

KNOWLEDGE.ESSEC.EDU

ESSEC

KNOWLEDGE

REVIEW



JUILLET 2022

*L'avenir
du travail*

ÉDITORIAL



Au cours des deux dernières années, nous avons radicalement changé notre façon de travailler. Nous avons pris l'habitude de travailler à domicile, d'assister à des réunions virtuelles, de faire la lessive ou de faire du sport pendant la journée : des habitudes que nous ne sommes pas prêts à abandonner alors que les bureaux rouvrent leurs portes. Si le travail à distance est devenu la norme, rester en contact avec des collègues éloignés reste un défi. En outre, nous attendons de plus en plus de notre travail qu'il nous apporte davantage qu'un salaire : nous recherchons l'autonomie et le sens de ce que nous faisons. Nos habitudes de travail ne sont pas les seules à avoir changé : le monde traverse une période de transition sociale et environnementale, et les emplois de demain doivent répondre aux nouveaux défis.

Ces dernières années ont montré à quelle vitesse les individus, les entreprises et les sociétés peuvent s'adapter à de nouvelles méthodes de travail. Cette capacité d'adaptation est une compétence essentielle pour notre monde en mutation. Alors que la pandémie de COVID-19 s'estompe, nous nous demandons tous quel sera le futur du monde du travail.

À l'ESSEC, nous ne nous contentons pas de nous demander ce que l'avenir nous réserve. Nos professeurs mènent des recherches de pointe sur des sujets liés au monde du travail. Dans ce numéro de l'ESSEC Knowledge Review, des professeurs travaillant dans les domaines du management, des politiques publiques, des sciences de l'information et de l'économie partagent leurs recherches et leurs réflexions. Leurs travaux portent sur un large éventail de sujets, allant de la manière de rester connecté avec ses collègues lorsqu'on travaille à distance à l'avenir des emplois verts, en passant par les organisations sans patron, les femmes sur le lieu de travail, le travail utile, la personnalisation de votre carrière, etc. Ces analyses d'experts couvrent divers aspects de l'avenir du travail, des emplois du futur à l'expérience de l'employé, en passant par la conception organisationnelle.

Le monde est peut-être en pleine mutation, mais nous sommes sûrs d'une chose : il est impossible de revenir au statu quo. Il est temps de « Enlighten. Lead. Change.* » et d'imaginer ensemble l'avenir du travail.

Julia Smith, *rédactrice en chef, ESSEC Knowledge*

**Éclairer. Transformer. Impulser.*

SOMMAIRE



L'INFLUENCE DES DÉCALAGES HORAIRES SUR LES ÉQUIPES INTERNATIONALES

Sen Chai
Management



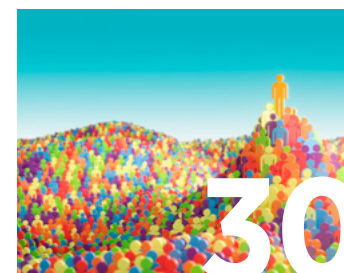
SI LOIN ET POURTANT SI PROCHE

Anca Metiu
Management



LES AVANTAGES ET LES LIMITES DE L'AUTOSÉLECTION DES SALARIÉS DANS LES ORGANISATIONS

Maciej Workiewicz
Management



L'INNOVATION DANS LES COMMUNAUTÉS D'INNOVATION EN LIGNE

Harris Kyriakou
Systèmes d'information,
Sciences de la Décision et Statistiques



LA TRANSFORMATION DIGITALE : LA CONCEPTION DE L'ORGANISATION DE DEMAIN

Pooyan Khashabi
Management



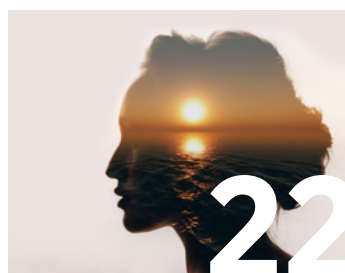
MANIPULATION D'INFORMATION OU RÉVÉLATION D'INFORMATION ?

