer une nouvelle organisation et favoriser une culture dans laquelle les collaborateurs se reconnaissent et peuvent se projeter. La priorité est d'éviter un écart important entre les valeurs de l'entreprise et celle des collaborateurs afin qu'ils puissent trouver leur place au sein de l'entreprise. Pour les dirigeants, le futur du travail tend à considérer l'aspect social au même niveau que l'aspect économique du travail par l'adoption de nouvelles manières de travailler. Celles-ci doivent contribuer au bien-être des collaborateurs fragilisés par la crise sanitaire et refléter les nouvelles tendances générationnelles. « *Future of Work* » implique une redéfinition du modèle du travail et du rôle du dirigeant dans la mesure où la dimension sociale du travail en entreprise devient primordiale d'un point de vue éthique, mais également pour maintenir son attractivité et sa performance sur le marché de demain.

### ***2.3.2 Des défis à relever***

Le télétravail a redonné un nouveau rôle à la maison et a fragilisé la frontière entre vie privée et vie professionnelle, notamment en début de pandémie. Les collaborateurs, ayant transformé leur domicile en lieu de travail, ont été obligés de s'adapter et ont vécu d'une manière différenciée ce bouleversement en fonction de leurs situations personnelles et caractéristiques psychologiques. Alors que certains l'ont vécu positivement, les dirigeants soulignent que certains collaborateurs ont frôlé le « *burn out* » en se donnant quasiment corps et âme. Cette perte de repères, engendrée par des dispositifs comme le distanciel, peut être dure à vivre pour le collaborateur et peut même grandement affecter sa motivation et sa productivité.

### ***2.3.3 Ce qui doit nous interpeller***

Pour ce qui est de cette dimension sociétale, la recherche exploratoire induit que les entreprises et la société sont indéniablement liées et ceci est d'autant plus souligné par l'émergence d'une société plus consciente des enjeux auquel le monde est confronté. L'une ne peut être opérationnelle sans l'autre. En effet, la société de nos jours dispose d'un pouvoir indirect sur les entreprises, et particulièrement les dirigeants, grâce à la transparence apportée par un environnement médiatisé. Ainsi, chacun peut exercer une pression commerciale et politique pouvant amener au boycott des entreprises qui seraient qualifiées comme n'étant pas socialement responsables. Pour garantir une image positive de leurs entreprises, les dirigeants doivent donc conformer leurs pratiques à ces exigences sociales. Ainsi, au sein d'un monde plus conscient des enjeux sociétaux relevant habituellement de la responsabilité des Etats, le dirigeant d'entreprise doit prendre en considération ces nouvelles exigences.

La conception actuelle du futur du travail oblige le dirigeant à adopter de nouvelles manières de travailler pour s'aligner sur l'environnement qui l'entoure. Ignorer cette modernisation du travail amènerait l'entreprise à l'échec. L'avenir du travail ne consiste

pas seulement en l'adoption de nouveaux procédés purement techniques, mais également en la mise en place de pratiques plus éthiques et conscientes des enjeux sociétaux mettant l'entreprise en concordance avec l'environnement qui l'entoure.

## **2.4 La réorganisation du travail**

### **2.4.1 De nouvelles opportunités**

Face au mode de travail hybride ou à distance, les dirigeants interviewés ont dû adapter leur organisation. D'une part, ces modes favorisent l'aplatissement de la pyramide hiérarchique. L'instauration d'un organigramme horizontal permet d'estomper les frontières entre les hiérarchies et ainsi fluidifier et améliorer les interactions entre les collaborateurs et les dirigeants. Ce changement de structure s'opère plus facilement dans de petites organisations ou dans les start-ups dans lesquelles il est plus simple de surmonter l'obstacle du conservatisme. D'autre part, une adaptation relationnelle s'impose avec le télétravail et le travail hybride. En effet, ceux-ci requièrent d'accorder une plus grande autonomie aux collaborateurs. Cette perte de contrôle sur les horaires incite les dirigeants à se focaliser sur le résultat et à prioriser la qualité du travail plutôt que la quantité d'heures travaillées.

Les nouveaux modes de travail peuvent améliorer l'efficacité grâce à la flexibilité qu'ils apportent, à l'économie du temps et des coûts de transport et également à la multiplicité des tâches qu'ils autorisent simultanément. Dans les secteurs où le télétravail a pu être mis en place, l'efficacité des employés peut être augmentée grâce à cette nouvelle forme d'autonomie. Ce dynamisme, favorisé par la flexibilité, permet également aux organisations de réagir plus vite et plus efficacement à un monde qui évolue de plus en plus rapidement. En effet, les processus de prise de décision, confrontés au brouillard d'incertitudes engendré par la crise sanitaire, ont dû être accélérés et facilités en laissant une place plus importante au pragmatisme qu'auparavant.

### **2.4.2 Des défis à relever**

Ces nouvelles formes de travail à distance peuvent faire craindre à certains dirigeants la perte de la proximité qu'il y a dans leurs échanges avec les collaborateurs. Les réunions qui sont généralement faites en ligne changent drastiquement l'échange et ne peuvent remplacer la rencontre physique. Cette nouvelle donne requiert une communication interne variée, digitalisée et renouvelée, qui permet la prise en compte de la nouvelle organisation et l'usage grandissant des moyens technologiques. Le dirigeant doit innover afin de continuer à animer et stimuler l'intérêt de ses collaborateurs malgré une présence virtuelle. Il s'agit d'éviter un manque de collaboration et l'isolement des équipes.

Le management du travail hybride pose également le défi de l'équité de traitement des équipes et des collaborateurs multidisciplinaires. Le fait de traiter les collaborateurs de manières différentes au sein d'un même groupe, ou même au sein d'un même service peut engendrer des sentiments de favoritisme ou *a contrario* d'injustice. S'adapter à chacun est donc devenu un point central de la gestion des collaborateurs. Il devient nécessaire de garder un équilibre, et que chacun se sente valorisé de la même manière.

Ainsi, les collaborateurs sont au cœur des préoccupations des dirigeants, et être équitable tout en étant proche de ses collaborateurs est primordial.

### ***2.4.3 Ce qui doit nous interpeller***

Pour ce qui est de la dimension individuelle relative au rôle du dirigeant, la recherche exploratoire induit que malgré les multiples mutations engendrées dans les organisations, les dirigeants doivent toujours assurer un rôle central de leadership. Toutefois, l'entreprise et particulièrement ses dirigeants doivent mener des actions concrètes et significatives pour s'ajuster à un monde changeant. En outre, la mise en place de nouvelles modalités de travail appelle à repenser le rôle de leadership qui doit s'ouvrir à une conception du travail moins formelle et moins conservatrice.



### 3. Analyse qualitative et constructiviste

Cette analyse a été réalisée dans le cadre du travail de Master de Luana Marchi, sous la direction du Dr Samad Laaroussi (Marchi, 2022).

Conduire des recherches sur la perception managériale de l'avenir du travail est crucial face aux grands bouleversements environnementaux et aux incertitudes quant à la survenance d'autres crises ou chocs planétaires. Sur un plan théorique, ce travail apporte un éclairage sur la compréhension des dimensions qui forment la perception managériale au regard de l'avenir du travail. La modélisation conceptuelle renseigne sur la complexité inhérente à notre problématique de recherche. En effet, la formation de la perception managériale a trait à une très large diversité de facteurs qui surpassent la rentabilité financière. Le travail qui suit montre, s'il en est besoin, que le dirigeant et son entreprise appartiennent à un cercle vertueux qui doit favoriser un écosystème plus durable. Les dirigeants interrogés sont tous conscients que, dans cet avenir, leur attractivité est plus que jamais tributaire de la correspondance de leurs valeurs avec le bien-être de leurs collaborateurs et les attentes sociétales plus globalement.

L'analyse est fondée sur la théorie enracinée dans les faits (« *Grounded theory* ») qui permet le développement d'études et d'analyses sur des sujets d'intérêts sociétaux et économiques majeurs comme c'est le cas pour ce thème du futur du travail. Non seulement il s'agit de ne pas s'en tenir au signifié, soit ce qu'expriment les répondants, mais il faut parvenir à comprendre le signifiant, soit leur véritable représentation mentale de la thématique (Bergadaà, 2006). Il s'agit que l'analyste puisse analyser au-delà de ce que les répondants *ressentent* à l'égard de ce thème si prospectif. Aucune analyse informatisée ne peut chercher ce qu'ils *éprouvent*, et toute l'analyse sera donc humaine. Notre méthodologie est inductive, itérative et comparative. Elle permet de pouvoir formaliser une théorie à partir des données empiriques. Elle se base sur une analyse constante et itérative entre le processus d'analyse et les données du terrain. Ainsi, la conceptualisation et la modélisation évoluent avec l'avancement de la récolte des données, améliorant à chaque étape le modèle final.

Le guide d'entretien annuel utilisé pour interviewer les dirigeants se compose de 18 questions autour de trois dimensions différentes sur la thématique de l'avenir du travail (cf. Annexe 3 – Le guide d'entretien « *Future of Work* » - l'avenir du travail). Les trois axes du guide d'entretien sont les suivants : le dirigeant face à ses décisions, la responsabilité des dirigeants dans les mutations organisationnelles et la recherche d'un nouveau contrat sociétal.

Une première lecture « flottante » des 281 retranscriptions d'interviews de hauts dirigeants de la place genevoise a permis à l'analyste un pré-tri des meilleurs entretiens. Parmi ceux-ci, un sous-ensemble a été sélectionné selon la richesse du contenu. Les trois critères sont les suivants (adaptés de Herpin, 2010) : (a) Pertinence : est-ce que les propos du répondant concernent bien le sujet traité (c'est-à-dire qu'il traite bien du cas des dirigeants) ? Est-ce que le problème s'est déjà posé (*i.e.* est-ce qu'il parle d'expérience ou émet-il des hypothèses) ? Est-ce que le répondant parle de sujets qui l'impliquent directement (les sources de deuxième degré ne sont pas utilisables, ex.

« On m'a dit que cette personne a dit cela ») ? (b) Variété : le but d'une recherche qualitative relève de l'exploration et de la mise en lumière d'éléments nouveaux, de la diversité dans les réponses et de la recherche d'originalité ; et (c) Volumétrie : la longueur des réponses des dirigeants aux questions est un des facteurs révélateurs de la qualité de la réponse. Est-ce que la personne interrogée apporte des réponses pertinentes appelant une réflexion sur le sujet ?

Les interviews les plus solides ont été sélectionnées comme représentatives de huit secteurs économiques. Le but est d'obtenir des catégories relativement homogènes en termes de nombre d'interviews. L'échantillon final de 86 dirigeants est essentiellement masculin (89,5% d'hommes et 10,5% de femmes) et se répartit de la manière suivante (Tableau 1 - Composition de l'échantillon par secteur et par tranche d'âge).

