

SPRING LAB

L'ENTREPRISE

«D'APRÈS»

ENTRE NOUVELLES FRAGILITÉS
ET NOUVEAUX POSSIBLES



INTRODUCTION

Nous vivons dans une époque sans précédent. Les changements technologiques, sociétaux et écologiques qui bouleversaient déjà hier nos modes de vie et notre rapport à autrui, à notre environnement ont été accélérés par la crise sanitaire mondiale. Ce qui émergeait hier est désormais un prérequis, à l'image du digital et de la prise en compte de la transition écologique, enjeux que l'on retrouve désormais au premier plan de tous les plans stratégiques conçus en 2021. Ce qui était en perte de vitesse est fragilisé comme la culture du présentiel, bien que celle-ci ait toujours ses bastions de résistance. D'autres pratiques déjà remises en cause par le passé pourraient désormais être en voie de disparition comme le bureau personnel et la journée de travail type 9h -18h pour les activités de services avec le développement du travail asynchrone.

“Les crimes engendrent d’immenses bienfaits et les plus grandes vertus développent des conséquences funestes” Paul Valéry.

Certes, nous ne vivons pas dans l'époque que Paul Valéry décrit; mais les premiers signaux faibles que nous apercevons nous laissent entrevoir que nous sommes à la croisée des chemins. D'un côté, les grandes avancées économiques et sociales du XXème siècle ont participé à développer de funestes conséquences pour l'équilibre climatique de notre planète. Et de l'autre, la crise sanitaire, aussi brutale soit-elle, nous oblige à nous "arrêter" pour faire un pas de côté et prendre conscience de l'urgence à mettre en place un nouveau modèle pour engendrer d'immenses bienfaits.

A ce jour, nous ne savons pas de quel côté tombera la pièce... Pile: nous rempilons pour un XXIème siècle qui reproduit les mêmes

erreurs du passé ? Face : nous faisons volte-face et construisons avec courage un monde différent, d'un genre nouveau plus pérenne ? Nul ne le sait encore.

Humblement, à notre niveau, nous avons voulu témoigner avec nos clients de cette période et des ressentis collectifs qui orienteront notre avenir entre "fragilités et nouveaux possibles". L'entreprise est au pied du mur. Elle apprend de ces crises et prend conscience de son rôle à jouer dans les transitions sociétales et environnementales. Elle tente de se mettre en ordre de marche pour devenir un acteur clé de ces transitions. Le leadership de ses dirigeants est un facteur déterminant pour transformer cette prise de conscience en actes ambitieux qui changent la donne.

Nos différents échanges nous ont amenés à distinguer deux orientations fortes dans notre analyse :

- D'une part, les marqueurs qui montrent une rupture entre un "avant" et un "après". Ils mettent en avant des acquis incontestables rendant le retour en arrière quasi impossible.
- D'autre part, les paradoxes qui valorisent les incertitudes et montrent la complexité des mutations que nous vivons tous actuellement.

Nous n'avons pas la prétention de décrire le monde de l'entreprise tel qu'il sera. Nous témoignons du monde tel qu'il est, aujourd'hui et des aspirations qui s'expriment pour demain.

Nous remercions infiniment nos clients, qui ont partagé avec nous leurs regards sur la période que nous vivons et leur vision pour la suite. Ils sont d'ores et déjà des acteurs engagés dans cette transition et leur éclairage a été précieux pour dresser les enseignements que nous publions dans cette étude.

Bonne lecture à toutes et à tous !

2

INTRODUCTION

4

SOMMAIRE

6

MÉTHODOLOGIE

12

MARQUEUR 1

L'INNOVATION UTILE ET LE PIVOT VERS
L'ENTREPRISE RESPONSABLE, SINON RIEN

14

MARQUEUR 2

LA RAISON D'ÊTRE ET LA CULTURE
COMME CIMENT DU COLLECTIF

16

MARQUEUR 3

LE GRAND BOND EN AVANT DU DIGITAL

18

DES MARQUEURS AUX PARADOXES :
DE L'ÉVIDENCE À L'INCERTITUDE

20

PARADOXE 1

LE DÉCOLLAGE FORCÉ DU MANAGEMENT
PAR LA CONFIANCE ENRACINÉ DANS UNE
CULTURE DE CONTRÔLE

22

PARADOXE 2

SE RÉINVENTER : ENTRE URGENCE VITALE
ET ANKYLOSE LÉTALE

24

PARADOXE 3

TÉLÉTRAVAIL : L'ABSENCE REDÉFINIT
LA PRÉSENCE

26

CONCLUSION

MÉTHODOLOGIE

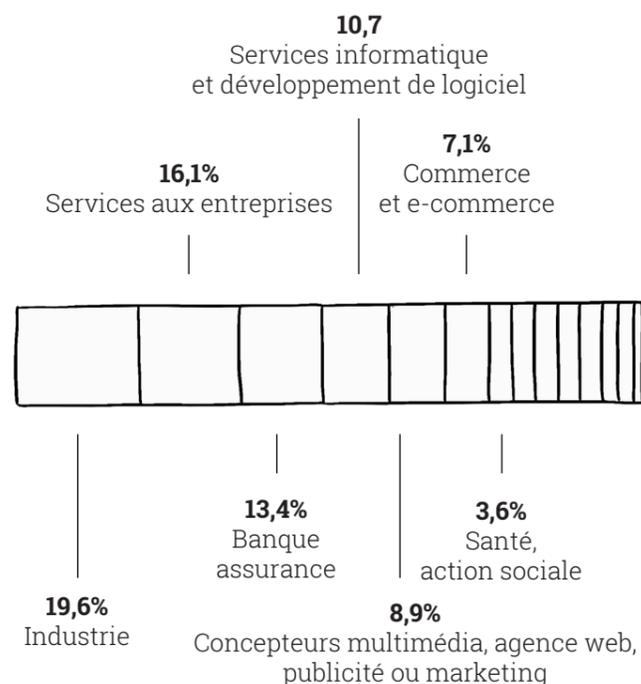
Les enseignements de notre Livre Blanc sont le fruit d'une étude quantitative et d'une étude qualitative menée entre Septembre et Novembre 2020.

ETUDE QUANTITATIVE

L'étude quantitative a été réalisée auprès de 112 répondants. L'échantillon a été interrogé en ligne sur la base d'un questionnaire d'une durée moyenne de 15 minutes.

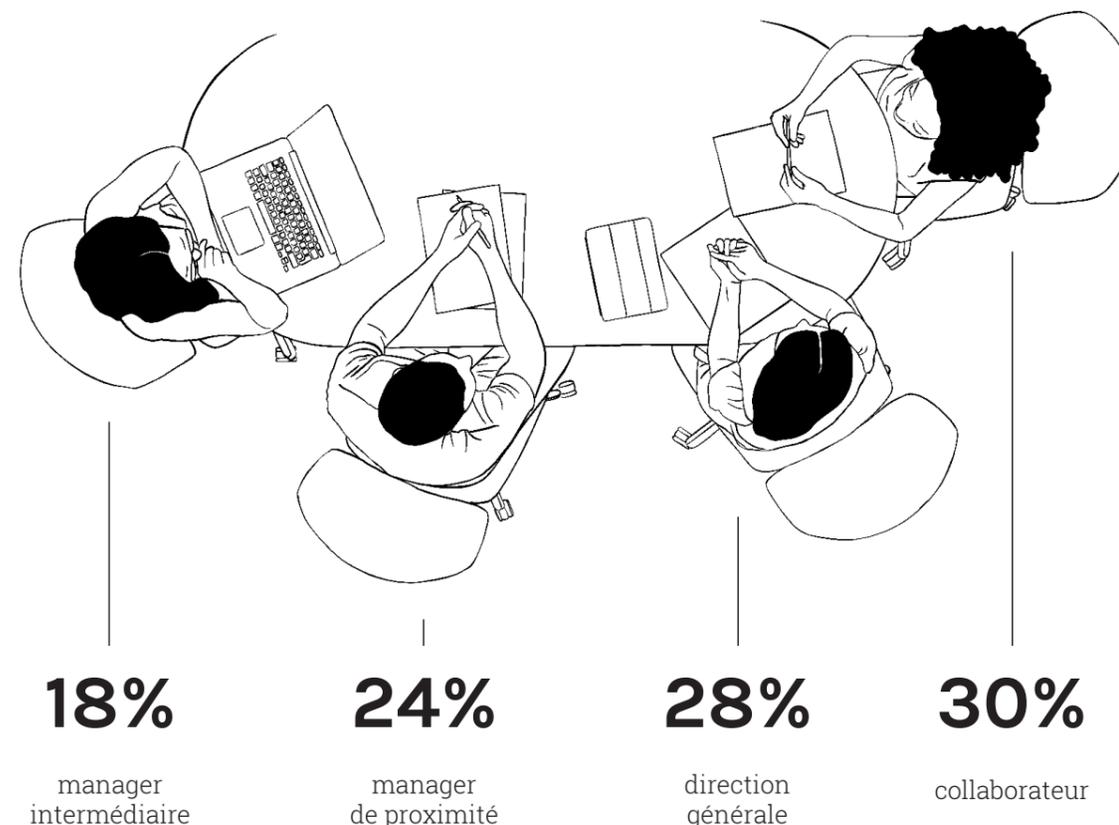


Secteurs représentés



Le déroulé du questionnaire réalisé :