Gorkem Celik
Économie



À LA RECHERCHE D'UNE « AGITATION OPTIMALE »

Ioana Lupu
Comptabilité et Contrôle de Gestion



COMMENT ÊTRE PROACTIF PEUT VOUS AIDER À TROUVER UN SENS À VOTRE TRAVAIL

Karoline Strauss
Management



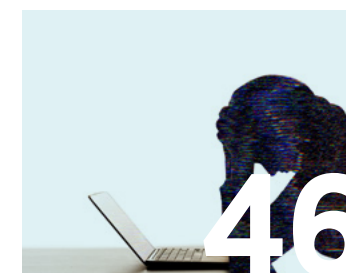
IMAGINEZ LA CARRIÈRE DE VOS RÊVES DANS UNE ENTREPRISE À LA CARTE

Hamid Bouchikhi
Management



L'AVENIR DES EMPLOIS VERTS

Stefan Gröschl
Management



CE QUE VEULENT LES FEMMES : EN TANT QUE MANAGERS ET PROFESSIONNELLES

Viviane de Beaufort
Droit et Environnement de l'Entreprise

L'INFLUENCE DES DÉCALAGES HORAIRES SUR LES ÉQUIPES INTERNATIONALES



Sen Chai est professeure associée au sein du département de Management de l'ESSEC Business School. Ses recherches se concentrent sur le processus de développement des innovations créatives dans la formation - de l'idée à sa commercialisation, avec pour objectif d'aider les managers et les politiques à réduire le risque d'erreur ou d'échec, à favoriser l'innovation et à augmenter les chances d'aboutir à un produit commercialisable.

Par la faute de la COVID-19, nous sommes plus nombreux que jamais à travailler à domicile. Le télétravail a des avantages, comme des trajets en deux secondes et des vêtements de sport comme tenues de travail, et des défis, comme des connexions Wi-Fi faibles et le maintien du contact avec les collègues. Le télétravail signifie également que certains travaillent désormais dans des villes différentes de celles de leurs collègues, parfois dans des fuseaux horaires différents. Les organisations se tournent de plus en plus vers des équipes internationales avec membres dispersés à la fois dans l'espace et dans le temps, situés dans des régions et des fuseaux horaires différents. L'essor des équipes internationales signifie qu'il est essentiel de comprendre la dynamique du travail d'équipe à distance et la manière dont nous pouvons travailler efficacement avec nos collègues lorsqu'ils sont dispersés aux quatre coins du monde. À cette fin, Sen Chai, Julija Mell (Rotterdam School of Management) et Sujin Jang (INSEAD) ont étudié le rôle des intermédiaires temporels dans les équipes internationales et l'impact de ce rôle sur la coordination de l'équipe et les performances individuelles.

Qu'est-ce qu'un intermédiaire temporel ? Considérons la situation suivante : vous travaillez actuellement depuis Paris avec deux membres de votre équipe à Singapour, ce qui implique un décalage horaire de sept heures. Vous avez également trois collègues basés à Montréal - un décalage horaire de six heures avec vous et de treize heures avec les collègues singapouriens. Alors que vous interagissez en temps réel avec les contingents de Montréal et de Singapour, ils interagissent rarement entre eux « en direct ». Par conséquent, vous jouez le rôle d'intermédiaire temporel : la personne qui fait le lien entre les sous-groupes qui ont peu ou pas de chevauchement temporel les uns avec les autres. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un rôle formel, la personne qui occupe ce poste a tendance à faire plus de travail de coordination que les membres de son équipe, ce qui entraîne une charge de travail plus importante. Malgré cela, être un intermédiaire temporel peut être bénéfique : les chercheurs ont constaté que les intermédiaires temporels ont tendance à produire un travail de meilleure qualité. Comment cela se passe-t-il exactement ?

La distance temporelle, c'est-à-dire le décalage horaire, signifie que les



membres de l'équipe sont moins susceptibles de s'engager dans une communication synchronisée, car leurs journées de travail ne coïncident pas. Alors que nous disposons d'une pléthore d'outils de communication au bout des doigts, l'absence de communication synchrone, comme la vidéoconférence ou la messagerie instantanée, constitue un défi pour la construction des modèles mentaux partagés qui sont essentiels à la collaboration. Cela signifie que les équipes à distance, dispersées dans le temps, peuvent rencontrer des problèmes de coordination. Cela signifie également que les membres vivront l'équipe différemment, en fonction de l'endroit où ils se trouvent par rapport aux autres : en d'autres termes, c'est là qu'intervient le intermédiaire temporel. La professeure Chai et ses collègues déclarent : « Nous constatons qu'ils ont tendance à s'engager dans l'intermédiation par conduit : coordonner le partage des informations et des connaissances au sein de l'équipe. » Par exemple, notre employé basé à Paris a une réunion le matin avec Sam à Singapour et informe ensuite Marie à Montréal de cette réunion l'après-midi, au moment où Marie commence sa journée de travail et que Sam se déconnecte. Afin d'éviter les erreurs de communication