Tableau 1 - Composition de l'échantillon par secteur et par tranche d'âge

	Nombre d'entretiens	Pourcentage
<b>Secteur bancaire</b>	12	14%
<b>Biens de consommation</b>	11	13%
<b>Horlogerie, joaillerie et luxe</b>	12	14%
<b>Laboratoire</b>	6	7%
<b>Multinationales</b>	10	12%
<b>Technologie et digital</b>	12	14%
<b>Transport</b>	11	13%
<b>Ville et environnement</b>	12	14%
	86	100%

	Pourcentage représenté
<b>Moins de 40 ans</b>	6%
<b>Entre 40 et 49 ans</b>	27%
<b>Entre 50 et 59 ans</b>	52%
<b>Plus de 60 ans</b>	15%

Indiquons tout de suite qu'aucune relation statistique significative n'a été trouvée en relation avec le secteur. Tout au plus peut-on dire que le secteur des transports est plus sensible aux tendances du mode du travail et aux nouveaux outils de travail qu'aux autres déterminants du « *Future of Work* ». De son côté, le secteur bancaire se caractérise par une grande sensibilité aux différences intergénérationnelles en matière de rapport au travail. Le secteur des biens de consommation est davantage sensible aux impacts de la crise et à la mutation digitale qu'aux autres mutations en cours. La dimension environnementale est caractéristique de l'horlogerie et le secteur du luxe est de son côté impacté par les défis environnementaux.

L'analyse inductive de ces 86 entretiens a révélé cinq dimensions structurant leur carte mentale et pour lesquelles ils éprouvent des sentiments ambigus et proposent des explications souvent intrigantes. Ces dimensions sont représentées dans le modèle ci-dessous. Il s'agit de : l'impact de la Covid-19 sur les dispositifs organisationnels du travail ; une forme de prise de décision du dirigeant modifiée ; les attentes sociétales ; la

révolution technologique et son impact sur les métiers et l'attractivité des entreprises. Leur contenu est résumé dans les pages qui suivent.

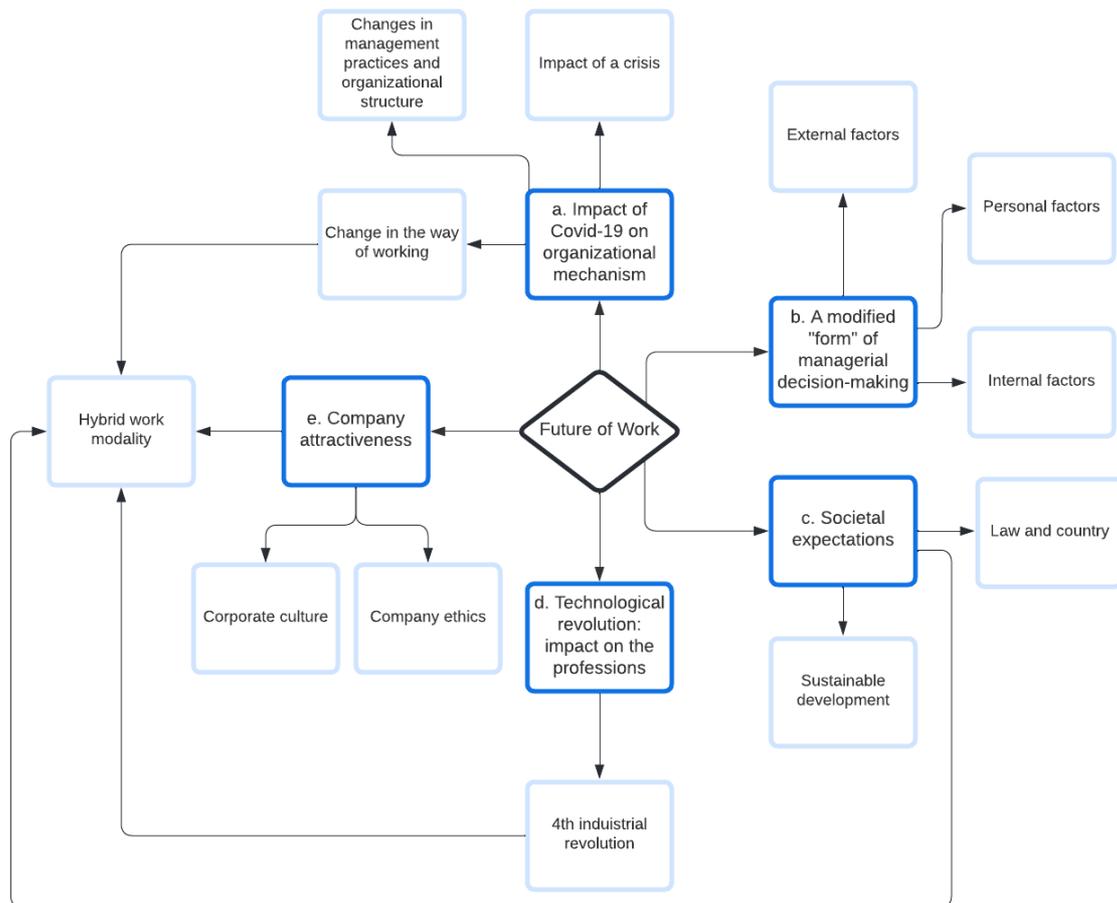


Figure 2 - Modélisation globale de la perception de l'avenir du travail

### 3.1 Impact de la Covid-19 sur les mécanismes organisationnels

Les entretiens ayant eu lieu en période de pandémie, il est logique que la première dimension induite concerne l'impact de la Covid-19. En effet, même si la Covid-19 n'est considérée par les dirigeants que comme un accélérateur de tendance, on ne peut pas lui enlever les effets durables que cette crise aura eu sur l'avenir du travail.

Cette crise mondiale a forcé les entreprises à de nouvelles modalités de travail et tous les secteurs n'ont pas été impactés de la même façon. Dans un premier temps, la pandémie a restructuré l'ordre des priorités dans la prise de décision des dirigeants. Contraints par les Etats, les dirigeants ont dû, du jour au lendemain, fermer les sites afin de préserver la santé des collaborateurs et éviter le risque de contamination. À noter que cette force contraignante du pouvoir étatique sur les entreprises en période de crise doit être intégrée dans la gestion des risques, advenant l'arrivée de futurs chocs ou pandémies menant à une restructuration forcée des entreprises. Dans un deuxième temps, la fermeture des sites et commerces a forcé les dirigeants et collaborateurs à

repenser dans l'urgence leurs façons de fonctionner. Dans ce contexte, la bonne solution n'existe pas si des protocoles d'urgence n'ont pas déjà été préétablis par les entreprises. Certaines ont dû prendre des décisions urgentes sans avoir une certitude du bien-fondé de leurs décisions sur la pérennité de l'entreprise et via des cellules de crises où seulement un certain nombre de dirigeants étaient conviés à prendre les décisions. Enfin, les restrictions variaient beaucoup (par exemple sur la définition des « biens de première nécessité ») et par conséquent les entreprises devaient s'adapter selon le pays, voire le canton.

Avec l'arrivée de la Covid-19, un nouveau mode de travail s'est imposé et a été utilisé au niveau mondial, le télétravail. Même si le télétravail était déjà pratiqué par de nombreuses entreprises, surtout les multinationales, c'est la Covid-19 qui l'a démocratisé de manière indirecte. Même les dirigeants qui étaient contre le télétravail en entreprise ont dû l'instaurer pour des questions de santé publique. Et la plupart des dirigeants ont remarqué une augmentation de la productivité des employés pendant la période de télétravail imposée par la pandémie. Même si cette productivité peut sembler avantager l'instauration permanente du distanciel dans les entreprises, une analyse à si court terme de la situation n'est pas garante des effets à long terme sur la productivité. En effet, l'augmentation de la productivité peut s'expliquer par la peur des collaborateurs de perdre leur emploi en période de crise, les poussant ainsi à travailler plus que huit heures par jour. En revanche, un effet des plus positifs en période de crise climatique est la diminution des trajets pour se rendre au travail. L'impact écologique de la réduction des déplacements, en particulier routiers et aériens, est positif.

Soulignons pour conclure que si le télétravail ou les formes hybrides de travail (présentiel et distanciel) ont fait en majorité leurs preuves pendant la Covid-19, l'analyse de leurs bénéfices et inconvénients n'a pas identifié de consensus au sein des dirigeants d'entreprises. Certains prônent un retour en présentiel à 100%, d'autres veulent proposer des formes hybrides avec télétravail un jour par semaine. Une meilleure connaissance et reconnaissance des tâches et conditions réelles des collaborateurs s'imposent donc aux dirigeants pour réussir à passer de l'état actuel à de nouveaux processus de travail.

### **3.2 Une forme modifiée de prise de décision**

Au-delà de la crise historique de la Covid-19, l'analyse montre que la prise de décision du dirigeant est affectée non seulement par sa propre vision, mais également par différentes parties prenantes qui ont un impact direct sur son entreprise. Parmi les parties prenantes externes les plus importantes, on retrouve les fournisseurs, les clients, les institutions financières, les ONG, les collectivités, etc. Parmi les parties prenantes internes, on retrouve les autres dirigeants, les collaborateurs, les actionnaires, les syndicats, etc. Il est donc important de savoir quel impact elles peuvent avoir, soit en amont de la prise de décision – ce qui la construit – soit, en aval, sur les conséquences (réelles ou perçues) de celle-ci.

Un bon exemple actuel est la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) définie par la Commission européenne comme « La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. [...] Afin de s'acquitter pleinement de leur

responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base » (Commission européenne, 2011). La norme internationale ISO 26000, publiée en 2010, définit le périmètre des lignes directrices de la RSE autour des sept thématiques centrales n'ayant aucun pouvoir contraignant. Pour avoir une certification prouvant l'implication de l'entreprise dans sa responsabilité sociale, il faut se tourner vers l'obtention d'un label RSE. Parmi les labels RSE amenant à une certification, on retrouve le label AFNOR, Global Impact, ECO-CERT ou B Corp. Le client ou le collaborateur, en poste ou en cours d'embauche, peut désormais parfaitement se déterminer par rapport à un tel label, susceptible de réduire à peu de choses les promesses de type « greenwashing ». Ainsi, concernant l'orientation stratégique que doivent choisir les dirigeants pour leur entreprise, ne pas prendre en compte ces axes de durabilité (par exemple les Objectifs de Développement Durable de l'ONU) implique une perte de compétitivité face aux concurrents alors que de nombreux métiers autour du coaching, du consulting et de la mise en place de ces objectifs ont été créés.

Avec ces nouveaux dilemmes, de nouvelles responsabilités s'imposent aux dirigeants d'entreprises pour concilier au mieux rentabilité, impact sociétal et bien-être humain. Au-delà des limites de l'entreprise, c'est le rôle du dirigeant d'avoir de nouvelles idées et de prendre ses responsabilités pour intégrer au mieux les mutations de la société à l'entreprise et à ses collaborateurs. La mise en place de systèmes de « management décentralisé » a fait ses preuves dans le cas de la gestion de la crise de la Covid-19, facilitant la prise de décision dans l'urgence. Cela s'explique par le fait qu'une hiérarchie plus plate permet une initiative personnelle plus grande, favorisant la rapidité du processus de prise de décision. L'écoute des dirigeants envers leurs collaborateurs est déterminante.