- Les ressentis sur la crise
- La gestion de la crise par leurs entreprises et leurs managers
- Les enjeux et priorités de leurs entreprises pour la période 2021
- La place de l'innovation et du développement durable dans ce nouveau contexte



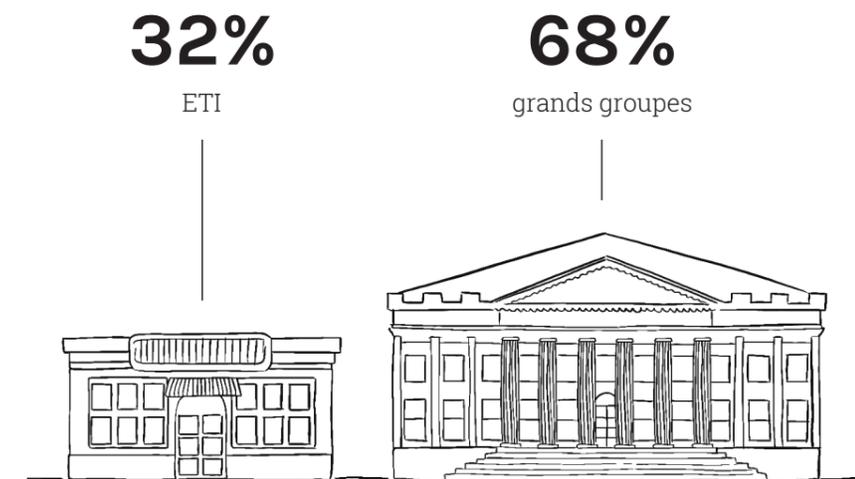
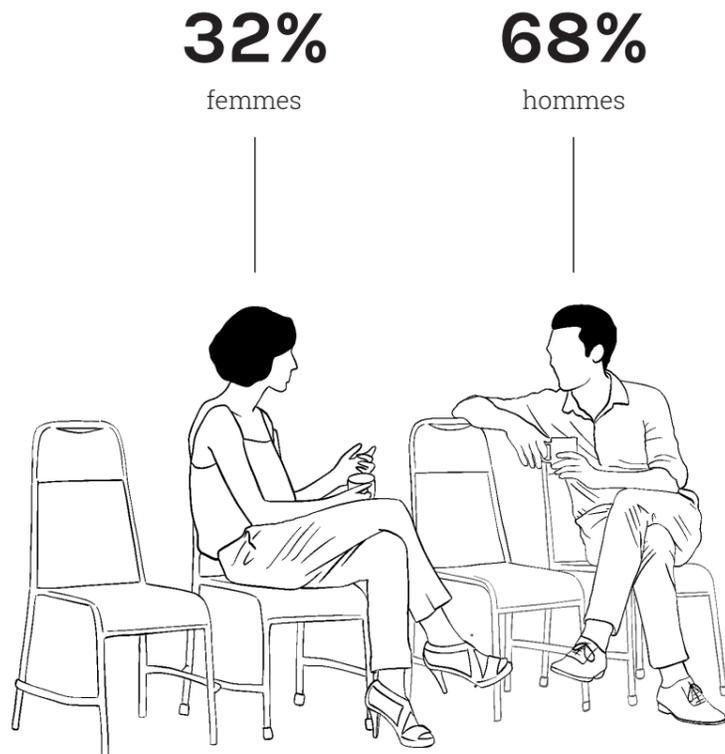
MÉTHODOLOGIE

ETUDE QUALITATIVE

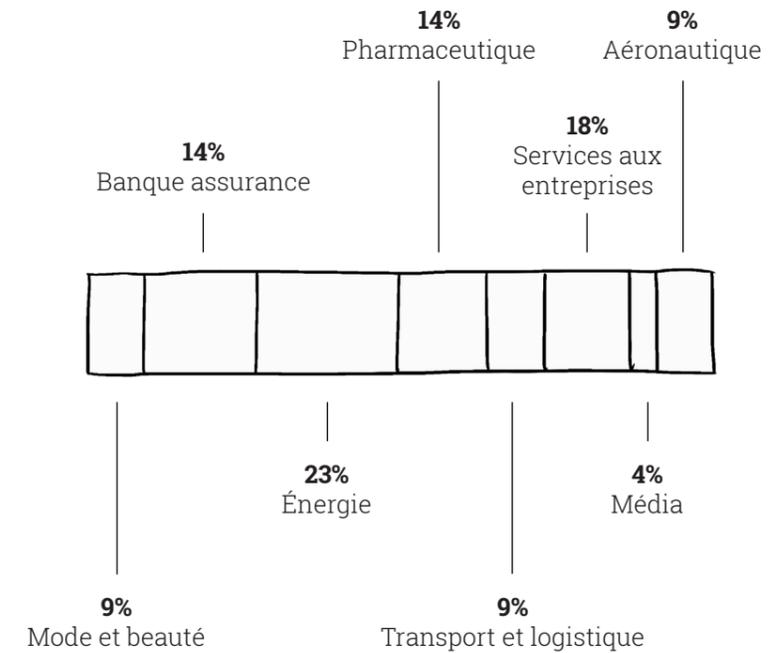
L'étude qualitative a été réalisée sous forme d'entretiens avec des décideurs d'entreprise pour faire un bilan de cette période de crise en se concentrant sur l'impact et la gestion de la crise ainsi que sur leur vision et leurs convictions pour les années à venir.

Panel des entretiens :

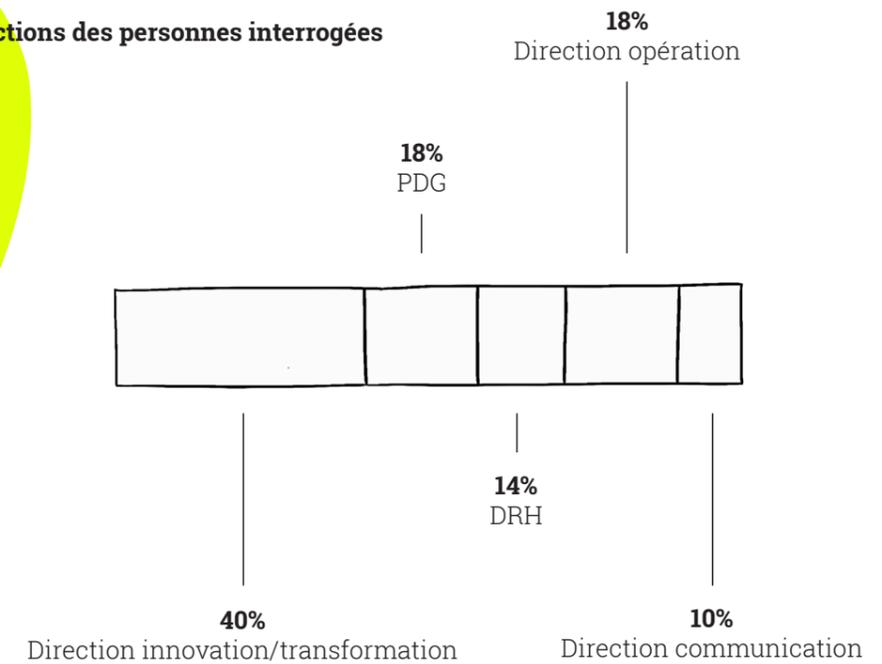
• 22 entretiens d'1h réalisés auprès de personnes issues du top management d'entreprise.