et de partager l'information plus rapidement, Pierre, à Paris, se charge de plus en plus de ce genre de tâches pour s'assurer que l'équipe fonctionne bien et que tout le monde est sur la même longueur d'onde. Pierre est maintenant un intermédiaire temporel.

Il y a quelques caractéristiques qui distinguent un intermédiaire temporel. La première est qu'il fait partie d'une équipe ayant des objectifs communs et une connaissance mutuelle (ainsi, même si Marie et Sam ne se sont jamais rencontrés, ils savent que l'autre existe et communiquent indépendamment de Pierre) et la deuxième est que, bien que le intermédiaire temporel ne puisse pas modifier les horaires, il peut agir comme un intermédiaire qui transmet les informations. Même si les autres peuvent communiquer de manière asynchrone, la capacité du intermédiaire temporel à communiquer en temps réel avec les autres peut renforcer l'alignement des modèles mentaux de l'équipe. Les modèles mentaux partagés sont essentiels à l'élaboration de stratégies pour atteindre les objectifs de l'équipe, de sorte que les équipes dispersées peuvent avoir du mal à se mettre d'accord sur une stratégie en leur absence. L'intermédiaire temporel,

exposé aux idées et aux opinions des différents sous-groupes, est en mesure d'intégrer leurs perspectives et de clarifier les malentendus.

Une grande partie de la recherche existante sur les équipes internationales s'est concentrée sur les différences interculturelles ou le travail en distanciel, avec moins d'attention accordée à l'impact des différences temporelles sur les équipes. La professeure Chai et ses collègues se sont concentrés sur la structure de l'équipe, en particulier sur sa dispersion temporelle. Ils ont étudié des milliers de personnes participant à des équipes de projets d'étudiants et à des équipes de recherche universitaires à l'échelle mondiale, examinant l'émergence d'intermédiaires temporels et mettant en évidence les résultats positifs et négatifs de cette fonction. Ils ont constaté que les personnes occupant des postes de intermédiaires temporels effectuaient effectivement plus de travail de coordination que leurs coéquipiers, et que cet effort de coordination accru entraînait une augmentation de la charge de travail. Étant donné que l'intermédiaire temporel n'est pas un rôle officiel - en fait, les gens ne le font peut-être même pas consciemment - les intermédiaires temporels ne sont



pas dispensés d'autres projets ou ne bénéficient pas d'aménagements, de sorte qu'ils peuvent s'éparpiller. Du bon côté des choses, les chercheurs ont également constaté que les intermédiaires temporels font preuve d'une plus grande complexité intégrative, ce qui signifie qu'ils sont capables de reconnaître et d'intégrer différents points de vue sur une question, grâce à leur exposition aux diverses perspectives de leurs collègues et à la nécessité de les intégrer pour construire les modèles mentaux communs.

En allant plus loin, les chercheurs ont examiné les résultats des participants dans leur ensemble et ont constaté que les résultats n'avaient pas seulement un impact sur leur travail au sein de l'équipe. Si les intermédiaires temporels ont eu tendance à mener à bien moins de projets en raison de la charge de travail accrue et de la pression exercée sur leurs ressources, les projets qu'ils ont menés à bien étaient de meilleure qualité. Cela démontre que, même si le fait d'être un intermédiaire temporel demande du temps et des efforts, l'exposition aux points de vue des autres et la flexibilité améliorent les performances personnelles.