### **3.3 Les attentes sociétales**

Le rapport au travail n'est plus ce qu'il était autrefois. Que ce soient les « nouvelles » générations ou les « anciennes » générations de travailleurs qui viennent de vivre la crise sanitaire, nombreux sont ceux qui n'ont plus les mêmes représentations de l'expérience que doit lui offrir un emploi ou une activité professionnelle. Leurs attentes peuvent même être inversées. Ainsi, les nouvelles générations deviennent plus exigeantes sur leurs conditions de travail, et tendent à vouloir un emploi qui leur apporte plus de flexibilité, un équilibre plus marqué entre vie privée et vie professionnelle et qui donne du sens à ce qu'ils font. Un exemple : certains dirigeants ont constaté que les nouvelles générations sont plus réticentes que les anciennes à accepter un voyage d'un mois et demi à l'étranger dans le cadre du travail.

Au plan légal, par nature, les anciennes et nouvelles lois dépendent, entre autres, des valeurs et des attentes de la société. Un exemple : l'équité salariale. En Suisse, le 1<sup>er</sup> juillet 2020, la révision de la loi sur l'égalité est entrée en vigueur. Cette révision de la loi sur l'égalité (LEg) a pour objectif de concrétiser le droit constitutionnel à un salaire égal pour un travail de valeur égale. Cet exemple montre bien la force contraignante qu'a un Etat sur les entreprises et donc le marché du travail.

Dans un champ plus vaste que le champ légal, le développement durable est une thématique de plus en plus vitale et prise en considération dans la société. Cette prise de conscience prend différentes formes. Au niveau des entreprises, c'est souvent l'écoute des attentes de la société qui oriente les dirigeants vers certaines prises de décision. Il en va de la survie de l'entreprise de s'adapter à son milieu. Ainsi, si les acheteurs veulent des produits et des entreprises plus durables, c'est aux entreprises de les satisfaire en faisant en sorte que l'offre corresponde à la demande la société.

### 3.4 La révolution technologique

Les recherches et le mode de fonctionnement actuels ont prouvé que la société tend vers un monde toujours plus impacté par la technologie, l'univers du numérique et de l'intelligence artificielle (IA). C'est inéluctable : de nombreux emplois vont disparaître au profit de nouveaux métiers. Il est important que les collaborateurs soient formés à appréhender ces technologies.

Le digital est aujourd'hui un sujet central pour les entreprises. Les dirigeants veulent et doivent saisir l'opportunité d'implémenter le numérique et les outils digitaux au sein de leurs entreprises afin d'augmenter l'efficacité de leur business. La preuve de la tendance croissance du numérique dans les entreprises est la création de nouveaux emplois spécialisés dans ce domaine comme le poste de « *Digital Officer* ». Dans tous les secteurs, les dirigeants se doivent de mettre en place les outils et les formations (internes ou externes) nécessaires à la transition numérique dans leurs entreprises. Dans le cas contraire, en reprenant la théorie darwinienne de l'évolution, les entreprises ne seraient plus adaptées au monde qui les entoure et seraient vouées à disparaître.

Cette transition technologique inéluctable implique en amont d'autres transformations moins faciles à gérer pour les dirigeants. Pour de nombreuses entreprises, l'automatisation de tâches modifie les besoins en ressources humaines au sein d'une entreprise. Par exemple, selon Héry (2018), « *l'arrivée d'un nouveau robot industriel dans un groupe de mille travailleurs de l'industrie fait perdre, en moyenne, six emplois et diminue le salaire horaire d'environ 0,7%* ». C'est alors au dirigeant de faire un choix, licencier ou transférer les ressources humaines. C'est alors que la formation en interne devient un atout. En effet, un employé polyvalent aux compétences transversales pourra avec plus de facilité être déplacé dans d'autres départements de l'entreprise. En effet, rechercher un nouveau collaborateur a un coût qui peut être évité si les collaborateurs sont déjà formés à l'interne.

Sur le plan systémique, il est toujours important que les collaborateurs s'identifient à la culture d'entreprise afin qu'ils puissent poursuivre le but commun défini par l'entreprise (Devallard & Rey, 2008). Mais comment transférer et partager cette culture malgré la « distance physique » croissante induite par la digitalisation ? Le relationnel étant la clé de l'équation de diffusion d'une culture d'entreprise, il devient essentiel de faire exister l'autre (les collaborateurs) malgré la « distance physique » découlant de la transition numérique. L'enjeu pour les dirigeants est de maintenir le lien social dans l'entreprise pour développer une toute nouvelle « sociabilité d'entreprise virtuelle » (Frimousse & Peretti, 2021).

Sur un plan davantage individuel, une des grandes thématiques qui est indiquée dans tous les entretiens concerne la transition digitale et la valorisation des collaborateurs au sein des entreprises. En plus de former les employés aux nouvelles technologies afin qu'ils s'adaptent, les dirigeants souhaitent mettre en avant les qualités intrinsèquement humaines de leurs collaborateurs afin qu'ils se perçoivent comme étant considérés. En parallèle, ces dirigeants sont bien conscients de devoir ajuster leurs méthodes managériales afin de pouvoir exploiter la créativité des collaborateurs. Les nouvelles technologies doivent aider à l'innovation, stimuler les compétences. Par exemple, et en contrepartie de l'automatisation de certaines tâches, les dirigeants doivent permettre aux collaborateurs de pouvoir exprimer davantage leur inventivité.

Ainsi, il est délicat d'opérer cette transition digitale et de s'y adapter. Les entreprises doivent essayer de garder l'équilibre entre le travail automatisé et celui de leurs collaborateurs pour que la stabilité de l'entreprise ne soit pas bouleversée. Il faut inévitablement intégrer les mutations technologiques afin de rester productif, mais tout en ne perdant jamais de vue leurs conséquences sur les collaborateurs présents dans l'organisation.

### **3.5 L'attractivité organisationnelle**

Les dirigeants le disent : l'attractivité de leur entreprise est l'enjeu primordial. En effet, il devient de plus en plus difficile de recruter des collaborateurs avec les compétences spécifiques ou de fidéliser les meilleurs collaborateurs : la concurrence entre entreprises pour s'arracher les meilleurs talents devient de plus en plus féroce. Plus que jamais la « guerre des talents » se produit quand, dans certains secteurs, l'offre d'emplois est plus forte que la demande. Alors, le pouvoir passe dans les mains des collaborateurs et n'est plus dans celles des entreprises (Chambers *et coll.*, 1998). Ce phénomène montrant l'importance de l'attractivité des entreprises est « *The Great Resignation* », aussi connu comme « *Big Quit* ». Ce phénomène correspond à la démission massive, en 2021, de nombreux employés. Ce phénomène a initialement été constaté en Amérique, puis en Europe et en Chine. Dans ce contexte où les collaborateurs reprennent le pouvoir sur les entreprises, il devient alors essentiel de retenir ou d'attirer les ressources humaines qualifiées dans l'entreprise.

Certes, après la période de pandémie, les entreprises tendent à un retour à la normale, cependant chaque modification des modalités du travail a eu un impact durable sur ce que sera l'avenir du travail.

En 2022, la tendance des collaborateurs à être attiré par un équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle se renforce. Ayant expérimenté un modèle hybride de travail, beaucoup de collaborateurs aspirent à pouvoir rester de manière partielle en télétravail. Répondre à ces demandes devient une force concurrentielle pour attirer des ressources humaines au sein d'une entreprise. De plus, la prise en compte de la culture et de la vision d'entreprise est également non négligeable. Les employés et les clients tendent à plus s'identifier à des entreprises mettant en place des objectifs de développement durable ou ayant une éthique plus ancrée dans la culture d'entreprise. Il s'agit donc d'analyser de manière collaborative et avec l'aide de modèles de codéveloppement le passage d'un travail impersonnel à des réalisations davantage

personnalisées. Dans ce nouveau concept, l'entreprise prend sa place dans la société et tend à créer avec ces parties prenantes un écosystème collaboratif.

## 4. Recherche exécutive : le point de vue d'un expert, Paolo Gallo

Paolo Gallo<sup>1</sup> est coach de dirigeants, auteur à succès et conférencier. Il collabore avec Bocconi et Ashridge Business Schools. Au cours de sa carrière, il a été directeur des ressources humaines au Forum économique mondial à Genève, directeur de la formation à la Banque mondiale à Washington, D.C., et directeur des ressources humaines à la Banque européenne pour la reconstruction et le développement à Londres, avec des expériences antérieures à la Société financière internationale à Washington, D.C., et chez Citigroup à Londres, New York et Milan.

Il a étudié le comportement organisationnel à l'Université Bocconi à Milan, il est agrégé par le Chartered Institute of Personnel and Development (Royaume-Uni), et est coach en leadership certifié de l'Université de Georgetown, à Washington, D.C. Il a travaillé dans plus de 80 pays, écrit pour Harvard Business Review (italien et arabe) et contribue régulièrement à Forbes et au blog Agenda du Forum économique mondial, sur des thèmes liés aux carrières, à l'avenir du travail, au développement du leadership, au coaching exécutif, à la résilience et au bien-être sur le lieu de travail, à la prise de décision créative, à l'intelligence artificielle et à l'apprentissage automatique, à la confiance dans l'ère numérique, à la prise de parole en public et au comportement organisationnel.

Paolo Gallo a écrit (en italien), en 2016, « *La Bussola del Successo* », un mélange de coaching, d'auto-amélioration, de comportement organisationnel et d'éthique des affaires. Le livre est traduit en dix langues. La version anglaise est publiée par Bloomsbury London sous le titre : « *The Compass & the Radar: The Art of building a rewarding career while remain true to yourself* ». La traduction française est intitulée : « *La boussole du succès. L'art de faire carrière tout en restant soi-même* » (Gallo, 2019).

---

<sup>1</sup> <https://www.paologallo.net>

## **Nouveau monde ? Un nouveau leadership pour un nouveau contexte<sup>2</sup>**

Les anciens Grecs ont inventé des héros avec des super pouvoirs, mais les Romains voulaient garder près de leur cœur leur propre Dieu, Janus. C'était le Dieu de la Transformation. Nous vivons en fait – maintenant – un moment de transformation, quelque chose qui permet non seulement de changer et d'améliorer ce que nous avons fait dans le passé, mais aussi de « réinitialiser » notre façon de penser et de nous engager les uns avec les autres.

### **4.1 Nouvelle normalité ? Détrompez-vous**

Il semble que nous tenions pour acquis que nous trouverions une nouvelle normalité lorsque la pandémie de la covid-19 sera enfin terminée, pour autant qu'on y parvienne. Mais l'idée d'une « nouvelle normalité » n'est pas vraiment nouvelle. Selon Wikipedia, « Nouvelle normalité est un terme dans les affaires et l'économie qui fait référence aux conditions financières à la suite de la crise financière de 2007-2008, des suites de la récession mondiale de 2008-2012 et de la pandémie de la Covid-19 ». D'un point de vue psychologique, nous comprenons pourquoi ce terme a été accepté et utilisé à l'échelle mondiale. Il s'agit du besoin légitime que chacun de nous ressent dans ses gènes. Nous désirons désespérément revenir à une sorte de normalité, après avoir accepté des mois de perturbation totale dans nos vies personnelle et professionnelle, sans parler de la douleur des familles des milliers de personnes décédées et de celle des millions de personnes qui ont contracté la Covid-19.