Secteurs représentés



Fonctions des personnes interrogées



Thèmes abordés lors des entretiens :

- Leurs grands enseignements de la période passée à l'heure d'aujourd'hui
- Leurs enjeux et priorités sur la période à venir
- Les signaux faibles observés et méta-changements en cours

NOS GRANDS ENSEIGNEMENTS EN QUELQUES CHIFFRES

Avant de rentrer dans le vif du sujet, voici quelques éléments clés qui posent le décor et mettent en perspective le nouveau panorama qui se dessine chaque jour sous nos yeux.

5 chiffres clés pour 5 changements majeurs

- 67%** de nos répondants pensent que la crise a été un élément déclencheur pour opérer de grands changements et prendre des décisions importantes.
- 88%** des entreprises et des collaborateurs interrogés sont satisfaits des décisions prises pendant la crise.
- 47%** des personnes interrogées ne perçoivent pas un réel changement dans les pratiques managériales suite à la crise. Parmi les 47% qui perçoivent un changement, 20% pensent que ce changement ne va pas durer.
- 84%** de notre panel a considéré que leur entreprise a fait preuve de transparence.
- 70%** de l'échantillon affirme que les valeurs et la culture de leur entreprise leur ont permis de renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance.

La place de l'innovation et du développement durable dans ce nouveau contexte

L'innovation et la transformation

68 % des répondants estiment que l'innovation et la transformation sont des sujets **prioritaires** en ces temps de crise, boostés par de **nouvelles opportunités**. *68% auxquels s'ajoutent 14% qui considèrent ces sujets d'actualité mais non prioritaires.*

Le développement durable et l'impact positif

50% des personnes interrogées estiment également que les sujets de développement durable et d'impact positif sont **essentiels** dans une période qui a mis en lumière de **nouvelles opportunités**. *50% auxquels s'ajoutent 12% qui considèrent ces sujets d'actualité mais non prioritaires.*

Changement de modèle, quête de sens et relance pour l'avenir

Des entreprises qui repensent leur vision, leur modèle et se tournent vers le futur

53 % témoignent être embarqués dans le projet de transformation de leur entreprise et **80%** considèrent que leur entreprise construit l'avenir de leur modèle.

Un rapport personnel au travail modifié : la quête de sens

57 % affirment que leur priorité N°1 est de trouver **plus de sens à leur travail**.

Une nouvelle priorité pour tous : mobiliser les collaborateurs devant la relance du business

50% des répondants placent l'objectif de mobiliser les collaborateurs **devant la relance du business**.

MARQUEUR 1

L'INNOVATION UTILE ET LE PIVOT VERS L'ENTREPRISE RESPONSABLE, SINON RIEN

L'innovation responsable : un impératif

Les périodes de crise sont des périodes propices à la remise en question de nos modèles. La crise de la covid-19 n'échappe pas à la règle. La solidarité est devenue la norme alors même que nous prenions nos distances. Le sens et l'utilité sont devenus des conditions sinéquanones à l'épanouissement.

Chacun a ainsi été amené à s'interroger sur la finalité de son travail et son apport à la société. Et l'innovation n'aura pas échappé à cette recherche de sens. Selon Jean Jouzel, climatologue et prix Nobel de la paix "une des clés de réussite [dans la lutte contre le changement climatique] c'est l'innovation". L'innovation oui, mais une innovation utile et durable, une innovation qui a du sens.

"Toutes les innovations bullshit vont s'arrêter plus tôt et c'est tant mieux ! La covid-19 nous a imposé un niveau d'exigence et un filtre en amont pour sécuriser le fait que les projets répondent à des vrais besoins !"

L'innovation durable est en fait une idée simple : faire en sorte que les innovations aient un impact positif sur la vie des individus, la société et sur l'environnement. Les entreprises ont dorénavant besoin de rassurer leurs parties prenantes en proposant des produits et services utiles, durables et éthiques. Cette pandémie aura par conséquent marqué le déclin de l'innovation paillette tournée vers l'image et la création de valeur financière. Il devient évident pour de nombreuses entreprises interrogées d'intégrer le bien commun, l'éthique et l'environnement au cœur de leur business de demain.

Le dépassement de la "tragédie des horizons" est en marche

Pourtant, devenir une entreprise responsable et transformer son modèle peut encore être vu comme un objectif secondaire, faute de temps voire de conviction. Certaines entreprises rencontrées témoignent :

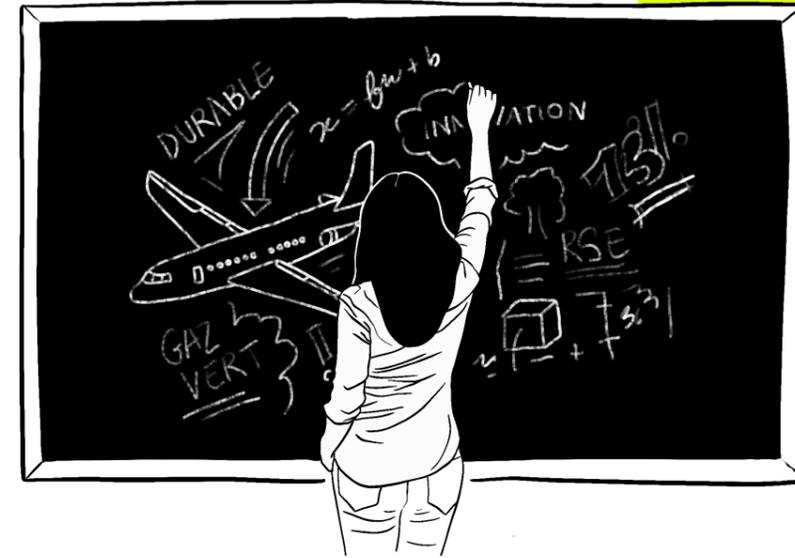
"On a des réflexions RSE mais dans une logique peu ambitieuse et audacieuse ... C'est bullshit, cela reste très compliance."

Ces dernières n'ont pas encore enclenché cette démarche vers un modèle d'entreprise plus durable dû à l'urgence de la crise, à la nécessité de garantir la continuité de service voire à la survie de l'entreprise. Ainsi, certaines ont freiné leur démarche RSE.

Le relais au second plan des questions sociétales et environnementales au profit de la seule valeur financière à court terme, c'est ce que Mark Carney, directeur de la banque d'Angleterre, a défini comme la "tragédie des horizons".

Pourtant, la pandémie aura permis d'arriver au fameux point de bascule. Ce moment qui caractérise le passage d'une poignée de convaincus à une masse qui, espérons le, embrassera ce changement de paradigme.

"On a très bien réussi en mode crise, mais il y a un travail important pour pérenniser l'entreprise d'après."



L'entreprise sera responsable ou ne sera pas

"La vraie question qui se pose c'est : qu'est-ce qui passe si on ne bouge pas ? Elle fait peur car la réponse n'est pas tendre du tout !"

Les enseignements de Charles Darwin traversent les siècles : "Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements." Dans les mutations incontournables de l'environnement 2021, nous retrouvons les aspirations à la protection et la préservation de l'environnement et l'engagement sociétal au cœur des préoccupations.

Le pivot vers un modèle d'entreprise responsable est devenu une question centrale dans cette crise sanitaire. Les entreprises ont tout à gagner à opérer cette transition ! Celles qui avaient embrassé ce postulat avant la crise en sortent gagnantes. Elles ont affiché de meilleures performances financières mais aussi une meilleure image auprès des clients et dans le recrutement de leurs talents. France Stratégie a récemment indiqué dans une de ses études 2020 que les entreprises dotées d'une stratégie RSE présentaient un gain de performance de 13 % par rapport aux autres.

Voilà de quoi convaincre, même les plus réticents !

Ouverture : La low-tech est-elle l'avenir de l'innovation durable ?