Le travail en distanciel et les équipes dispersées ont explosé grâce à la COVID-19, et les équipes internationales ne sont pas prêtes de disparaître, car les entreprises cherchent à réduire les coûts de main-d'œuvre, à accroître la flexibilité et à embaucher des compétences spécialisées. Cela signifie que nous devons comprendre comment le fait de se trouver dans un endroit différent de celui de ses collègues a un impact à la fois sur l'équipe dans son ensemble et sur les membres de l'équipe individuellement. Grâce à leurs recherches, la professeure Chai et ses collègues ont démontré que les équipes internationales ont tendance à être dotées d'un intermédiaire temporel qui relie les coéquipiers dispersés, et que l'intermédiaire temporel a un impact à la fois sur la coordination de l'équipe et sur la productivité et la performance de l'individu. En comprenant le fonctionnement des équipes mondiales, nous pouvons améliorer le fonctionnement et tirer le meilleur parti du travail en distanciel, pour nous-mêmes et pour nos équipes. ■

*Article écrit avec Julia Smith,
rédactrice en chef,
ESSEC Knowledge*

Référence

Mell, J. N., Jang, S., & Chai, S. (2021). Bridging temporal divides: Temporal brokerage in global teams and its impact on individual performance. *Organization Science*, 32(3), 731-751.

SI LOIN ET POURTANT SI PROCHE



Anca Metiu est professeure au département de management et était auparavant doyenne associée pour le programme de doctorat (2015-2021). Anca étudie les processus dynamiques par lesquels les équipes et les individus s'engagent dans le travail de la connaissance. Elle s'intéresse particulièrement aux contextes de travail du monde distribué et en développement, ainsi qu'aux pratiques de travail des nouvelles générations de travailleurs. Ses travaux ont été publiés dans des revues telles que : *Administrative Science Quarterly*, *Organization Science*, *Organization Studies*, et *Oxford Review of Economic Policy*. Son livre *"The Power of Writing : From Letters to Online Interactions"* a été publié en 2012. Elle a obtenu une licence en droit et en économie à l'université de Sibiu, un MBA à l'université de l'Illinois à Urbana-Champaign et un doctorat en gestion à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie.

Les deux dernières années ont prouvé l'impressionnante capacité d'adaptation des personnes, des entreprises, des écoles et des sociétés en général aux changements importants et brusques. Au début de la crise sanitaire, les cadres du monde entier ont emporté leurs équipements essentiels (leurs ordinateurs, les livres, les dossiers), ont créé un espace de bureau chez eux, écrit « Occupé - AU TRAVAIL » sur une feuille de papier à afficher sur la porte de leur « bureau », et ont commencé à travailler virtuellement avec les collègues qu'ils avaient l'habitude de voir physiquement. Même si nous considérons tous ceux qui faisaient déjà du télétravail de temps en temps, la rapidité avec laquelle nous nous sommes ajustés pour faire le télétravail 100 % du temps est extraordinaire. Malgré la distance physique, nous avons utilisé la technologie disponible pour nous sentir proches de nos collègues, nos managers, et nos amis.

La situation est identique pour les étudiants et les professeurs dans les universités autour du monde. Du jour au lendemain, les professeurs ont fait la transition à l'enseignement à distance. Pour certains, c'était la première fois qu'ils proposaient des cours en ligne. Les étudiants, plus adeptes de la

technologie, mais qui ont quand même l'habitude de voir leurs professeurs en personne, ont été tout aussi, ou même plus, rapides à s'adapter. La transition des étudiants s'est faite dans des situations souvent délicates, comme dans une petite chambre d'étudiante, loin de leur famille et leurs amis, ou bien dans leurs maisons mais dans des espaces peu propices à l'apprentissage, avec le stress quant à leur avenir professionnel dans l'économie d'après-crise. Beaucoup d'étudiants sont passés de la vie sur le campus ou à proximité au retour dans leurs foyers familiaux, souvent loin de leurs camarades et de leurs professeurs, parfois dans de villes, fuseaux horaires, ou même pays différents.

Pour tous, les réunions sont devenues une série de visages sur Zoom, ou Microsoft Teams, ou encore Google Hangouts. Les échanges informels, vus comme clé de l'innovation, ont disparu. Malgré tout, le travail continue à être fait, les projets avancent, et de nouvelles idées naissent et sont mises en œuvre.

En outre, comme l'ont montré plusieurs études récentes, le travail à distance est aussi productif, sinon plus, que le travail en présentiel¹.



Compte tenu de ces résultats, il n'est pas surprenant que nombre de ceux qui se sont habitués à travailler à domicile au cours des deux dernières années ne souhaitent pas revenir au monde de l'avant-crise. Leur travail est fait à distance et ils trouvent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, avec plus de temps pour leur famille et leurs amis.

