

Web-conférence Cadres

LE MONDE CHANGE : ADAPTEZ VOTRE OFFRE

Exposé de Charles-Henri
Besseyre des Horts

23 novembre 2023

WEBINAIRE CADRES

LE MONDE CHANGE : ADAPTEZ VOTRE OFFRE

Pour tirer parti des nouveaux enjeux du marché de l'emploi



JEUDI 23 NOV. 2023
9H00 - 12H30

Le sommaire de l'atelier

9h05 ✓ Introduction : un monde du travail en pleine évolution !

➤ Michel BASTICK, bénévole



9h30 ✓ La transition écologique, développement durable, RSE, ...

➤ Sophie VIRAPIN, Impact Enabler



9h55 ✓ Les ruptures technologiques : IA, Bio-tech, IOTs, ...

➤ Thibault BLIN, Directeur Général



10h20 ✓ Les nouvelles façons de travailler

➤ Charles-Henri BESSEYRE des HORTS, Professeur Emérite HEC



Charles-Henri Besseyre des Horts, Professeur émérite à HEC Paris. Ses travaux de recherche portent sur la gestion du changement des entreprises et des organisations en lien avec la révolution numérique, les relations entre le capital humain et la performance des entreprises. Il participe activement à des activités internationales de conseil et de formation dans plus de 30 pays d'Europe, d'Asie et d'Afrique.

✓ Synthèse et conclusion



De nouvelles façons de travailler :

Organisation Hybride, Subsidiarité et Collaboration, Transversalité, Culture et Sens, Emploi Multiforme...

Dr. Charles-Henri Besseyre des Horts, PhD

Professeur Emérite à HEC Paris & Consultant

Past-Président de l'AGRH

besseyre@hec.fr

La Perpétuelle Turbulence

- La pandémie
- La transition climatique
- Les catastrophes naturelles : séismes, inondations...
- La révolution digitale : l'explosion des IA génératives (ChatGPT)
- *La crise géopolitique*
- *La grande démission/guerre des talents*
- Etc...

➡ ***Comment répondre aux défis de cette éternelle turbulence ?***

Organisation Hybride :

10 bonnes pratiques

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

Source : Autissier, D., Peretti, J.M. & Besseyre des Horts, CH. : *Les nouvelles organisations hybrides*, MA Eska Editions, 2022

Un Management favorisant la Subsidiarité et la Collaboration

- Les situations lors de la pandémie ont démontré les capacités des équipes et collaborateurs à fonctionner en autonomie complète ou partielle
- Nécessité de faire évoluer des pratiques managériales vers plus de confiance, de transparence et de responsabilisation : subsidiarité
- La collaboration au centre de l'organisation d'aujourd'hui et demain : impératif de casser les silos notamment par les valeurs et des incitations comme composantes de l'évaluation et la rétribution des managers.
- Organiser des sessions d'échanges avec leurs pairs sous la forme de sessions de co-développement pour développer la coopération : trouver ensemble des solutions
- Permettre aux collaborateurs de tester des idées disruptives pour le bien commun en pratiquant le « corporate hacking »
- La pandémie a été une occasion exceptionnelle pour lutter contre la bureaucratie (François Dupuy « On ne change pas les entreprises par décret » 2020 ; Gary Hamel & Michele Zanini, « Humanocratie », 2021)

Renforcement de la Transversalité :

Avantages et Risques

Avantages

- ✓ Les structures transversales de type projets répondent depuis plusieurs décennies pour lutter contre les risques des silos (Lawrence & Lorsch : Différentiation et Intégration)
- ✓ Les structures matricielles combinent de manière pérenne les deux dimensions : verticales et transversales
- ✓ Accès plus facile à des compétences très diverses
- ✓ Flexibilité et réponse plus rapide à des demandes spécifiques
- ✓ Amélioration de la communication et stimulation de l'innovation

Risques

- ✓ Double subordination (contraire au principe d'Henri Fayol : unicité de commandement)
- ✓ Complexité managériale en raison de la diversité des compétences et attentes
- ✓ Conflits des priorités
- ✓ Risque de dilution des responsabilités et ambiguïté des rôles
- ✓ Conflits culturels

Culture et Sens :