Dans un monde où les ressources sont de plus en plus rares et où l'empreinte de l'innovation technologique s'accroît en permanence, le concept de low tech se développe lentement mais sûrement.

Les low-tech regroupent les innovations qui répondent à trois critères : l'utilité, l'accessibilité et la durabilité. Les low-techs sont donc l'inverse des high-techs : une construction assez simple - et donc économe en ressources -, avec des matériaux non-rares, locaux, et de préférence naturels, afin d'être facilement réparables et recyclables.

Les low-tech se distinguent aussi par leur faible impact environnemental : à l'heure où la réduction de l'émission de gaz à effet de serre sur toute la chaîne de valeur est un enjeu stratégique pour les entreprises, innover dans des produits et services décarbonés est une solution pertinente. Elle implique un passage à la sobriété et demande de repenser la vision du progrès technologique dans une logique de "résilience collective" : il ne s'agit pas que de consommer mieux mais aussi de consommer moins en se concentrant sur nos besoins essentiels. L'innovation redevient alors un moyen plutôt qu'une fin et se caractérise par sa frugalité et son ingéniosité, en accord avec un modèle d'entreprise et de société durable et résilient qu'elle soutient !

MARQUEUR 2

LA RAISON D'ÊTRE ET LA CULTURE COMME CIMENT DU COLLECTIF

La raison d'être : l'incontournable pour formaliser l'utilité de l'entreprise envers la société

Après des années de recentrage des activités de l'entreprise sur son cœur de métier, on commence enfin à prendre au sérieux l'essence même de l'entreprise et de ce qui présuppose à son business model, ses produits, ses offres et sa culture : sa raison d'être. Pourquoi cette prise de conscience si massive ? Nous ne parlons pas ici d'une apparition soudaine. En effet, depuis plus d'une dizaine d'années la question du "why" est latente. Propulsée sur le devant de la scène grâce au talk de Simon Sinek : "Start with Why : How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action", ce sujet passionne à bon escient. Il apparaît comme la solution pour sortir de l'impasse, coller aux attentes des citoyens et retrouver de la croissance.

"Dans le cœur des français, Airbus est passé d'une industrie de pointe à une industrie polluante ! La raison d'être d'Airbus a été re-définie il y a 2 ans. On affirmait déjà vouloir être les pionniers d'un nouveau monde plus vertueux... Sauf qu'avec la crise, la roadmap s'est accélérée: il faudra désormais la mettre en oeuvre à horizon 2030 et non pas 2050."

Pour certains, la raison d'être est une réaffirmation. Pour d'autres, c'est une véritable recherche introspective enfouie sous un tas

d'injonctions à délivrer du profit. La route est encore longue mais la bonne nouvelle est que le chemin est entamé. Merci Covid !

La culture, un actif puissant sous-évalué

Dans ce contexte où les repères se perdent et de nouveaux restent à construire, une boussole naturelle, instinctive a émergé de nos échanges avec nos clients : la culture d'entreprise. Longtemps considérée comme un sujet RH, un fourre-tout assimilé aux valeurs incarnées ou non par les collaborateurs et leurs dirigeants, celle-ci est désormais vue comme un atout stratégique.

"La culture de l'entreprise a été notre meilleur atout en ces temps de crise ! C'est ce qu'il nous est resté quand tout s'est envolé d'un coup !"

Mais aussi étendard à double tranchant : levier ou frein ?

Peter Drucker le répétait sans cesse : "Culture eats strategy for breakfast". Ainsi, toutes les stratégies déployées sur le pouce pour organiser le travail à distance en réaction à la Covid ont été soit mises à mal par la culture d'entreprise soit transcendées par celle-ci.

" La culture d'entreprise nous a vraiment aidés à passer le cap du 1er confinement."

La culture a défini la manière dont l'entreprise a traversé la crise sanitaire. Elle est le miroir des forces et des faiblesses de la structure. Elle est le reflet de la personnalité de ses dirigeants et

fondateurs qui ont géré les événements selon le prisme de leur propre rapport à l'incertitude, exacerbé dans ces circonstances. Que fallait-il faire ? Partager avec transparence et courage la vulnérabilité de certaines situations ? Ou minimiser les risques et ne pas faire peur ? La réponse s'est trouvée dans la culture d'entreprise.

" La culture d'entreprise a joué un rôle essentiel dans la capacité à rebondir des équipes. On n'a pas eu toutes les infos de nos chefs, mais on a agi en entrepreneurs débrouillards, comme ce qu'on fait tous les jours... Et comme toujours, grâce à ça, on s'en est sorti ! "

Ouverture : Faire de la culture un actif immatériel de l'entreprise valorisé financièrement

Et si nous considérions vraiment la culture comme un atout stratégique ? Et qu'à ce titre, elle était considérée comme un actif immatériel au même titre que les actifs matériels d'une entreprise ? Si celle-ci s'est révélée être le dernier rempart stable sur lequel s'appuyer en temps de crise, alors il serait temps de lui donner toutes ses lettres de noblesse.

C'est d'ailleurs le travail entrepris par la DGE (Direction Générale des Entreprises), le laboratoire de recherche ATEMIS (Analyse du Travail Et des Mutations dans l'Industrie et les Services) et le think tank de l'Observatoire de l'Immatériel afin de pouvoir valoriser l'ensemble des richesses et des ressources des entreprises : qu'elles soient tangibles ou non et de travailler sur l'assurabilité de ces actifs intangibles.

En 2018, le projet a abouti au développement d'un outil pour recenser et évaluer l'ensemble de ses ressources immatérielles, regroupées en trois catégories :

- L'humain : expérience, formation, leadership, qualité des relations interpersonnelles, motivation, valeurs, culture...
- La structure : gouvernance, processus, outils & méthodes, rituels, propriété intellectuelle, communication interne, organisation...
- Les relations avec ses parties prenantes : les actionnaires, les partenaires, les clients, les fournisseurs, les syndicats, la société, la marque, la marque employeur...

Un premier pas a été fait pour ajouter de "l'immatériel" dans les statuts officiels d'une entreprise grâce à la loi PACTE qui donne la possibilité d'insérer sa mission d'entreprise comme élément fondateur au même titre que sa forme juridique par exemple. Le prochain pas est-il celui de l'insertion de la culture au bilan comptable de l'entreprise ? L'avenir nous le dira.



MARQUEUR 3

LE GRAND BOND EN AVANT DU DIGITAL

La crise : le tremplin de la digitalisation des entreprises

Si la transformation digitale en cours depuis le début des années 2000 a déjà profondément transformé les outils et les usages des entreprises, la crise de la Covid-19 a permis un bond en avant dans la digitalisation de ces dernières. En seulement quelques mois, il s'est opéré un changement qui aurait mis des années à advenir autrement. Ce qui paraissait complexe, cher, non-prioritaire avant la crise, est devenu nécessaire, voire vital. La crise économique et sanitaire a eu pour effet de faire évoluer les mentalités et de dépasser les résistances chez nos clients pour lesquels ce sujet a su passer du "peut-être plus tard" à de nouveaux modes de travail et de nouveaux usages qui vont se pérenniser dans le temps. La contrainte est devenue l'opportunité d'accélérer le déploiement et l'adoption des outils et usages digitaux. La nécessité a créé l'opportunité. Une opportunité à saisir pour les entreprises.

"On a augmenté notre niveau de maturité digitale avec l'adoption d'outils digitaux, la crise a été un accélérateur. Le management était initialement réticent. Mais la covid a mis un gros coup de pied dans cette fourmilière."

Dans la crise, la maturité digitale est avant tout un enjeu de résilience pour les entreprises. L'e-commerce, le télétravail ou les outils digitaux sont les moyens de pérenniser une activité autrement mise à l'arrêt et répondre aux nouveaux besoins. Le numérique est ainsi source de croissance, de fidélisation et de satisfaction des clients.



"A new normal"

La crise de la Covid-19 est une expérimentation de digitalisation grande nature dans les entreprises.

"On a fait un vrai bond en avant: l'usage des outils collaboratifs digitaux s'est développé et on a apporté la démonstration que ça marche."

Cette digitalisation s'est faite pour s'adapter au télétravail mais pas seulement. Diffusion des outils de visioconférence comme Zoom ou Google Meet, des outils de travail collaboratifs à l'instar de Teams ou Slack mais aussi une généralisation des services digitaux avec les clients comme le click and collect, le digital est devenu la norme pour pallier les contraintes sanitaires.