Comment est-ce possible ? Comment est-il possible de se sentir si proche avec des personnes qui sont si loin ?

Évidemment, face à une situation dangereuse, les individus font preuve d'une résilience, d'une flexibilité, et d'une ingéniosité remarquable. Il est probable que la pandémie a accéléré les tendances déjà présentes dans les entreprises et la société. L'omniprésence de la technologie, combinée avec l'urgence de protéger les vies, a entraîné un bond dans l'adoption de nouvelles manières de travailler. Les deux explications sont raisonnables. Elles sont également compatibles avec les résultats d'une étude dans laquelle j'ai étudié les facteurs qui font que les gens se sentent proches de collègues pourtant éloignés.

Ma recherche a identifié les facteurs qui expliquent la vitesse et souplesse des ajustements au télétravail. Avec mes coauteurs, Michael Boyer O'Leary (Georgetown University) et Jeanne Wilson (The College of William & Mary), nous avons utilisé le terme de proximité perçue pour désigner les sentiments de proximité entre collègues de travail, qu'ils soient proches ou éloignés².

Il y a quelques années, ces résultats étaient surprenants. Aujourd'hui, ils semblent prémonitoires.

Nous avons également constaté que les personnes développent des sentiments de proximité avec des personnes éloignées lorsqu'ils communiquent, en utilisant la technologie, et découvrent de profondes similitudes, et développent un ensemble d'expériences partagées. Bien que cela puisse paraître impersonnel, la technologie peut être utilisée pour créer une communauté et des liens : pensez à la popularité des applications de rencontre et des réseaux sociaux. Il est logique que la technologie puisse également être utilisée dans un milieu de travail pour rester connecté (dans les deux sens du terme) avec nos collègues, malgré la distance physique.

Ces résultats nous aident à comprendre la vitesse et l'efficacité de l'adaptation. Dans les premières semaines du confinement, les collègues ont pu compter sur un ensemble d'expériences partagées existantes, et les étudiants se connaissaient déjà sur le campus. En plus, nous avons partagé l'étrangeté et le stress dû à l'ajustement à cette « nouvelle norme ».

Aujourd'hui, un nouveau défi est apparu : alors que la pandémie touche à sa fin, de nombreux employeurs ignorent sciemment que leurs entreprises ont continué à bien fonctionner durant le télétravail, que la productivité a été même meilleure que prévu, que les personnes ont bénéficié d'une meilleure qualité de vie, avec moins de temps passé dans les transports et plus de temps pour eux-mêmes. Ces employeurs font pression pour un retour aux anciennes façons de faire. Ils déclarent (et imposent) : il est temps de retourner au bureau ! Ils partent du principe qu'une fois tous réunis dans le même espace physique, nous partagerons fréquemment nos connaissances - en réalité, le travail dans ces espaces partagés implique souvent que les salariés portent des écouteurs et communiquent à peine !

Comment concilier ces deux tendances pour satisfaire les besoins des salariés et des employeurs ?

Mes recommandations :

1. Continuez à faire confiance à vos salariés.

La pandémie a prouvé que l'on pouvait faire confiance aux salariés, tant en temps de crise qu'en temps normal. La plupart des adaptations à la crise du COVID-19 ont été faites individuellement, bien qu'avec les conseils des supérieurs hiérarchiques et l'assistance technique des collègues de l'informatique. Mais nous pouvons convenir que le passage au télétravail a été largement dû à des efforts, des initiatives et des idées individuelles. Les salariés apprécient cette autonomie qui leur donne le sentiment d'avoir de la valeur - et lorsque leurs efforts sont reconnus et salués, également valorisés. Ils veulent conserver cette autonomie, jusqu'ici présentée comme l'apanage d'une élite, les cols blancs. Les managers devront organiser des discussions franches et ouvertes sur la façon dont leurs salariés voient l'avenir du travail et sur les pratiques et les leçons de la période de crise qui méritent d'être maintenues dans un avenir - espérons-le - plus calme.