### **4.2 Après la Covid-19, qu'advient-il et comment pouvons-nous y faire face ?**

Arrêtons-nous un instant en réfléchissant à la définition de « normal ».

« Normal : conforme à un type, à un modèle standard ou régulier. » « Moyen, prévisible, ordinaire. » Mais ma définition préférée de la normalité est « ce que les gens attendent ». Pouvons-nous alors vraiment supposer que la nouvelle normalité est là, juste au coin de la rue, et que nous allons simplement nous déplacer vers un endroit où nous en viendrons une fois de plus à savoir à quoi nous attendre ? Dans cet article, je suggère de renommer « nouvelle normalité » – ce qui est tout simplement illusoire et irréaliste – en quelque chose de très différent. Je crois que nous avons maintenant cinq éléments, ou ingrédients, qui sont constamment présents dans nos vies. Je les appelle les 5C.

Le premier est Chaos, soit la tempête parfaite d'une vitesse et incertitude combinées. La particularité de ce moment est que la vitesse n'est pas linéaire, mais exponentielle, et qu'elle est principalement entraînée par les changements technologiques. Vous souvenez-vous de la prophétie de Gordon Moore, fondateur du groupe Intel ? « Les performances des ordinateurs doublent tous les 18 mois ». En ajoutant les changements

---

<sup>2</sup> Gallo P. (2022). *New world? New leadership for a new context*. Traduit de l'anglais par Jean-Patrick Marquet.

géopolitiques et les troubles sociaux auxquels nous assistons aujourd'hui, nous pouvons également comprendre « Kaos », un terme grec.

Le deuxième C signifie Crise, et il vient aussi du grec. Une crise est une période difficile ou dangereuse dans laquelle une solution est nécessaire – et rapidement. C'est un terme dérivé de la médecine qui implique la nécessité d'agir rapidement avec une décision claire. Nous savons qu'une demi-décision signifie un gâchis au carré, et que la crise ne construit pas le caractère, mais le révèle. Si nous laissons des dirigeants ineptes et inaptes à la tête d'une entreprise ou d'un pays pendant une crise, leurs vraies couleurs seront révélées clairement, une sorte de test ultime de leur leadership.

Le troisième C est la Complexité. Nous avons l'habitude de présenter les problèmes comme simplement « compliqués ». Un problème compliqué nécessite une expertise technique empreinte de discipline. Mais l'ampleur des problèmes auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui nous oblige à décoder la complexité en apprenant constamment, en nous adaptant, en créant du sens et en tirant parti de l'interdisciplinarité comme norme. La complexité exige de la confiance et de la coopération pour résoudre les problèmes ainsi que le pouvoir d'imposer le point de vue de certains aux autres.

Le quatrième C est la Confusion ou, si vous préférez, l'ambiguïté. Rien ne sera noir et blanc, facilement reconnaissable de loin. L'ambiguïté signifie que les concepts, les idées, les situations ont des significations différentes pour différentes personnes, d'où la nécessité de concilier ces différences en incluant tout le monde dans la conversation.

Le dernier C est Changement – en fait, permettez-moi de l'adapter en Changement Constant. Vous souvenez-vous du livre *Who Moved my Cheese* de Spencer Johnson ? Il a plus de 20 ans, mais reste très utile pour intérioriser le fait que le changement n'est pas l'exception, mais la constante dans nos vies. Nous avons tous été étonnés de voir notre capacité à nous adapter si rapidement pendant la Covid-19, par exemple lorsque nous avons commencé à travailler à domicile. Ironiquement, la seule composante normale et stable de nos vies sera le changement constant.

La somme de ces 5C – Chaos, Crise, Complexité, Confusion & Changement – va créer un nouveau contexte, pas une nouvelle normalité. Si nous acceptons le nouveau contexte comme faisant partie de notre avenir, nous verrons des opportunités et apprendrons de nouvelles perspectives et idées qui nous permettront de réinitialiser le système. Ce nouveau contexte réfère à la transformation et non pas au changement. La différence entre ces deux termes est considérable.

Le changement signifie que la situation est changée ; la transformation signifie que nous sommes différents et qu'il n'y a pas de retour en arrière. Comme une chenille devenue un papillon. Si nous intériorisons que nous sommes au milieu d'une transformation historique, nous ne pourrions pas l'appeler une « nouvelle normalité », comme si « prévisible » et « ordinaire » nous attendaient au coin de la rue.

Une fois que nous aurons accepté le nouveau contexte et la nouvelle transformation, nous serons en mesure de réinitialiser le système. Mais attendez une seconde : avant de tomber amoureux du concept de « réinitialisation » ou même de « grande réinitialisation », nous devons nous demander : qui va appuyer sur le bouton de

réinitialisation ? Le système actuel a laissé sur le bas-côté la plupart des gens sur cette planète : pensez aux 1,3 milliard qui survivent avec moins de deux dollars par jour ; les personnes laissées pour compte, exclues de l'emploi et de la dignité ; la discrimination cruelle contre les Afro-Américains, les femmes, les minorités et les groupes religieux.

Nous ne pouvons pas permettre aux mêmes personnes qui ont mis en place le système actuel à leur avantage politique et économique de le réinitialiser, comme si elles avaient encore la crédibilité pour le faire. Ce n'est pas le cas. Beaucoup ont perdu cette crédibilité il y a longtemps, peut-être parce que certains « leaders » confondent encore les termes crédibilité avec visibilité sur les médias sociaux. Ce n'est pas la même chose. Mais il ne s'agit pas non plus de brûler des voitures ou de détruire des statues avec une ferveur iconoclaste. Les anciens Romains utilisaient aussi des esclaves, mais nous n'allons pas démolir le Colisée, n'est-ce pas ?

Au lieu de cela, il s'agit d'apprendre des nombreuses erreurs tragiques de l'humanité et d'investir dans l'éducation et la santé, deux droits humains fondamentaux ; accueillir la diversité comme une occasion fantastique ; comprendre que sauver la planète n'est pas seulement un passe-temps pour une jeune fille de 16 ans appelée Greta, mais une urgence qui mérite notre attention et toutes les ressources que nous pouvons rassembler pour la résoudre ; réaliser que les 70,8 millions de personnes déplacées de force dans le monde ont besoin de protection, de respect et de soutien.

Si nous pensons au nouveau contexte, il nous permet de réinitialiser le système – la véritable opportunité d'une vie – pour créer une prospérité partagée pour tous en réfléchissant à une question simple : Que défendons-nous ?

### **4.3 Nouveau leadership : les 5C**

Le fait est que le modèle de leadership actuel nous a trahis ; il a oublié 99% des habitants de la planète. « *No Justice, No Peace* » comme le chantait Bob Marley. La liste des déceptions est si longue qu'elle remplira de nombreux volumes. Si vous pensez que le leadership est un mot vide ou juste un sujet à débattre dans le milieu universitaire, réfléchissez-y à deux fois. La différence colossale entre le leadership affiché pour lutter contre la Covid-19 par Donald Trump aux États-Unis ou Jair Bolsonaro au Brésil et la Première ministre néo-zélandaise Jacinda Ardern est presque embarrassante.

Le prix à payer : des milliers de vies perdues à cause de l'incompétence, de l'indifférence et des fausses priorités. Si nous nous concentrons sur le monde de l'entreprise, c'est encore pire. Si vous lisez le livre de Jeffrey Pfeffer, « *Dying for a Paycheck* », vous trouverez des preuves accablantes de la façon dont les organisations toxiques, les dirigeants psychopathes et les conditions de travail cruelles tuent littéralement des gens.

Donc, si nous sommes vraiment au milieu d'une transformation, de quel type de leadership le monde a-t-il besoin ? Je ne souhaite pas transmettre quelques points plausibles et consensuels tels que « Nous avons besoin de bons leaders dotés de solides compétences en communication » ou « Une plus grande diversité serait utile ». Le temps d'être politiquement correct sans aucune responsabilité est révolu. Je propose 5

comportements et personnages clés qui définiront les Leaders du Futur. Les 5C pour faire face au nouveau contexte, créé par les 5C.

Care [l'attention portée]. « Personne ne se soucie de ce que vous savez, jusqu'à ce qu'ils sachent à quel point vous vous en souciez », a déclaré Theodore Roosevelt. Il avait raison. Mais d'une manière ou d'une autre, la pensée conventionnelle a défini l'attention portée comme une faiblesse. Rien ne pourrait être plus éloigné de la vérité. Se soucier des gens ne signifie pas faire preuve de faiblesse, mais plutôt faire preuve d'empathie et de compassion en prenant des mesures concrètes. La crise de la Covid-19 a révélé les vraies couleurs des organisations. Certaines ont fait preuve d'une véritable bienveillance.

Prenons par exemple le programme « *Back on Track* » chez Ferrari. Cela a commencé comme une initiative visant à rouvrir l'usine de manière sûre et saine pour le personnel. Mais à partir de là, le concept s'est développé en un programme stratégique à part entière avec un appel à l'action par toutes les parties prenantes, et avec une philosophie valable pour les 18 prochains mois : assurer les conditions de travail les plus sûres possible, les meilleurs contrôles opérationnels et qualitatifs, et surveiller le bien-être émotionnel - un véritable travail d'équipe. Ce programme participatif implique tous les employés à tous les niveaux, renforçant encore plus le sentiment d'appartenance des membres.

Ferrari a appris début janvier 2020 par des collègues en Asie et dans les bureaux de Ferrari en Chine l'impact et la perturbation potentiels de la Covid-19. Bien avant toute action gouvernementale, l'équipe a anticipé la nécessité de faire face à la crise en travaillant avec des experts, des professionnels de la santé, des experts en virus et des autorités régionales à l'élaboration d'un plan d'action détaillé.

Cela a physiquement permis à Ferrari de rouvrir dès que la région a donné son feu vert. Plus important encore, cela a permis à l'entreprise d'apporter un soutien émotionnel à tout le personnel, à leurs familles et aux partenaires de l'écosystème qu'ils partagent en combinant la capacité d'anticipation et l'agilité de réagir rapidement avec la substance et la structure. C'est ainsi que « *Back on Track* » a été mis en œuvre.

Prendre soin de soi est une composante essentielle du leadership. Il s'agit de maintenir l'énergie physique, la concentration mentale et l'équilibre émotionnel et spirituel qui permettent aux gens d'être à leur meilleur afin de donner le meilleur d'eux-mêmes. Si vous êtes privé de sommeil, vos capacités cognitives sont sévèrement réduites ; la nécessité de prendre soin de soi est donc une condition nécessaire pour être un leader crédible et concentré.