Et les employés des entreprises interrogés en sont globalement satisfaits : 60% considèrent que leur entreprise a pris de bonnes décisions pour gérer la crise en général avec notamment la mise en place rapide des outils digitaux adéquats.

Dans un contexte où les déplacements entre villes et pays étaient restreints, le digital s'est aussi avéré efficace pour la continuité du business. Plus marquantes encore, certaines pratiques survivront à la crise : désormais plus besoin de prendre l'avion pour seulement une heure de réunion !

Ce déploiement forcé n'a pas été exempt de freins dans un temps court : manque d'accompagnement, coûts potentiellement élevés en période de crise, complexité de mise en œuvre ou encore le manque de formation, les défis à relever restent nombreux !

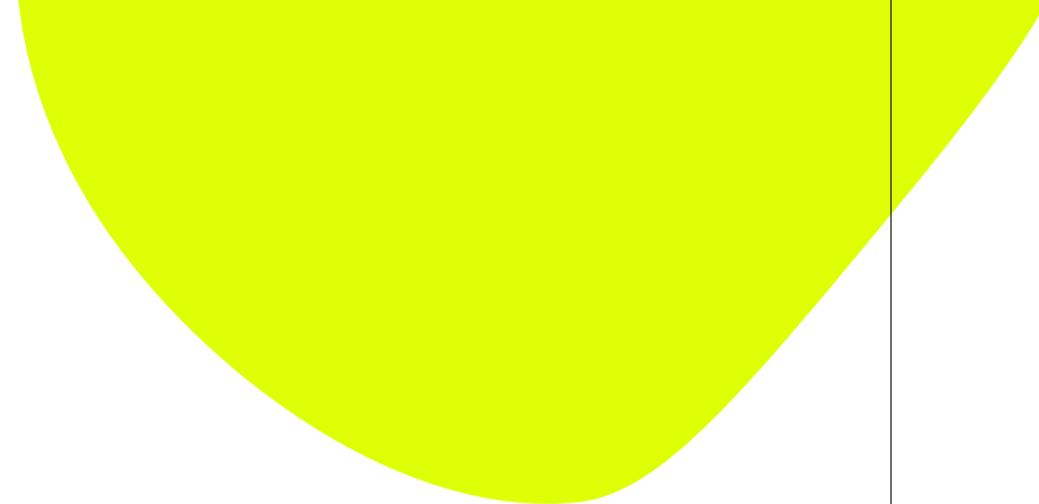
Ouverture : le prochain virus planétaire viendra-t-il des animaux sauvages ou de nos ordinateurs ?

L'accélération de la transformation digitale des entreprises et l'évolution des usages induisent une dématérialisation massive des systèmes d'information vers le cloud, l'explosion de l'Internet des objets, l'accumulation des données provenant des utilisateurs dans le Big Data.

Dans ce contexte, les cyberattaques en lien avec la transformation digitale se multiplient: attaques massives type ransomware, fraude sur Internet, perte de données sensibles ou encore risques inhérents au Cloud computing. Et les hackers ne s'attaquent plus seulement aux grands groupes ou multinationales, comme on pourrait le penser, mais bien aux PME, collectivités et aux individus.

Le nombre de cyberattaques recensé par l'ANSSI (Agence Nationale de Sécurité des Systèmes Informatiques) en 2020 a été multiplié par 4 par rapport à 2019. Les entreprises et collectivités peu équipées, peu sensibilisées et peu vigilantes en temps de crise apparaissent comme des cibles faciles.

Mais au-delà de ce défaut de prise de conscience, c'est bien le facteur humain qui représente souvent la première brèche dans les systèmes de sécurité des données. Les wifis personnels, les objets connectés du domicile et les nouveaux outils que nous utilisons tous sont autant de risques d'attaques à anticiper auxquels nous ne sommes pas assez vigilants. Une étude du cabinet Deloitte de 2018 relate que 90% des mots de passe utilisés en France sont vulnérables. Finalement, le prochain virus viendra-t-il des animaux sauvages ou de nos ordinateurs ?



DES MARQUEURS AUX PARADOXES : DE L'ÉVIDENCE À L'INCERTITUDE

Alors, contrainte ou opportunité ? Il s'agit parfois simplement d'une interprétation différente d'un même événement. Dans ce cas-ci, la crise de la covid-19 a indéniablement changé les pratiques sociétales mais encore faut-il savoir comment tourner ces événements à son avantage.

Les trois marqueurs évoqués précédemment rendent compte des différentes réactions face à ces changements. A l'heure où les anciens paradigmes économiques et sociétaux ne prévalent plus, l'objectif des entreprises est de réfléchir et de construire collectivement les perspectives futures pour s'assurer de rester agiles face aux mutations.

Si la crise est vraisemblablement une contrainte pour une majorité, certaines structures ont pris le parti d'y voir une opportunité de se réinventer et de tester leur modèle dans un contexte en profonde évolution, qu'elles soient au pied du mur ou non.

En parallèle de ces marqueurs en voie d'assimilation pour former "la nouvelle norme", cette étude constate également la présence de certains paradoxes amenés par cette crise. Ces contradictions sont les signaux faibles de la caractérisation en marche de nouveaux standards et se traduisent particulièrement par la redéfinition, parfois complexe, de pratiques ancrées durant tout le XXème siècle.

PARADOXE 1

LE DÉCOLLAGE FORCÉ DU MANAGEMENT PAR LA CONFIANCE ENRACINÉ DANS UNE CULTURE DE CONTRÔLE

Au démarrage de la crise, une majorité de dirigeants et managers semble avoir été prise au dépourvu

Une chose est sûre : la crise sanitaire a mis en lumière les convictions sous-jacentes des dirigeants dans leur rapport à l'organisation du travail. Rendant vital le management à distance, elle a indéniablement été un accélérateur de nombreuses innovations managériales déjà présentes avant la crise mais réservées sans doute aux entreprises les plus agiles et digitalisées. Certains viennent même à dire que "grâce à la covid, les modes de travail ont avancé de 5 à 10 ans" !

L'autonomie, la confiance et la personnalisation du travail en fonction des appétences et talents des collaborateurs en sont les maîtres mots pour ne plus s'adresser à un ensemble homogène mais bien aux individus.

Face à ce constat, les dirigeants et managers ont dû s'adapter pour faire différemment. A voir le classement des sujets de formation durant les premiers confinements (management d'équipe à distance, facilitation de réunion à distance, gestion du stress etc.), la bascule n'a été pas si simple pour tout le monde.

"J'avoue que je me sens parfois largué par tous ces outils pour faire à distance. Je ne suis pas programmé pour ça. Je finirai par être dépassé !"

Résister ou saisir la balle au bond ? Les pratiques managériales se polarisent entre l'ancien et le nouveau monde

"La confiance n'exclut pas le contrôle". Ce fameux adage résume bien la complexité vécue : faire confiance à priori car la distance nous l'impose tout en contrôlant en parallèle le travail et en prenant le pouls de ses équipes. Si ce n'est pas toujours facile à faire en présentiel, l'exercice peut s'avérer périlleux en distanciel. S'ajoute à cela la difficulté d'opérationnaliser une transformation digitale en un temps record pour la poursuite de l'activité avec le confinement, pour ceux qui ne l'avaient pas encore entreprise.

Le pivot du "management par le contrôle" vers celui du "management par la confiance" n'a pas été simple. L'inertie du management traditionnel est encore bien ancrée : 48% des répondants ont expliqué que les pratiques managériales n'avaient pas évolué : les managers ont gardé les mêmes codes.

La mise en mouvement est longue malgré le choc de mars dernier. "Pas sûr que le monde d'après soit très différent, ça fait 30 ans qu'on est conditionné !" Certains leaders ont encore du mal à faire évoluer leurs modèles managériaux. On ne change pas des habitudes de management ancrées depuis la révolution industrielle avec l'organisation scientifique du travail en un claquement de doigt, même contraintes par la crise sanitaire !