Une recommandation liée est qu'il n'y a aucune raison de ne pas étendre cette invitation à des discussions franches sur la manière souhaitée d'accomplir son travail aux salariés qui ne sont pas passés au télétravail en raison des secteurs dans lesquels ils opèrent. Les caissières, les infirmières, les médecins, les chauffeurs, les nettoyeurs et d'autres travailleurs essentiels se sont tous adaptés au travail dans des conditions dangereuses. Ils l'ont fait sans même rechigner. L'augmentation du danger s'accompagne d'une responsabilité et d'une dignité accrues. Reconnaissons que cette dignité inclut le droit d'avoir son mot à dire sur la façon dont leur travail est organisé et exécuté.

2. Passer d'un mode de contrôle à un mode de soutien.

La première recommandation complète la précédente : reconnaissez que tout n'est pas calme sur le front du télétravail. Pour certains, le front domestique peut être une énorme source de stress, en raison de la taille des logements, de l'enseignement à domicile pour les enfants, voire de la violence domestique. L'isolement social pendant la pandémie a également accentué les tendances troublantes de la santé mentale des adolescents, ce qui affecte profondément les familles³.

Bien qu'il n'incombe pas aux managers de résoudre de tels problèmes, le fait d'être attentif aux besoins particuliers des salariés, d'adapter les horaires de manière à atténuer le stress lorsque cela est possible et de prêter une oreille attentive peut grandement contribuer à aider une personne sous pression.

Une façon d'y parvenir serait d'encourager les collègues à se joindre tôt aux réunions virtuelles et de laisser du temps pour la socialisation à la fin. Cela donne l'équipe l'occasion d'avoir des discussions informelles. Un autre moyen, plus proactif, consiste à proposer d'écouter ceux qui en ont besoin.

3. Assurer la congruence entre le télétravail et les autres pratiques organisationnelles.

Dans une organisation donnée, il y a une multitude de pratiques qui sont mises en œuvre, modifiées, abandonnées. Le télétravail n'est qu'une de ces pratiques, et il doit être congruent avec les autres. Prenez les méthodes agiles, par exemple ; une étude McKinsey de 2018⁴ a révélé que 74 % des entreprises interrogées donnaient la priorité à la transition vers ce système, qui met l'accent sur le changement rapide, le travail d'équipe, les hiérarchies aplaties, la prise de décision décentralisée et le travail temporaire, basé sur des projets⁵. Ces pratiques, lorsqu'elles sont combinées, peuvent conduire à des résultats indésirables. Par exemple, une

étude récente a révélé que les salariés dans une configuration de travail "agile" étaient découragés du télétravail en raison de la nature orale (par opposition à l'écrit) et de l'orientation physique de leur travail, les personnes travaillant à proximité les unes des autres. En outre, les femmes préféraient le travail à distance même lorsque leurs managers ne soutenaient pas ce choix⁶.

Nous suggérons d'auditer les pratiques organisationnelles afin d'identifier les points de friction et les moyens d'y remédier.

4. Réfléchissez de manière créative à la création d'opportunités de rapprochement pour les équipes dispersées.

Il est important de prendre le temps d'identifier, d'apprendre et de discuter des points communs, car cela crée une base pour la confiance et des relations solides. Les équipes doivent donc lutter contre la tendance à l'hyperconcentration sur les tâches : les gens doivent avoir la possibilité d'identifier des similitudes profondes (attitudes à l'égard du travail, fiabilité, valeurs) plutôt que des similitudes de surface (caractéristiques démographiques). Ce qui importe, c'est que la technologie permette de créer des images vivantes de l'autre lointain, qu'elle réduise l'incertitude quant au travail de l'autre et qu'elle aide à envisager le contexte de l'autre. Par exemple, les managers pourraient organiser des "pauses café" virtuelles régulières, au cours desquelles les membres de l'équipe auraient la possibilité de discuter de sujets professionnels et non professionnels, comme ils le feraient en personne.

Les managers peuvent également encourager les gens à utiliser Zoom pour travailler ensemble en silence - la présence d'autres personnes concentrées sur leur travail nous aide à rester concentrés sur le nôtre. Ces pratiques peuvent également être propices aux conversations informelles et aux questions rapides. Une telle



initiative doit être mise en œuvre avec soin et en sachant que tout le monde n'est pas forcément à l'aise avec cette pratique, mais elle pourrait être un moyen de favoriser la proximité qui se développe naturellement lorsqu'on partage un bureau avec quelqu'un.

5. « Surcommuniquer » dans des manières prévisibles et régulières.