Cause [le but]. La cause et le sens du but sont le deuxième trait essentiel du leadership. Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ? Nous sommes des chercheurs de but et les gens ont besoin d'être connectés avec un but. Un vrai leader est capable de motiver des missionnaires (des gens qui ont une notion au fond d'eux-mêmes) et non des mercenaires (des gens qui ont un gain personnel comme seul but). Perdre le sens du but, c'est comme perdre votre boussole : vous pouvez continuer, mais vous avez perdu le sens de l'orientation.

Je l'ai appris lorsque je travaillais pour la Banque mondiale, par exemple dans la tragédie du tremblement de terre qui a frappé Haïti. Les gens ont trouvé un lien immédiat avec leur but et ont donné le meilleur d'eux-mêmes pour aider en obtenant des résultats qui étaient considérés comme impossibles quelques semaines plus tôt. Nous avons vu la même chose lorsque les hôpitaux de campagne ont été construits pour faire face à l'afflux massif de patients Covid-19 en quelques semaines plutôt qu'en quelques années. Comment est-ce possible ? C'est un sens du but, une cause qui est enracinée dans notre esprit et notre âme.

Connexion et collaboration. Il y a plusieurs leçons que nous avons apprises pendant la crise de la Covid-19. La première est que l'ampleur du problème exige la capacité de « connecter les problématiques » et de collaborer avec de nombreuses parties prenantes. Nous pouvons appliquer le même principe lorsque nous pensons au changement climatique ou à d'autres problèmes systémiques tels que le chômage. Qu'entendons-nous par connexion ? La capacité d'avoir une approche systémique de la résolution de problèmes, de comprendre comment un problème est étroitement corrélé à la solution – ou à l'aggravation – d'un autre. Si, par exemple, nous relevons l'âge de la retraite, nous créons un effet sur les pensions et l'emploi des jeunes.

Considérons un autre point important : les problèmes ne sont pas seulement compliqués, mais aussi complexes. Un problème compliqué exige une expertise technique empreinte de discipline. La structure hiérarchique traditionnelle est capable de faire face à ce type de problème, car la chaîne de commandement est adéquate pour donner une réponse efficace. Mais les problèmes d'aujourd'hui sont aussi complexes, pas seulement compliqués.

La résolution de problèmes complexes nécessite trois facteurs importants : (1) la plateforme et les réseaux plutôt que des structures rigides ; (2) l'apprentissage constant, la flexibilité et l'adaptation plutôt que des rôles rigides ; et (3) la pleine collaboration entre les personnes et les institutions. Ainsi, la collaboration n'est pas seulement une ligne sur une description de poste, mais l'un des comportements les plus importants que les nouveaux leaders doivent démontrer chaque jour.

Créativité. Compte tenu des 5C, chaos, crise, complexité, confusion et changement, les nouveaux dirigeants ne peuvent pas compter uniquement sur la mise à jour des systèmes d'exploitation, des KPI et des procédures. Ils ont besoin de créativité, de la capacité de trouver des solutions innovantes à des problèmes complexes. Il ne s'agit pas d'inventer chaque jour de nouveaux produits et services ; il s'agit d'avoir un état d'esprit et un processus créatif. Un exemple d'état d'esprit : utiliser les connaissances et l'expérience dans une discipline et les transférer dans une autre.

C'est ce qu'a fait Steve Jobs lorsqu'il est tombé amoureux du portrait de John Lennon peint par Andy Warhol. Il a utilisé le même panneau multicolore pour les premiers produits Apple. À vrai dire, Apple n'a pas été la première entreprise à utiliser des couleurs non conventionnelles pour ses produits. Olivetti a commencé dans les années 70 avec une machine à écrire révolutionnaire appelée Valentina. Cette machine était disponible en plusieurs couleurs vives, une approche si révolutionnaire qu'elle est maintenant exposée au musée du design de Londres.

Courage. Le courage signifie se souvenir de ce que nous représentons. Trop de dirigeants choisissent ce qui leur convient ; ils disent ou font ce que les gens attendent en leur disant ce qu'ils veulent entendre. Politiquement, on appelle cela le populisme ; en termes d'entreprise, c'est un signe clair de médiocrité, comme si le leadership était un concours de beauté. Le problème avec cette approche est de confondre la visibilité et la popularité avec la crédibilité et la substance. Nous le voyons tout le temps : des entreprises qui mesurent leur succès en fonction du nombre d'abonnés Facebook ou Instagram, comme s'ils étaient des adolescents.

Le courage est une autre histoire. C'est la capacité de faire ce qui est juste même quand ce n'est pas en vogue. Prenons par exemple ce qui se passe en ce moment suite aux mouvements *#metoo* et *#blacklivesmatter*. Combien d'entreprises ont effectivement nommé des femmes qualifiées ou des Afro-Américains à des postes de direction ?

Bien sûr, il est plus facile de produire une vidéo élégante et de la publier sur Facebook : deux millions de vues sont plus importantes que la substance, non ? Le courage de la conviction est un jeu différent : quand vous le voyez, vous verrez un leader. Sinon, vous voyez un clown. Ou au mieux un faussaire bien habillé, ce qui, en toute justice, pourrait être divertissant.

Chaos, crise, complexité, confusion et changement – les 5C génèrent un nouveau contexte qui ouvre de nouvelles possibilités, alors que nous avons affaire à une transformation historique. Cette transformation ne sera possible qu'avec un nouveau leadership imprégné de care, de cause, de collaboration, de créativité et de courage, les 5C. Notre parcours en tant que leaders et personnes ne sera couronné de succès que si nous sommes équipés d'un radar, pour comprendre la vue d'ensemble qui se déroule devant nous à une vitesse exponentielle, et d'une boussole, qui donnera un sens de l'orientation dans notre voyage.

Notre capacité à créer et à façonner un avenir meilleur pour la prochaine génération commence ici.



## 5. Conclusion générale et voies de recherches futures

Les années 2020-2021 sous la menace de la pandémie de la Covid-19 ont constitué un choc pour la société, les entreprises, les dirigeants et leurs équipes, choc qui a transformé les relations au travail avec des conséquences durables. Basculement numérique, alternance présentiel-distanciel, équilibre vie-travail, phénomène de « grande démission », remise en cause des déplacements d'affaire, gestion décentralisée des clients et équipes, etc., de multiples mutations sont intervenues durant la crise.

Mais la Covid-19 a plus été l'élément déclencheur que la cause profonde de ces mutations, qui étaient en fait ancrées dans une révolution de longue haleine dont la manifestation s'est précipitée avec la crise. Cette révolution est technologique à l'origine et présente des ramifications dans de multiples domaines : ubiquité d'internet, avènement de l'intelligence artificielle, omniprésence des réseaux sociaux, explosion du commerce en ligne, immédiateté et désintermédiation de la communication, relève générationnelle des milléniaux. Cette révolution dite Industrie 4.0 a des conséquences en cascade sur les métiers, les organisations, l'attractivité des entreprises et les prises de décision.

La synthèse ci-après résume les grandes tendances et recommandations identifiées par : la recherche exploratoire de 2021 menée auprès de 281 hauts dirigeants de la place de Genève ; la recherche-interaction menée par l'analyse approfondie d'un échantillon représentatif de 86 interviews ; la recherche exécutive d'un praticien et coach en leadership, Paolo Gallo.

### 5.1 La révolution technologique derrière un leadership en évolution rapide

La généralisation de l'usage de la technologie et de l'intelligence artificielle (IA), encore accentué par les exigences de la période pandémique, est en passe de transformer le monde du travail. **Les modes de travail et la productivité sont dorénavant déterminés par le niveau d'intégration technologique et digitale** de l'entreprise et la capacité des équipes à tirer plein profit des systèmes. C'est l'avènement de l'industrie 4.0. Le temps n'est plus où les technologies de l'information constituaient un plus pour les collaborateurs les plus avancés ; ces technologies sont maintenant au cœur du monde du travail et une maîtrise imparfaite représente un handicap largement rédhibitoire. Par conséquent, de **multiples rôles et postes sont en passe de disparaître** avec le départ naturel (retraite) ou contraint (restructuration) de leurs titulaires. **Inversement de nombreux rôles nouveaux sont en pleine expansion** dans le recrutement des entreprises, favorisant les jeunes générations et ceux plus âgés qui ont su évoluer et se former. On assiste donc à une grande rotation des types d'emploi, avec bien sûr des perdants et des gagnants.

Cette rotation inéluctable doit impérativement être accompagnée par un **effort de formation à la charge des entreprises**, à la fois pour des raisons de responsabilité sociale (aider les perdants potentiels à passer un cap) et d'efficacité (fidéliser des équipes expérimentées et les pérenniser en mettant à jour leurs compétences). Cet effort de formation doit porter non seulement **sur l'intégration des technologies actuelles**,

mais également sur la mise à jour des connaissances au sein des équipes, ou encore **sur la préparation aux évolutions futures**, comme l'adaptation aux **changements climatiques** prévisibles ou la mise en œuvre au sein du *business model* des **Objectifs de Développement Durable** des Nations Unies (en anglais, *Sustainable Development Goals*). En d'autres termes, l'entreprise doit se concentrer sur la valeur ajoutée de ses équipes et de son *business model* pour prospérer dans ce monde en évolution.

Enfin, outre l'impact sur les métiers au niveau individuel, l'évolution technologique impose également une **mutation du métier d'entreprise, à savoir la manière de fonctionner en tant que groupe humain**. Le schéma classique implique une hiérarchie en échelons où l'information et les directives circulent de haut en bas, avec de temps en temps des interactions de bas en haut via des réunions d'équipe ou des groupes de travail. Avec l'explosion du télétravail et de la vidéo-conférence, **le fonctionnement est devenu beaucoup plus matriciel et aplati** : tout le monde dialogue en temps réel avec tout le monde et les réactions et interactions sont immédiates et sans filtre, créant une fluidité du fonctionnement jamais vue auparavant. **Le rôle du dirigeant dans ce contexte est d'encourager cette communication** (qui favorise la créativité du travail en équipe et limite le risque d'isolement des télétravailleurs) **tout en la canalisant** au bénéfice des objectifs de l'organisation. Les ressources internes sont du coup plus mobilisées que jamais permettant à l'entreprise d'extraire le meilleur de ses équipes, à condition naturellement d'être organisée en fonction.

## 5.2 À nouveau paradigme, nouveau dispositif organisationnel du travail

Avec la pandémie comme déclencheur et la technologie comme moteur, les entreprises ont été amenées à mettre en place de **nouveaux modes d'organisation que l'on peut qualifier d'hybride**. Ces modèles ont été décidés dans l'urgence des confinements, mais se sont révélés efficaces dans de nombreuses circonstances, conduisant les entreprises à les pérenniser partiellement comme modèle hybride. Ainsi de multiples entreprises ont décidé de maintenir le télétravail quelques jours par semaine ou bien à l'option des collaborateurs, dont le rôle s'y prête le plus aisément. Certaines ont engagé un processus de redéfinition des besoins en termes d'espace de bureau, un coût fixe particulièrement lourd dans les grands centres décisionnels. D'autres revoient leurs politiques internes sur les voyages d'affaires, aussi bien au regard des possibilités technologiques alternatives que des impératifs de maîtrise de leur empreinte carbone. L'organisation du travail évolue donc en direction d'une **plus grande flexibilité qui bénéficie aussi bien aux collaborateurs qu'à l'entreprise**.