Mais la tendance est lancée. "Cet ancien mode managérial se meurt doucement..." Les principes véhiculés par les entreprises libérées

ou holocratiques depuis plusieurs années ont ouvert la voie. L'intelligence collective, la décentralisation, l'apprentissage "learning by doing" et la responsabilisation font de moins en moins débat. "On constate une prise de conscience de l'importance de l'autonomie, de la délégation et de la confiance." D'ailleurs, certains managers ont aussi embrassé ce changement de paradigme, s'émancipant de certains carcans hiérarchiques. "Du jour au lendemain, on a tout réorganisé en un clin d'œil. On l'a fait et on en est fiers ! Cette fois-ci, on nous a laissé carte blanche car on nous a fait confiance !"

Ainsi, le fossé se creuse de plus en plus entre : d'un côté, les leaders qui se tournent vers la flexibilité, l'autonomie, la collaboration offertes sur un plateau grâce à la crise ; et de l'autre, ceux qui peinent à se défaire des pratiques de travail rigides de l'ère industrielle, caractérisées par un temps, un lieu de travail fixe et un style de management fondé sur le contrôle.

Notre regard : L'entreprise libérée est-elle la clé ?

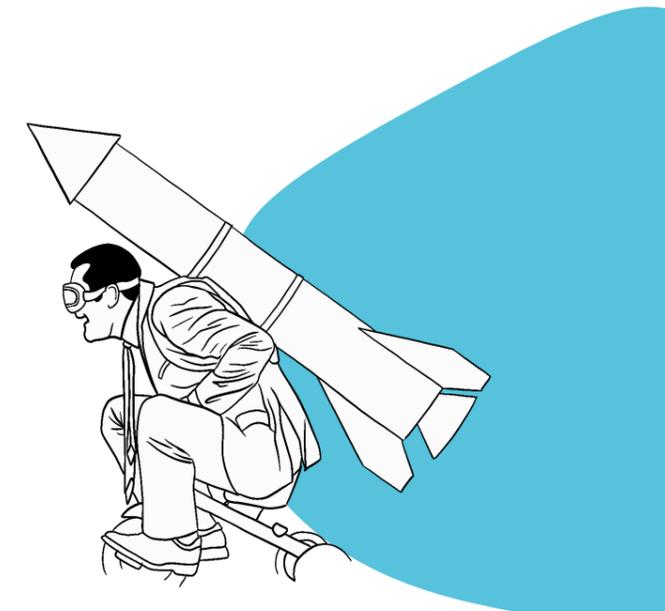
En 2010, la parution du livre emblématique : "Liberté et Cie" d'Isaac Getz et de Brian Carney a posé la tendance managériale de notre dernière décennie. C'est en se libérant que l'entreprise sera plus performante et plus épanouissante pour ses salariés.

Le principe même de l'entreprise libérée est l'autodétermination et l'auto-organisation du travail par ses salariés. Exit la hiérarchie et les contrôles ! Plus souvent mis en avant sous l'angle de l'intelligence collective, le modèle des infirmières de Buurtzorg en est l'incarnation même. Depuis plus d'un siècle les infirmières de quartier étaient indépendantes en Hollande. Dans les années 90, l'État les a poussées à s'affilier à des organisations dotées de call-centers, une spécialisation ainsi qu'une planification du travail avec minutage de chaque soin rappelant l'organisation scientifique du travail fordiste. Inspiré des méthodes de l'automobile, le projet avait pour objectif d'augmenter la productivité de ces dernières. A l'usage, le projet s'est avéré désastreux. Les clients ont détesté ce système. Les infirmières se sont senties devenir des robots dont la moindre initiative était contrainte par un cadre de temps et de méthodes imposés. Leur professionnalisme et l'écoute de leurs clients n'avaient plus aucune valeur. Jos de Blok a pris le contre-pied et a

créé son entreprise libérée Buurtzorg en 2006 avec comme principe fondateur : la possibilité pour les infirmières de gérer le temps de leurs soins et la gestion de leur agenda selon les besoins de leurs patients. Ce fut un vif succès pour les infirmières, pour les clients, mais aussi en termes de business !

La notice de l'entreprise libérée est indéniablement inspirante car elle met au cœur les vertus de la confiance et de la responsabilisation marquées comme deux aspects les plus demandés par les millenials, et les plus incontournables pour le travail à distance. Mais une entreprise est avant tout un système vivant auquel il convient d'analyser les différents organes qui la maintiennent en équilibre de vie. Le seul prisme de la liberté et de la responsabilité ne peut pas répondre à toutes les problématiques !

Ainsi, si vous souhaitez un jour construire ou reprendre une structure pour la "convertir" en entreprise libérée, opale, altruiste, démocratique, holocratique ou autre : posez-vous la question : de quoi mon entreprise et mes salariés ont-ils besoin de s'affranchir pour perdurer ? La réponse différera selon les problématiques. Peut-être que le problème ne sera pas l'organisation hiérarchique mais la culture incarnée par certains managers qui étouffent les initiatives des autres ? Peut-être que le sujet ne sera pas tant le contrôle mais son absence ou a contrario son omniprésence ? Peut-être que la difficulté ne sera pas l'autodétermination du travail mais l'absence de vision du top management ? Peut-être que le souci ne sera pas l'auto-organisation des salariés mais le manque de turn-over pour apporter de nouvelles perspectives et idées ? À méditer.



PARADOXE 2

SE RÉINVENTER : ENTRE URGENCE VITALE ET ANKYLOSE LÉTALE

La dynamique de réinvention enclenchée par les dirigeants est proportionnelle à l'impact de la crise vécue par l'entreprise

Pour 2/3 de notre panel, la crise a été un élément déclencheur pour opérer de grands changements. Compte tenu des implications mondiales et de la profondeur des impacts générés dans nos activités, nous pourrions nous interroger sur le dernier tiers restant : maintenir le "business as usual" est-il seulement possible ? Certains secteurs ont été épargnés voire boostés par la crise à l'exemple de l'industrie pharmaceutique et du secteur des télécommunications. D'autres stagnent globalement comme la finance. Quelques-uns limitent la casse comme la grande distribution et d'autres sont quasi à l'arrêt comme le tourisme.

"La prise de conscience de la nécessité de réinventer son modèle est variable selon l'importance de la crise. Quand on travaille chez Airbus, les tensions sont maximales. Quand on travaille chez EDF, on est plus tranquille !"

HELP : il me faut l'avis de mes pairs pour m'en sortir !

Un autre aspect ressort fortement de nos échanges avec nos clients : celui du recours aux pairs en intra ou inter-entreprises. L'objectif?

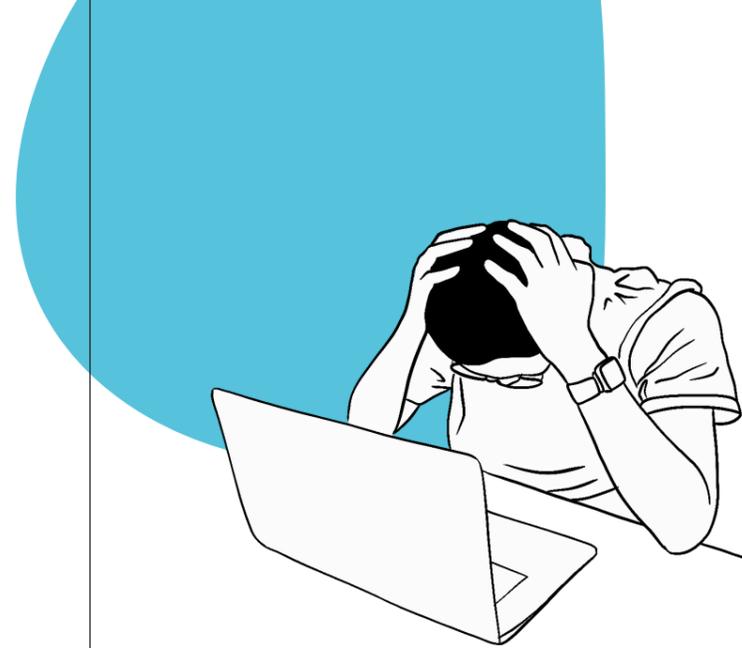
Partager et trouver ensemble des solutions entre experts qui font face aux mêmes problématiques avec de forts enjeux.