Cela peut paraître très banal, mais je considère le volume et la prévisibilité des communications comme une leçon majeure (de notre travail et de celui des autres) pour réduire le flou autour des rôles, la tendance accrue à remonter l'échelle de l'inférence et à faire des attributions erronées, et pour empêcher les conflits de s'intensifier.

Il n'y a rien de plus frustrant que de demander l'avis des membres de son équipe sur un sujet de n'avoir aucune réponse. « Est-ce que mon idée ne leur a pas plu ? Est-ce qu'ils sont débordés avec le travail ? Peut-être sont-ils en congé et j'ai oublié ? Ou peut-être que quelque chose ne va vraiment pas là ? Je ne me souviens pas de grandes annonces, mais peut-être que j'ai raté quelque chose... » Vous comprenez. Les pensées vont trop vite lorsque les collègues ne sont pas en contact. Cela peut être particulièrement compliqué étant donné les conditions particulières de la crise, comme le

chômage partiel et l'enseignement à domicile, qui font que les gens peuvent avoir des horaires de travail différents de ceux qu'ils avaient auparavant. Il est aisé de passer à côté des mails et des messages, surtout lorsque vous ne croisez pas de collègues dans les couloirs pour vous rafraîchir la mémoire.

Comment peut-on éviter les malentendus ? Une façon d'y parvenir consiste à établir des appels réguliers en groupe plus large et en petits groupes de discussion, où tous les membres partagent ce sur quoi ils travaillent et où les gens ont la possibilité de poser des questions ou de faire des commentaires. Des réunions régulières permettront également aux membres de l'équipe d'avoir une idée de la charge de travail de chacun, des congés, etc. afin de réduire les risques de malentendus.

Pour (essayer de) résumer cela en une phrase, ce n'est pas tant l'absence ou la distance qui compte que le silence. Comme le dit Daniel Barenboïm, le grand chef d'orchestre, en parlant de Wagner, « S'il n'est pas soutenu, le son a tendance à se réduire en silence. ».

C'est le travail des chefs de projet de mettre en place l'infrastructure pour le son, la communication. ■

Références

1. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
2. O'Leary, M. B., Wilson, J. M., & Metiu, A. (2014). Beyond being there: The symbolic role of communication and identification in the emergence of perceived proximity in geographically dispersed work. *Management of Information Systems Quarterly*, 38(4), 1219-1243.
3. <https://www.judiciary.senate.gov/imo/media/doc/Haidt%20Testimony.pdf>
4. Ebrahim, S., Krishnakanthan, K., & Thaker, S. (2018). McKinsey, Agile compendium.
5. Hodgson, D., & Briand, L. (2013). Controlling the uncontrollable: 'Agile' teams and illusions of autonomy in creative work. *Work, Employment and Society*, 27(2), 308-325.
6. De Laat, K. Remote Work and Post-Bureaucracy: Unintended Consequences of Work Design for Gender Inequality. ILR Review, 2022, p. 00197939221076134.

LES AVANTAGES ET LES LIMITES DE L'AUTOSÉLECTION DES SALARIÉS DANS LES ORGANISATIONS



Maciej Workiewicz est professeur associé de management à l'ESSEC, où il donne des cours de stratégie et de management stratégique dans les programmes de Master en management, GMBA et Executive Education et des cours de stratégie, de théorie des organisations, de simulation informatique et d'apprentissage automatique dans le programme doctoral. Il s'intéresse à la manière dont la structure organisationnelle influence la façon dont les entreprises s'adaptent aux changements industriels et innovent. Ses recherches ont été publiées dans *Strategic Management Journal*, *Organization Science*, *Journal of Organization Design* et *Journal of Management Inquiry*. Le professeur Workiewicz a obtenu un MBA (INSEAD), puis un doctorat en management (stratégie) (INSEAD). Avant l'INSEAD, le professeur Workiewicz a travaillé à Deloitte au Canada et à Siemens en Allemagne.