Bien sûr, toutes les entreprises ne sont pas égales devant la capacité de s'adapter au changement dans les modalités du travail. Certains secteurs sont plus sensibles à la mutation digitale, d'autres au besoin de formation, d'autres encore aux rapports intergénérationnels. Mais **la pandémie a prouvé que même les secteurs les moins souples pouvaient identifier des idées innovantes et porteuses** pour l'avenir. Par exemple, la décentralisation de l'organisation est une évolution forcée par la pandémie qui peut s'appliquer avec succès dans toutes les entreprises. Ou encore le changement climatique est un défi pour les prochaines années qui n'épargnera personne et exigera créativité et ingéniosité dans la définition d'un *business model* adapté donc plus résilient.

Le deuxième impact organisationnel observé relève de l'accélération de tous les processus et de la nécessité de réagir très vite à toute nouvelle situation. Comme décrit par Paolo Gallo, la « **nouvelle normalité** » est empreinte des cinq « **C** » que sont le **chaos** (vitesse et incertitude), la **crise** (presque permanente), la **complexité** (croissante), la **confusion** (un monde toujours plus relativiste), et le **changement** (constant). Les organisations et leurs dirigeants doivent donc mettre en place des systèmes de veille informationnelle permettant d'appréhender en temps réel tout élément externe susceptible d'avoir un impact sur les affaires, les clients, les réglementations, les pays, les équipes, etc. Et le leadership consiste en la capacité de réagir vite, avec compétence et crédibilité, pour réinitialiser le système.

Ce besoin d'immédiateté dans l'exécution induit certaines **conséquences dans la manière dont l'organisation fonctionne** : celle-ci doit être **plus transparente**, permettant à chacun de saisir tout de suite les enjeux, **et plus responsabilisante**, chaque collaborateur ayant la charge de la bonne implémentation à son niveau. Cela signifie moins de « *command & control* » dans le dispositif organisationnel au profit de plus de pertinence, un état dans lequel chacun doit être capable de percevoir clairement l'objectif commun et les exigences individuelles. **En d'autres termes, une organisation offrant plus de sens.**

### **5.3 Une nouvelle organisation qui requiert un effort d'attractivité du travail**

Le mouvement brownien du changement combiné à l'immédiateté de l'information et amplifié par la vitesse d'exécution constitue un cocktail particulièrement exigeant pour les individus, qu'ils soient dirigeants ou collaborateurs. Et compte tenu de la diffusion aujourd'hui très ouverte de l'information et du fonctionnement matriciel où la communication individuelle est sans filtre, les entreprises ne peuvent pas s'abriter derrière des silos ou des barrières à l'entrée (ou à la sortie...) pour masquer un environnement de travail trop frénétique. Il est donc **crucial pour l'entreprise de porter une attention constante à son attractivité donc au bien-être de ses équipes** pour endiguer ce phénomène de « grande démission » ou « démission silencieuse » qui marque la sortie de la pandémie dans de nombreux pays.

Une première réponse s'intéresse au bien-être individuel avec l'émergence du **concept d'équilibre vie-travail, qui s'est révélé comme une priorité de la génération des milléniaux**. Temps de travail aménagé, flexibilité des horaires, option de télétravailler partout où c'est possible, possibilités élargies de bénéficier de périodes sabbatiques (pour étudier, voyager, lancer un projet personnel), facilités sur le lieu de travail pour pratiquer un sport ou déconnecter, les idées sont nombreuses. Même si toutes les entreprises ne peuvent offrir les conditions de travail des campus de Google ou Apple, une intention affichée et une politique d'entreprise réelle aussi bien que réaliste envoient un signal important.

Une seconde réponse consiste en la **quête de sens, par exemple environnemental ou sociétal**, autre préoccupation majeure des milléniaux mais largement partagée aujourd'hui. À cet égard, la poursuite des **Objectifs de Développement Durable** et notamment les plans d'action pour l'atténuation du changement climatique se révèlent en forte adéquation avec le questionnement philosophique de nombre de collaborateurs,

en particulier les jeunes générations. Ces dernières étant à la fois les plus exigeantes et les plus mobiles, **la responsabilité sociale de l'entreprise représente un impératif**, gage de pérennité à moyen terme.

Enfin plus généralement, c'est l'entreprise qui saura instiller une **notion d'appartenance à un groupe humain avec un destin partagé** (une notion très humaine !) qui détiendra la clef du succès. Et dans un monde individualiste où chacun a un parcours et des aspirations différents, c'est au final la forme du leadership qui peut permettre de donner naissance à ce groupe humain au destin partagé.

#### **5.4 Le leadership d'avenir, une relation et une prise de décision réarticulées**

Sur le fond, le dirigeant continue de prendre des décisions relatives à la stratégie, la production, le marketing, le client, la marge, les ressources financières et humaines. Mais **ces prises de décisions doivent adopter une forme différente, donc réarticulée**, tenant compte de la révolution technologique, des changements organisationnels, des aspirations des équipes, en ligne avec toutes les mutations évoquées du monde des affaires et des relations humaines en entreprise.

Cette forme nouvelle implique en particulier plus d'expression des équipes (communication à deux voies, plus seulement *top-down*) facilitée par les instruments technologiques permettant un fonctionnement matriciel. Cette **expression plus libre des équipes se traduit par une collégialité plus grande** des décisions, sans pour autant ralentir le processus décisionnel grâce à la révolution technologique. À son tour cette collégialité **permet l'adoption d'un fonctionnement opérationnel plus décentralisé**, qui lui-même **valorise la responsabilité individuelle** dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Au niveau du dirigeant et de son leadership, Paolo Gallo, reprenant son concept des cinq « C », caractérise les **qualités du dirigeant de l'avenir** par **Care** (l'attention portée aux autres), **Cause** (le sens du travail), **Connexion/Collaboration** (la corrélation des problématiques et la mobilisation des efforts de tous), **Créativité** (un état d'esprit et un processus) et **Courage** (faire ce qui est juste avec conviction). L'efficacité du processus décisionnel exige une communication plus articulée où les tenants et aboutissants sont explicités. La décision elle-même doit être consciemment et expressément inscrite dans une **perspective qui permet à un groupe humain hétérogène (les collaborateurs) de se fondre en un groupe humain unifié (l'équipe) poursuivant un destin partagé (le projet d'entreprise)**.

C'est donc au prix d'un effort de réarticulation du leadership que l'entreprise, réorganisée au bénéfice de la révolution technologique et du déclencheur pandémique, prend tout son sens et garantit son avenir sous l'impulsion d'un leader inspirant qui donne de la pertinence à l'engagement personnel de ses équipes.

#### **5.5 Limites et axes de recherches futures**

Cette recherche « *Future of Work* » est largement le fruit d'un événement historique unique, la pandémie de la Covid-19, qui est apparu comme le fait générateur d'une révolution dans le travail. Compte tenu de **l'absence de recul à ce jour vis-à-vis de la**

**pandémie, les résultats de cette recherche ont été largement influencés** par l'expérience des dirigeants au travers de cet événement. Mais l'importance comparée de cette expérience diminuera avec le temps et l'émergence de nouvelles crises. Les conclusions de cette recherche sont donc liées à un instant temporel particulier, et quoique les tendances de fond resteront valides pour de nombreuses années, des ajustements seront nécessaires à la marge.

Par ailleurs, cette recherche a été conduite par l'OVSM dans un environnement géographique restreint, la place de Genève, ce qui induit un biais. Les résultats tiennent naturellement compte de facteurs globaux, mais l'échantillon n'est pas entièrement extrapolable. **Cette recherche bénéficierait donc d'un élargissement à un échantillon globalement plus représentatif**, par exemple les centres d'affaire de taille moyenne en Europe occidentale.

\*   \*  
\*  
\*

## RÉFÉRENCES

Almeida, F., Duarte Santos, J., & Augusto Monteiro, J. (2020). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97-103.

Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3-30.

Bergadaà, M. (2006). Une stratégie de recherche constructiviste appliquée aux services culturels : l'exemple du Musée Olympique, de son concept et de ses profils types de visiteurs. *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 91-114.

Bergadaà, M. (2020). *Le temps entre science et création*, Éditions EMS Management et Société, coll. Les grands auteurs francophones.

Cazal, D. (2008). Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats. *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 12-23.

Cetron, M. J. (1983). Getting Ready for the Jobs of the Future. *Futurist*, 17(3), 15-22.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels, E. (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.

Choi, D. Y., & Kang, J. H. (2019). Introduction: The Future of Jobs in an Increasingly Autonomous Economy. *Journal of Management Inquiry*, 28(3), 298-299.

Commission européenne (2011). *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*. Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions. COM(2011) 681 final, 7-8.

Confédération Helvétique (1995). *RS 151.1—Loi fédérale du 24 mars 1995 sur l'égalité entre femmes et hommes (Loi sur l'égalité, LEg)*. (s. d.).  
[https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1996/1498\\_1498\\_1498/fr](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1996/1498_1498_1498/fr), consulté le 23 août 2022.

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11.

Danciu, V. (2013). The sustainable company: new challenges and strategies for more sustainability. *Theoretical and Applied Economics*, Vol. XX (2013), No. 9(586), 7-26.

Devillard, O., & Rey, D. (2008). *Culture d'entreprise : un actif stratégique*. Dunod.

Forbes, S., Birkett, H., Evans, L., Chung, H., & Whiteman, J. (2020). *Managing employees during the COVID-19 pandemic: Flexible working and the future of work*. University of Birmingham, Equal parenting Project, 34 p.

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management*, 31(1), 151-206.

Gallo, P. (2019). *La boussole du succès. L'art de faire carrière tout en restant soi-même*, Nouveau Monde éditions, 304 p.

Herpin, N. (2010). *Barney G. Glaser, Anselm Strauss, La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*. Les notes critiques, Centre Max Weber.

Héry, M. (2018). Les impacts de l'automatisation du travail. *Études*, Sept. (9), 43-54.

International Organization for Standardization (2010). Norme ISO 26000:2010 Responsabilité Sociétale, <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>, consultée le 05 octobre 2022.

Kalika, M. (dir.) (2020), *L'impact de la crise sur le management*, Éditions EMS Management & Société, coll. Business Science Institute.

Marchi, L. (2022), *Future of Work - Une analyse stratégique pour les entreprises : gestion des parties prenantes, industrie 4.0, défis environnementaux & attractivité des entreprises*, Thèse de Master of Science in Management, Université de Genève, Geneva School of Economics and Management.

Mark, G., Kun, A. L., Rintel, S., & Sellen, A. (2022). Introduction to this special issue: The future of remote work: responses to the pandemic. *Human-Computer Interaction*, vol. 37, n°5, 397-403.

Morgan, J. (2014). *The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*. John Wiley & Sons.

Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292.

Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: Implications for employer branding. *DECISION*, 42(3), 307-323.

Tay, A. (2010). Managing generational diversity at the workplace: Expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, 7.