"Heureusement que j'étais dans une communauté de DRH ! On s'est beaucoup entraîné ! On s'est passé des docs et on a décrypté ensemble les directives covid dans des sessions dédiées. Sans cela, je ne sais pas comment j'aurais fait !"

Se regrouper en communauté de pratique pour saisir l'opportunité de grandir et d'apprendre au-delà des frontières de son entreprise n'est en soi pas nouveau mais la tendance se confirme et s'accélère. Cette nouvelle forme d'apprentissage plus collective et distribuée est largement facilitée par l'essor des réseaux sociaux qui permettent en quelques clics de devenir membre et partie prenante à part entière d'un groupe. Et si le virus était arrivé 20 ans plus tôt, comment aurions-nous fait sans ces outils ? La réponse est impossible à connaître, mais il est certain que ces connexions auraient été plus complexes.

Survivre plutôt qu'innover ?

Sans surprise, les entreprises qui se réinventent le plus sont celles qui sont les plus contraintes par une situation économique menaçant leur propre pérennité. La priorité perçue pour celles-ci est d'abord de survivre avec des moyens restreints ou des innovations frugales, retrouver du cash flow puis de repenser en profondeur leur modèle pour rebondir durablement et innover pour enclencher un virage technologique majeur. Les innovations d'hier sont passées au tamis de nouveaux critères plus vertueux et durables.



Seules ces dernières peuvent encore bénéficier des investissements et des ressources qui se sont raréfiées dans les entreprises.

Désormais, les sujets d'innovation émergent fortement autour de la production plus verte, de nouvelles ressources énergétiques comme l'hydrogène, le "Green IT" mais aussi "l'IT for Green". En parallèle de ces enjeux d'innovation, la performance des opérations reste clé pour développer des modèles plus vertueux, et libérer des capacités d'investissement dans des projets de rebond. Aussi, l'industrie 4.0 continue à être un vrai défi à relever de manière opérationnelle. Enfin, les changements de modèle que l'on observe de manière transverse dans tous les secteurs d'activité est l'avènement des "data driven companies", c'est-à-dire entreprises pilotées par les données. Le développement des data sciences couplé à la pensée design au sein des organisations permet une meilleure connaissance des usagers et ainsi de développer des innovations réellement user-centric, désirables par les usagers.

Ainsi, même si à très court terme, la priorité est de rétablir le cash flow, innover et survivre sont plus que jamais intimement liés. La résilience des entreprises passe par leur agilité, la capacité à penser à la fois le temps court sans perdre de vue le temps long, tout cela dans l'incertitude.

Repartir à la conquête, le moral dans les chaussettes

Plus d'un an après le premier confinement, les médias évoquent "l'épuisement moral"

des français. Nos clients nous parlent de "l'impression d'être dans un jour sans fin". La dynamique stop & go économique, personnelle et professionnelle fatigue. Les psychologues alertent. La désobéissance civile apparaît. Les risques psycho-sociaux ont doublé en ce début d'année comme l'indique une étude de Malakoff Mederic.

Dans ce contexte morose, partir à la conquête de nouveaux marchés, de nouveaux horizons fait peur mais interroge aussi une partie de nous : à quoi bon vouloir la croissance à tout prix puisqu'elle accélère les conséquences néfastes pour notre planète ? Prendre des risques et trouver de nouvelles ressources pour s'engager est un vrai challenge. La curiosité, la confiance, le courage ainsi que la défiance positive font partie des 4 valeurs clés à cultiver pour oser prendre des risques dans ce contexte. Oui mais voilà, comment cultiver ces postures ? Plus facile à dire qu'à faire... Plus que technologique, organisationnelle ou stratégique, l'innovation sera avant tout comportementale !

Notre regard : Le jour où les soft skills nous sauveront, enfin !

A l'ère de la culture numérique, accompagner les collaborateurs, les citoyens et les étudiants vers de nouvelles compétences liées aux évolutions culturelles, sociétales, éthiques et économiques de nos sociétés est un enjeu majeur soulevé par tous les pays.

Dans un rapport du World Economic Forum de 2018 intitulé : "New Vision for Education", la mise en avant des soft skills (savoir-être versus hard skills savoir et savoir-faire) est positionnée comme la priorité à en juger par le titre du rapport : "Fostering social and emotional learning through technology". L'UNESCO et l'OCDE ont parallèlement suivi cette initiative en publiant leur référentiel de compétences pour retenir 4 aptitudes incontournables à développer pour le 21ème siècle : la Créativité, l'Esprit critique, la Communication et la Coopération.

A contre-courant de certains de nos systèmes qui prônent la technologie salvatrice, il est curieux de voir que, ce qui fera la différence au niveau mondial, sera notre capacité à faire et construire ensemble. En définitive, ce seront nos aptitudes humaines plus que nos machines qui relèveront les challenges de notre ère. Et chez Spring Lab, nous plussoyons !

PARADOXE 3

TÉLÉTRAVAIL : LA DISTANCE REDÉFINIT LA PRÉSENCE

Il y a un an, en l'espace d'un week-end, toutes nos habitudes ont été chamboulées et nous avons vécu le grand virage du digital, pour de bon. Cette crise sanitaire a marqué la généralisation de la pratique du télétravail par tous, pour tous. Les entreprises qui ne le pratiquaient pas encore s'y sont mises, les autres ont accéléré le mouvement, rares sont celles qui n'ont pas suivi.

Ce sont de nouveaux modes de travail qui ont vu le jour et, petit à petit, ont marqué le quotidien de chacun. Nouvelles façons de concevoir, à distance et en digital, nouvelles façons de s'organiser, de collaborer, de manager, de communiquer qui ont même impacté notre vocabulaire : "se retrouver en visio" "faire un meet", "télétravailler" comme autant de marqueurs du changement qui ont bouleversé le travail pour le meilleur et sous certains aspects pour le pire, nous amenant à nous interroger : le télétravail va-t-il et doit-il s'inscrire dans la durée ? Quel sera le modèle d'entreprise de l'après-covid ? Le confinement a révélé les avantages et les défauts du télétravail, nous poussant à redéfinir la présence.

Télétravail versus présentiel : quel modèle en devenir ?

Pour comprendre l'enjeu entre télétravail et présentiel, il convient de se référer aux besoins des salariés en entreprise. Certains d'entre eux ont été parfaitement adressés en cette période de confinement. Avec moins de sollicitations extérieures, les cadres supérieurs arrivent à mieux gérer leur équilibre de vie depuis le confinement et trouvent ainsi une toute nouvelle efficacité avec plus de rigueur, dans des temps plus courts. C'est aussi un sentiment de responsabilité plus fort qui est constaté chez les collaborateurs dont l'autonomie a été renforcée.

Mais qu'en est-il du besoin d'appartenance, de la créativité, de l'énergie, des interactions physiques qui permettent de décrypter des signaux faibles, de proximité. "L'écran réduit l'espace de vie" nous a fait remarquer un manager qui avait l'impression de se retrouver dans un tunnel sans fin.

"Comment gérer lorsque l'on fait des journées de fous pour savoir comment s'organiser, sans bouger de sa chaise, quand il faut prendre des décisions un peu dures et que l'on se retrouve seul avec sa peine une fois la réunion terminée ?"

Alors certes, les informations nécessaires aux opérations quotidiennes, finalement, voyagent bien par e-mail, par téléphone ou par visio. Mais dans ces canaux, circulent moins bien les informations « off », l'informel, le non-verbal dont les pauses-café sont le moyen habituel.

"Cela a défait du lien dans les équipes. Le télétravail est certes efficace, mais ne permet pas ou moins : l'informel, la transversalité, penser vraiment différemment / la créativité."

Le manque de rencontres physiques pendant cette période met en risque la culture d'entreprise et l'appropriation des codes, liée à toutes les interactions horizontales ou verticales qui permettent de « ressentir » cette culture propre à chaque organisation, de développer un sentiment d'appartenance à un collectif. Les rencontres apportent en effet aussi un support émotionnel et permettent de vaincre le sentiment d'isolement. Le réconfort du manager ou la réassurance des collègues

restent des besoins fondamentaux. Plus grave encore, complexifiant le partage des joies et des peines dans le monde du travail, l'absence de rencontre induit un risque psychologique majeur.