Facteurs d'attraction et de rétention

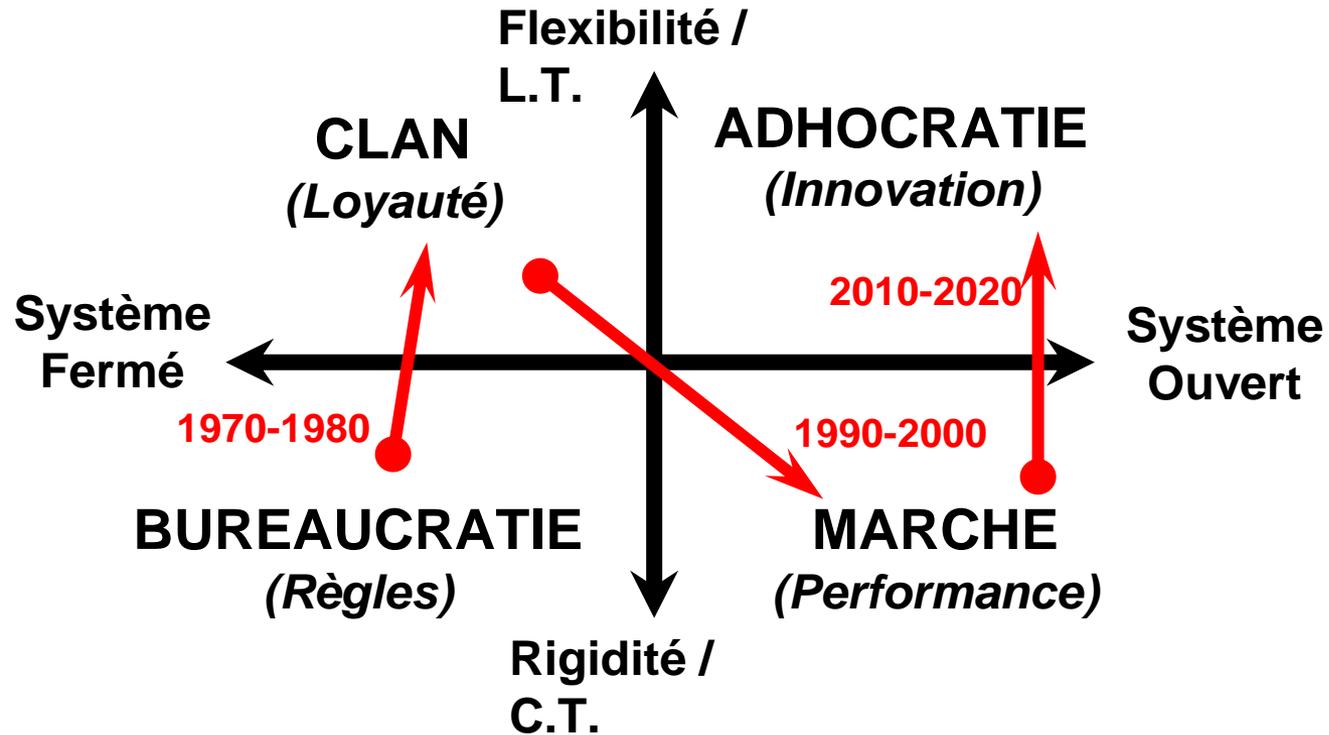
La Culture

- ✓ Ensemble des hypothèses fondamentales qui expliquent le succès passé et actuel de l'organisation (Schein)

Le Sens

- ✓ C'est précisément en cette période de forte incertitude, que la question du sens en entreprise prend tout son sens pour jouer un peu avec les mots. Il ne s'agit pas de donner du sens mais plutôt de créer les conditions pour que les collaborateurs/trices puissent trouver leur sens
- ✓ Poser la question du sens c'est en effet passer du monde des causes (la question « pourquoi ? »), qui est celui de la science et de la technologie, au monde des finalités (la question « pour quoi ? ») qui est celui des valeurs et des croyances
- ✓ Trois acceptions :
 - Le Sens comme Direction
 - Le Sens comme Signification
 - Le Sens comme Expérience

Quatre Cultures d'Entreprise



Source : d'après Quinn & Cameron, 2015

L 'Emploi dans tous ses Etats : + et – de diverses formes d'emploi

Talent on Demand :

- ✓ + : flexibilité, compétences adaptées, revenus en lien avec la demande
- ✓ -- : prévisibilité de l'emploi plus faible, carrière non-sécurisée,

Free-lance/Indépendant :

- ✓ + : flexibilité, potentiel de revenus, autonomie...
- ✓ -- : Instabilité du revenu, pas ou peu de protection sociale, charge administrative

Emploi à temps partagé

- ✓ + : diversité des missions, stabilité relative, réseau professionnel, flexibilité...
- ✓ -- : gestion du temps complexe, risque de surmenage, conflits d'intérêts...

Manager de transition :

- ✓ + : rémunération, diversité des missions, autonomie relative, reconnaissance...
- ✓ -- : sécurité de l'emploi faible, pression élevée, manque d'intégration...

Nouvelles façons de travailler : à retenir pour les candidats

- ❑ **Télétravail : des politiques très variables selon les entreprises, et changeantes**
 - ✓ Etre clair sur la part de télétravail souhaitée
 - ✓ Se renseigner avant le rendez-vous sur la politique de la société
 - ✓ Une forte part de télétravail doit être compensée pour assurer la cohésion des équipes
 - ✓ Télétravail implique autonomie : être prêt à donner des expériences prouvant votre autonomie.
- ❑ **Management moins hiérarchique favorisant subsidiarité et collaboration**
 - ✓ Attention à l'image du senior habitué à un management vertical : il est nécessaire de démontrer sa capacité à savoir déléguer en confiance et fixer des objectifs clairs
 - ✓ Donner des exemples vécus (s'il y en a) de travail en mode projet et leur résultat positif
 - ✓ Parler de « sens » de son action et en donner des exemples.
- ❑ **Organisations matricielles**
 - ✓ En rendez-vous, bien clarifier le mode d'organisation de l'entreprise cible
 - ✓ Démontrer sa capacité à «faire bouger les choses» en transversal (sans lien hiérarchique)
 - ✓ Attention à la dilution des responsabilités : indiquer que l'on sait prendre ses responsabilités sans jouer sur le flou résultant d'une organisation complexe.
- ❑ **La culture d'entreprise est passée de bureaucrate à clanique, marché puis innovation**
 - ✓ Indiquer son appétence à l'innovation
 - ✓ Se présenter en esprit ouvert additionné d'une expérience sans laquelle l'innovation échoue.
- ❑ **Penser aux modes de travail autres que l'emploi salarié**
 - ✓ *Talent on demand, Free-lance, manager de transition.*