Teodorovicz, T., Sadun, R., Kun, A. L., & Shaer, O. (2021). *Working from Home during COVID-19: Evidence from Time-Use Studies*. 56.

World Economic Forum (2016). The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. *Global Challenge Insight Report*.



## ANNEXES



## Annexe 1

### Étapes chronologiques de la recherche-interaction de l'OVSM

#### *Étape 1 : Choix du thème annuel et de ses dimensions*

##### **Février**

Le Bureau de l'OVSM détermine le choix du thème annuel, après consultation des membres de l'Association.

Une exposition des photos librement prises ou choisies par les membres comme illustratives du thème donne lieu à un brainstorming. Son résultat permet de concevoir les dimensions du thème de l'année.

#### *Étape 2 : Création et validation du guide d'entretien*

##### **Septembre**

Le guide d'entretien est conçu et validé par les membres de l'Association OVSM à la rentrée de septembre. Un repas thématique est dévolu à cette activité de débat.

#### *Étape 3 : Sélection des étudiants intervieweurs*

##### **Octobre-novembre**

Sélection via la plateforme OVSM d'étudiants-enquêteurs de toutes les facultés de l'université, de Master ou Bachelor, ou même d'étudiants d'autres établissements.

Ces enquêteurs ont pour rôle de réaliser chacun un ou plusieurs entretiens de hauts dirigeants, avec le support du guide d'entretien.

#### *Étape 4 : Entretiens par les étudiants*

##### **Décembre-février**

Chacun des étudiants-enquêteurs réalise ses entretiens en face à face avec l'un des dirigeants sélectionnés par l'OVSM. Ils sont formés à la méthodologie par un spécialiste des « *long interviews* ».

**Étape 5 : Séminaire résidentiel des membres institutionnels**

**Mars**

Les représentants des entreprises « Membres institutionnels » de l'OVSM se réunissent pendant deux jours pour discuter du thème de l'année et proposer des pistes d'action.

La synthèse des travaux rassemble les points de vue de l'expert international invité, du sous-groupe « Décisions du dirigeant » et du sous-groupe « Dispositifs organisationnels ».

**Étape 6 : Synthèse des travaux de l'année**

**Avril-mai**

Analyse qualitative et quantitative des résultats. Production du livre blanc annuel.

**Étape 7 : Table ronde et débat, événement de clôture**

**Octobre**

Une centaine des dirigeants interrogés sont invités à l'événement de clôture de l'année :

- Remise du prix OVSM aux étudiants ayant réalisé la meilleure analyse des entretiens
- Présentation des principaux résultats des meilleurs rapports d'analyse d'étudiants
- Synthèse globale des résultats et recommandations managériales
- Table ronde et débat public

**Étape 8 : Executive Doctorate in Business Administration en emploi**

**Novembre**

En collaboration avec le Business Science Institute<sup>3</sup>, une dizaine de collaborateurs de haut niveau en entreprise débutent un doctorat sur la thématique de l'année :

- Sélection de 100 hauts dirigeants dans la base de contacts de l'OVSM qui en compte 520 participant régulièrement à ses recherches-interactions annuelles.
- Présentation de la thématique de l'année et des résultats obtenus, demande d'identifier un de leurs collaborateurs à haut potentiel, si possible membre de la direction, pouvant réaliser un doctorat sur le thème.
- Inscription par le Business Science Institute des candidats répondant à ses critères formels d'admission au *Doctorate in Business Administration* (DBA) en emploi.
- Les doctorants deviennent membres individuels de l'OVSM, ou leur entreprise est/devient membre institutionnel, contribuant ainsi au « *core concept* » de l'OVSM : la création de connaissances prospectives.

<sup>3</sup> <https://www.business-science-institute.com>

***Étape 9 : Communication***

- Les doctorants du DBA en emploi sont des membres de l'OVSM.
- A ce titre, ils présentent, tout au long de leurs trois années d'investigation, l'avancement de leurs travaux lors des soirées thématiques dédiées de l'OVSM.

***Étape 10 : Publications***

- Des articles scientifiques sont produits et les Docteurs en Business Administration sont invités à publier leur thèse sous forme de livre.



## Annexe 2

### Texte collectif 2020 « Crise : vers un changement de paradigme ? »

Publié dans le livre : [\*L'impact de la crise sur le management\*](#), sous la direction de Michel Kalika, Editions EMS Management & Société, coll. Business Science Institute, septembre 2020, qui a reçu la [Médaille 2021 de l'Académie des Sciences commerciales](#).

#### 1. Le contexte

Lorsque la crise de la Covid-19 se produit brutalement, l'Association OVSM, fondée à Genève, est un club de hauts dirigeants qui se réunit régulièrement pour formuler des voies de réflexion et de recherche. Très naturellement, nous avons échangé et produit le texte collectif ci-dessous.

Aucun ne voyait le moindre intérêt à inscrire ses réflexions et ses décisions dans une logique de l'explication (*i.e.* « Qui a causé la crise sanitaire mondiale ? »). Tous ont adopté une logique compréhensive.

Certes, il y aura un avant et un après-pandémie de 2020, mais il ne faut pas se laisser abuser à croire que tout va changer. Nous faisons face à une crise profonde, qui va se traduire par une récession historique, une explosion du chômage et des faillites, une baisse du niveau de vie. Mais, ce ne sera pas une nouvelle crise de 1929 (qui ne fut surmontée qu'avec la guerre) : (a) le réflexe protectionniste est beaucoup moins présent aujourd'hui ; (b) l'environnement de taux d'intérêt est infiniment plus bénin ; et (c) le système financier est bien plus robuste grâce aux mesures prises à la suite de la crise financière de 2008.

Et ce ne sera pas la fin de la mondialisation, car les réalités économiques et industrielles sont ce qu'elles sont. Ce qui va changer, en revanche, sera une approche plus prudente vis-à-vis des chaînes de valeur industrielles et probablement une relocalisation de certaines activités. Cependant, focalisé sur le court terme, on oublie souvent les dégâts que le coronavirus causera dans les pays pauvres, qui pourraient être dramatiques. Et, si le monde en développement s'écroule, avec ce que l'on y connaît de violence pour s'approprier le peu de capital qui subsiste, c'est bien notre civilisation et notre système économique qui seront aussi en grand danger.

#### 2. Le modèle d'appréhension de la crise

Depuis 2004, nous travaillons sur la crise du monde académique<sup>4</sup>, mais aussi de l'aviation et des métiers d'art. Nous avons observé que la logique de l'explication permettait aux organisations de mettre en place des procédures en prévision de la crise, qui permettait aux acteurs de les appliquer pendant la crise en vue d'un retour au statu

---

<sup>4</sup> Bergadaà M. (2015), *Le plagiat académique : comprendre pour agir*, L'Harmattan, coll. Questions contemporaines.

quo du système. L'après-crise consiste à identifier les causes l'ayant produite et à réévaluer les processus. Cependant, très vite nous nous sommes inscrits dans un paradigme de responsabilité et une logique de compréhension. A cet effet, Jonas<sup>5</sup> nous incite à nous interroger sur un futur en danger pour comprendre le présent. L'auteur s'inscrit dans le phénomène de rupture auquel est confrontée notre civilisation en mutation. Selon ce philosophe, un contexte inédit de transformations tel que nous le vivons ne nous permet plus de faire appel à notre savoir objectif pour agir et à concevoir notre action en fonction de nos craintes pour un avenir en danger. C'est là une toute autre approche qui s'efforce de comprendre le panorama futur pour appliquer un principe de précaution avant la prochaine crise. Et, quand la crise se produit, assumer la rupture en se plaçant dans une posture d'appréhension du système global. Ne surtout pas essayer de colmater des brèches ! Il semblerait que ce soit la seule posture qui permette de raisonner via les conséquences, toutes les conséquences, et d'innover. Par exemple, la Sécurité Sociale en France a été mise en place en 1945, même si elle ne devient généralisée qu'en 1966. Ces deux logiques, celle de l'explication et celle de la compréhension semblent donc bien incommensurables. La première s'inscrit dans un temps qui va du passé vers le futur, la seconde dans un temps qui va du futur vers le présent. Le schéma<sup>6</sup> ci-dessous illustre ces deux approches.

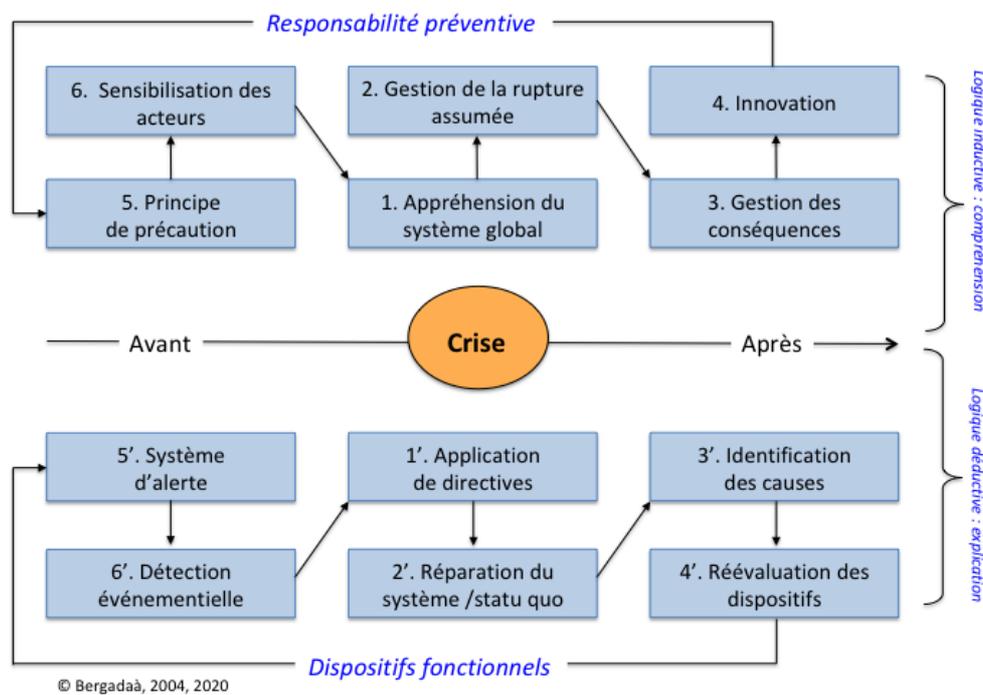


Figure 1. Deux paradigmes de l'appréhension de crise

<sup>5</sup> Jonas H. (1990), *Le principe de responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Traduction J. Greisch, Paris, Champs Flammarion.

<sup>6</sup> Bergadaà. M. (2020), *Le temps entre science et création*, Éditions EMS Management & Société, coll. Les grands auteurs francophones.

### **3. Étude et recommandations**

En pleine crise du coronavirus, nous avons demandé – par questions ouvertes – à 35 hauts dirigeants d’entreprises de l’Association OVSM<sup>7</sup> de Genève, quels conseils ils donneraient pour se préparer à l’après-crise. Tous sont CEO, membres de la direction, DRH ou directeurs financiers de grands groupes. Pour des raisons de confidentialité, nous conservons ci-après leurs verbatims anonymes. Tous ont validé les propos des autres.