Ainsi, le télétravail re-définit le présentiel, lui redonne toute sa valeur parce que plus rare, mais aussi plus précieux dans le lien social et le collectif.

Si 89% des télétravailleurs souhaitent régulariser le télétravail, ce n'est dans l'idéal qu'autour de deux jours par semaine et cette revendication qui sonne aujourd'hui comme un droit, sous-tend de se retrouver moins souvent mais mieux, pour remettre plus d'humain dans les relations et refonder ce sentiment d'appartenance qui nous lie à nos collègues. Finalement, le télétravail est aussi une opportunité de ré-inventer l'espace commun, le lieu de travail, les outils pour fonctionner ensemble. Nombre des entreprises interrogées s'attèlent à ré-enchanter l'expérience collaborateur pour maintenir et développer l'engagement des collaborateurs dans cette période inédite et de manière pérenne. C'est même devenu l'enjeu majeur !

Notre regard : Le télétravail et plus largement la digitalisation permet de tenir bon face à la crise, mais à quel prix écologique ?

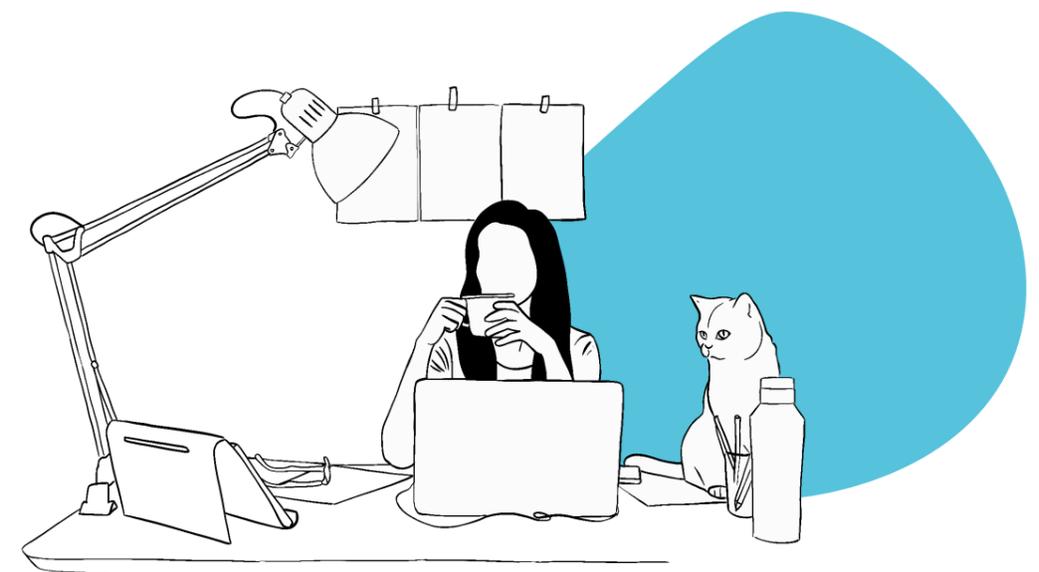
Cette marche forcée pour plus de digitalisation invite à s'interroger sur l'empreinte carbone de ces nouveaux usages. On sait bien sûr que l'activité professionnelle, que l'on soit à la maison ou ailleurs, a un coût carbone lié

aux dépenses énergétiques de chauffage, d'éclairage, à l'entretien des locaux mais l'on ne pense pas assez au fait que l'usage du numérique peut faire exploser ces dépenses.

Le numérique comprend à la fois les terminaux (serveurs, réseaux), les périphériques (ordinateurs, smartphones) et le trafic de données. C'est ce dernier qui a explosé ces dernières années, tendance renforcée par la crise de la Covid-19 et le télétravail.

Ainsi apprend-on qu'une réunion virtuelle de 90 minutes avec 10 personnes équivaut à un mois de chauffage au gaz d'un appartement ! Selon un rapport du Sénat, en 2019, le numérique a produit 3,7% de gaz à effet de serre et 2% du total des émissions françaises soit 15 millions de tonnes de CO2. Un chiffre qui pourrait atteindre 6,7% du total national en 2040, bien au-dessus de l'aviation (4,7%). Si le numérique était un pays, il serait le cinquième plus gros émetteur de CO2 mondial.

En définitive, le télétravail (versus le présentiel) reste la meilleure en termes d'impact énergétique à condition de garder une vigilance sur les nouveaux usages qu'il crée. Selon l'ADEME les semaines des télétravailleurs sont plus longues que celles des autres travailleurs: 5,47 jours par semaine contre 4,8 pour le reste des actifs, selon l'Ademe. Un coût carbone forcément en plus... Le défi de cette nouvelle compensation amène un nouveau défi pour les entreprises certes, mais aussi pour les citoyens et collaborateurs à investir.



CONCLUSION

Cette période si particulière nous a tous individuellement et collectivement bousculés. Contraints dans nos libertés pour la santé des plus fragiles, le grand coup d'arrêt (salvateur?) de la crise covid nous a confrontés à expérimenter la décroissance pour le bien commun. Jamais les eaux de Venise n'avaient été aussi claires et limpides, délaissées par les vaporettes et les gondoles... Jamais nous n'avions autant entendu les oiseaux chanter dans les rues parisiennes le matin... L'homme se retire et la nature revient.

A contre-courant de cette course effrénée après le temps et la productivité pour la croissance quel qu'en soit le prix, le temps du ralentissement forcé sera-t-il la norme pour durer ? Ce sursis sera-t-il un sursaut pérenne pour changer de paradigme ou sera-t-il une parenthèse vite oubliée ? Audacieux seront ceux qui se hasarderont sur le résultat. Seul l'avenir nous le dira. Mais une chose est sûre :

“La meilleure façon de prédire l'avenir est de le créer” Peter Drucker

A travers notre enquête, les témoins de notre temps nous ont humblement partagé trois marqueurs incontournables qui timbrent notre monde de nouvelles voies et voix de manière décisive : celle de l'utilité, de la durabilité et de la responsabilité collective qui s'appuient sur une raison d'être, une culture et une humanité augmentées par le digital.

Sur le chemin de notre évolution, certains paradoxes émergent et amplifient les murmures initiateurs d'un autre monde qui se crée désormais dans la lumière, au grand jour. Le décollage forcé du management par la confiance enracinée dans la culture du contrôle en est un bon exemple, montrant la polarisation de philosophies managériales qui s'opposent et finiront par se neutraliser avec le temps. La mise en mouvement pour se réinventer est lente.

Cette ankylose qui pourrait s'avérer létale se heurte à l'urgence vitale de réinterroger et repenser nos modèles de croissance. Tout en prenant ce virage, les entreprises sont à la recherche du rythme adéquat entre vitesse et risque de précipitation : le changement doit être le bon. Et enfin, plus que la crise sanitaire c'est aussi le confinement qui nous a amenés à réinterroger la valeur de la présence mais aussi les vertus de l'absence.

Dans cette période si particulière, ce voyage trépidant dans les perceptions et ressentis de nos clients est une vraie source d'inspiration pour nous. Bien que nous ne puissions les citer, nous tenons ici à remercier chaleureusement nos clients et nos contributeurs pour leurs témoignages qui ont rendu tout ce travail et ses réflexions possibles. Elles ont déjà impacté et teinté nos accompagnements et vont continuer à le faire.

Nous n'en sommes qu'aux balbutiements de cette entreprise en transition entre fragilités et nouveaux possibles. Face à ce monde qui change et à cette urgence à faire émerger un futur souhaitable, nous avons pris la parole et affirmé 10 convictions pour agir concrètement en ce début d'année 2021 : Accepter déjà que tout ait changé, Penser différemment, S'adapter rapidement, Accélérer sa digitalisation, Assumer ses convictions, Innover pour un impact positif, Agir collectif et inclusif, Manager plus collaboratif, Acter l'égalité entre les femmes et les hommes, Soigner son mental !

Nous avons constitué une communauté de personnalités d'horizons différents, de générations distinctes qui partagent des engagements et des valeurs communes. Nous l'avons nommée #Generations, ces générations qui passent à l'action, parce qu'au-delà du constat, il est urgent d'agir pour un impact positif ! Nous avons décidé de le faire. Et vous ?

SPRING LAB