Nous observons que pas un seul de nos répondants ne se situe dans la logique de l’explication, ce qui semble logique au vu de la violence et la soudaineté de la crise, mais aussi de leur niveau hiérarchique. Tous ces dirigeants visent l’innovation. Voici leur analyse collaborative et leurs recommandations. Nous reprenons donc leurs verbatims en fonction des 6 étapes de la partie supérieure de la figure 1, en nous situant « pendant » la crise, bien sûr.

#### **3.1 Appréhension du système global**

« N'oublions pas que ce n'est pas une guerre et les machines/outils/capital ne sont pas détruits, mais toujours présents et en état de fonctionner. Et puis, il faut croire en cette incroyable capacité qu'à notre gouvernement à se mobiliser efficacement pour répondre à l'urgence de trésorerie pour nos entreprises, et la capacité des banques de suivre ce plan en quelques jours. »

« Nous aurons tous appris à reconnaître des professions peu valorisées jusque-là, dont le courage assure la survie de nos sociétés en périodes de crise. Nous aurons vécu chez nous ce que les pays nettement moins avantagés connaissent depuis longtemps : la société, la civilisation tient parce qu'il y a un réseau étroit de personnes qui sont dans le don, dans le « care ». »

#### **3.2 Gestion de la rupture assumée**

« Ces dernières semaines ont été particulièrement mouvementées ! Je vous avoue qu'assurer la sécurité de nos employés et clients, gérer la crise business que nous traversons tout en préparant la cession à venir de ma division, et cela en étant confiné à la maison, n'est pas pour les âmes sensibles. Les périodes extrêmes sont souvent l'occasion d'actions héroïques. Tous nos employés, ces dernières semaines à travers le monde, ont prouvé leur incroyable leadership et capacité d'adaptation au défi qui nous touche. Tout au long de ma carrière, j'ai rarement vu des professionnels aussi engagés et prompts à aller bien au-delà des attentes ! »

« La grande majorité de nos jeunes collaborateurs a compris la fragilité de notre environnement et de notre société. Ils vivent aujourd'hui, en accéléré, une vraie leçon de vie, dans laquelle se posent beaucoup de questions sur la hiérarchie des valeurs et sur le sens profond de la vie. »

---

<sup>7</sup> <http://ovsm-unige.ch/association-ovsm.html>

### 3.4 Gestion des conséquences

« Alors dans les entreprises, la "*Corporate Social Responsibility*" va devoir quitter les rives du « bien-penser-pour-entreprises-soucieuses-de-leur-image ». La CSR va entrer dans du vrai développement de projets d'envergure au service des communautés qui sont hors-jeu (les individus pauvres et les pays en développement), dont les business model auront été détruits ou fortement endommagés. »

« En termes de perspectives d'emploi, cela signifie probablement que l'industrie dans nos pays européens aura à l'avenir plus de potentiel qu'on ne le pensait, ce qui rouvre le jeu dans la concurrence entre industrie et services pour les jeunes diplômés. L'objectif ne sera pas tant de « faire du chiffre » que de maintenir un lien avec nos clients et proposer des alternatives locales et de proximité. Il ne s'agira pas de laisser les GAFAs s'appropriier nos clients. De nouvelles compétences vont naître aux plans individuels et collectifs et de nouveaux métiers vont émerger loin des services « à la mode » que nous avons connus. »

### 3.5 Innovation

« Cette grande crise est aussi une formidable opportunité d'apprendre pour les jeunes. Surtout s'ils sont en fin d'études, donc capables de déchiffrer ce qui est en train de se dérouler sous leurs yeux. Mais c'est vrai également pour nos jeunes collaborateurs en début de carrière encore en position d'observateur et pas encore de décideur sous pression. Car la crise actuelle est pour nous, dirigeants, d'une violence inouïe. Nous n'avons jamais eu autant de travail pour la gérer que depuis qu'il n'y a plus d'activité... »

« Soulignons l'importance des valeurs humaines et de solidarité que les crises permettent de faire émerger, mais également le fait qu'il y a toujours des opportunités pour celles et ceux qui savent les voir. Opportunités d'être à l'écoute des autres et de soi, de conquérir plutôt que de subir, d'ouvrir plutôt que de fermer, de voir plutôt que d'ignorer, d'apprendre plutôt que de consommer. Il est certain que nous pouvons utiliser cette transformation de la société pour réaffirmer un projet professionnel ou personnel. »

### 3.6 Principe de précaution

« Il s'agira d'être curieux de tous les tenants et aboutissants de cette crise. Et ce, même si certains sujets peuvent sembler ardu, par exemple la politique monétaire et la gestion de la liquidité par les banques centrales. Il s'agit de lire attentivement la presse économique et financière et les analyses publiées et se faire expliquer ce qu'ils ne saisissent pas. Il n'y a aucune honte à ne pas comprendre, il y en aurait à ne pas se surpasser. »

« Sur le plan des compétences, nous devons être persuadés que les jeunes auront à gérer d'autres crises et d'autres récessions au long de leur parcours professionnel. Il leur faudrait donc : Mettre les 18 prochains mois à profit pour apprendre à bien se connaître eux-mêmes, leurs émotions, leurs envies profondes et leurs valeurs. Avoir une conscience claire des responsabilités à l'égard de toutes les personnes qui constituent notre société. Imaginer sans complexes le positif (ce qu'ils aimeraient ; comment ils

espèrent leur futur) et en exclure le négatif (ce dont ils ne veulent pas ou plus pour eux-mêmes et pour la société). »

### **3.7 Sensibilisation des acteurs**

« Il y aura effectivement un ‘après’ un peu plus juste, plus solidaire et plus respectueux de notre planète. Nous ne pourrons pas retomber dans nos anciennes habitudes de consommateurs. Il nous faut repenser nos objectifs d’intervention en éducation durable. Il ne suffira pas de faire quelques dons une fois par an pour se donner bonne conscience. »

« Les prochains mois ne vont peut-être pas être très drôles pour ces jeunes, mais dans vingt ans ils seront très fiers d’avoir contribué à construire un monde dans lequel ils auront réussi. Car en très peu de temps, ils auront évolué dramatiquement et seront passés d’une insouciance compréhensible à ce stade de leur vie à un vrai sens des responsabilités. Ils seront devenus, pour beaucoup, de vrais acteurs dans la société au travers d’actes de volontariat. »

## **4. Conclusion**

Aujourd’hui les cartes sont brassées. Tous ces dirigeants sont conscients de l’importance de l’innovation. Et tous savent que pour innover, il faudra savoir écouter des pensées divergentes. Il existe des méthodes d’appréhension de l’innovation : méthodes dialectiques, de l’Avocat du diable, etc. Il s’agit maintenant de les créer et de former les décideurs à savoir utiliser ces méthodes<sup>8</sup>, car elles sont très peu connues des équipes dirigeantes qui préfèrent, logiquement s’inscrire dans une logique explicative et dans la visée d’un retour au statu quo. Mais cela est un autre débat et nous y travaillons.

---

<sup>8</sup> Bergadaà M. & Thiétart R.-A. (1989) Prospective and Dialectical Inquiry in Strategic Actions, The State of the Art, in *Theory and Method in Strategy Research Conference*, The Wharton School, Philadelphia, May, 25-26.



## Annexe 3

### Le guide d'entretien « Future of Work » – L'avenir du travail

Dans notre étude, le terme « dirigeant » signifie membre de la direction ayant une fonction en lien direct avec la direction générale et/ou une responsabilité décisionnelle, et ayant des subordonnés.

Après l'entretien, si vous le voulez bien, nous allons consacrer 10-15 minutes à un échange plus libre afin de vous poser des questions qui pourraient nous aider en tant qu'étudiants.

#### Thème 1 : La décision du dirigeant

Q1 Concernant « *Future of Work* », à quels types de dilemmes avez-vous été personnellement confronté dans les derniers mois ? Lequel d'entre eux vous a paru le plus difficile à arbitrer ?

Q2 Quelles seront, selon vous, les nouvelles caractéristiques de votre rôle et de vos responsabilités de dirigeant dans l'avenir ? En quoi seront-elles différentes du passé ?

Q3 Dans le cadre de la crise du Covid-19, la vitesse d'élaboration des décisions stratégiques de la Direction, a-t-elle été impactée ?

Q4 De quelle manière le fait de travailler en présentiel ou en distanciel a-t-il modifié votre façon de prioriser les thèmes et votre prise de décision ?

Q5 La prépondérance de plus en plus forte de la thématique « travail à distance » a-t-elle modifié votre perception de l'efficacité au travail ? Si oui, de quelle manière ?

Q6 Existe-t-il dans votre entreprise, des formations préparant les dirigeants à cette nouvelle forme de vie au travail ?

Q7 Plus globalement, avez-vous pris ou allez-vous prendre des décisions qui vont modifier vos infrastructures ou la mobilité des membres de la direction ? Si oui, lesquelles ?

#### Thème 2 : La responsabilité des dirigeants dans les mutations organisationnelles

Q8 La crise du Covid-19 s'est aussi accompagnée de mutations des formes courantes de structures organisationnelles. Est-ce le cas dans votre secteur et, si oui, seraient-elles durables ou leurs effets ne seraient-ils que passagers ? Pourquoi ?

Q9 Est-ce que ces mutations sont, à votre avis, favorables pour les collaborateurs ? Pourquoi ?

Q10 Durant la crise, l'organisation s'est adaptée de manière plus pragmatique qu'analytique. Cela va-t-il perdurer ?

Q11 Dans votre entreprise, avez-vous des dispositifs spécifiques pour intégrer les différentes populations de collaborateurs qui cohabitent (digital natives, milléniaux, managers traditionnels...) ?

Q12 Dans votre entreprise, la voix des collaborateurs est-elle prise en compte pour préparer et mettre en œuvre les mutations des modes de travail ? Si oui, comment ? Êtes-vous personnellement membre de l'un ou de l'autre des groupes de réflexion à ce sujet ?

### **Thème 3 : À la recherche d'un nouveau contrat sociétal**

Q13 À votre avis, comment le rapport travail/vie privée a-t-il changé sous l'impulsion des attentes générées par 18 mois de pandémie et, plus largement, sous l'impact des nouvelles générations ?

Q14 Croyez-vous que les termes de la motivation envers le travail en général et de l'implication envers la vie en entreprise en particulier vont évoluer ?

Q15 Dans ce nouvel environnement sociétal, quelles valeurs clés votre entreprise souhaite mettre en avant pour motiver ses équipes et attirer de nouveaux talents ? De quelle action êtes-vous le plus fier ?

Q16 Quels changements recommanderiez-vous aux universités d'adopter dans leurs formations pour tenir compte de ces évolutions ?

Q17 Avez-vous des exemples d'entreprises, en Suisse ou ailleurs, qui vous semblent particulièrement actives dans l'appréhension de ces mutations ?

Q18 Avez-vous autre chose à ajouter à l'entretien que nous venons d'avoir ?

*Source : Copyright OVSM, septembre 2021*