Qu'est-ce qu'une organisation sans patron ? Il s'agit d'entreprises dans lesquelles les salariés ne rendent pas de comptes à leurs supérieurs au quotidien et peuvent au contraire choisir de manière autonome les projets et les personnes avec lesquelles ils travaillent. Maciej Workiewicz (ESSEC Business School) et Harsh Ketkar (Bocconi University) ont exploré les raisons de l'émergence de ce type d'entreprises. Nombre d'entre elles ont mis en place cette forme de travail à temps plein, comme Valve ou Morningstar, mais il existe également des entreprises qui permettent aux salariés de travailler à temps partiel sans supervision managériale, telles que Alphabet (anciennement Google) ou Preferred Networks, une entreprise japonaise spécialisée dans l'IA. Elles permettent aux salariés de consacrer une partie de leur temps à faire ce qu'ils veulent.

Pourquoi des organisations sans patron ?

Ce projet de recherche a été inspiré par une entreprise appelée GitHub. J'ai déjà rencontré cette entreprise lors de

mes précédentes recherches : il s'agit d'un endroit où les entreprises et les particuliers peuvent stocker, gérer et partager du code informatique. Cette entreprise, actuellement détenue par Microsoft, fonctionnait comme une organisation sans patron. Au départ, les salariés pouvaient choisir le projet sur lequel ils voulaient travailler et tant qu'ils trouvaient un autre ingénieur prêt à les rejoindre, ils étaient libres de lancer ce projet et d'y travailler à plein temps. L'entreprise était très fière de cette approche, et elle a fait la publicité du modèle sans patron lors de nombreuses conférences, dans des articles de blog et des vidéos en ligne. Leur siège à San Francisco reflétait les valeurs de l'entreprise. L'entrée principale du bureau, où s'asseyaient les secrétaires, était calquée sur le bureau ovale de la Maison-Blanche. Le but était clairement de montrer aux visiteurs que la hiérarchie n'existait pas chez GitHub et que seule la méritocratie régnait. Cependant, l'entreprise a ensuite très brusquement modifié sa structure opérationnelle sous l'impulsion du nouveau PDG et est passée à une hiérarchie traditionnelle avec des chefs de projet et d'autres règles traditionnelles. Nous nous sommes alors demandé pourquoi cela s'était produit. Si le format était si génial et que rien



n'avait vraiment changé de manière substantielle dans l'environnement de l'entreprise, pourquoi cette dernière a-t-elle décidé d'abandonner quelque chose qu'elle chérissait depuis longtemps ? Cette question est devenue la principale motivation pour explorer de manière plus formelle les limites potentielles des organisations sans chef et les raisons pour lesquelles il pourrait être difficile de passer à l'échelle supérieure.

Les défis des organisations sans patron

Nous nous sommes concentrés sur un mécanisme spécifique, à savoir la capacité d'une organisation à gérer la distribution de ses salariés, de ses talents, aux opportunités disponibles. Pour une distribution réussie, il faut faire au moins deux choses bien. Premièrement, quelqu'un doit évaluer aussi précisément que possible la valeur de chaque opportunité. L'entreprise gagnerait-elle de l'argent en l'exploitant ? Combien d'argent ? Deuxièmement, l'entreprise doit classer les opportunités disponibles de la meilleure à la pire et distribuer les ressources de manière à maximiser les bénéfices en exploitant

d'abord les meilleures opportunités. Pour ce faire, les entreprises peuvent soit confier le droit d'affecter les salariés à un responsable qui identifie et évalue les opportunités et y affecte les salariés, soit confier ce pouvoir aux salariés eux-mêmes. Nous avons décidé d'examiner les conditions qui favorisent la première approche ou la seconde. Nous nous sommes concentrés sur une variable clé, à savoir la quantité de ressources que l'entreprise possède par rapport aux opportunités qu'elle peut saisir. Nous voulions en effet voir comment l'efficacité de chaque approche évolue à mesure que l'entreprise se développe et que les ressources disponibles se multiplient, ce qui est généralement le cas lorsque l'entreprise se développe après son succès initial. Ce que nous avons constaté dans notre analyse, c'est qu'au départ, lorsqu'une entreprise dispose de très peu de ressources par rapport aux opportunités qui s'offrent à elle, pensez à une startup prometteuse, l'approche sans patron est la meilleure. En d'autres termes, lorsque l'organisation compte très peu de salariés, il est préférable de leur donner le pouvoir d'initier et de développer de nouveaux produits et services. Cependant, lorsque l'organisation grandit et acquiert davantage de ressources, ou

peut-être en raison de la maturité du secteur et de la diminution du nombre de nouvelles opportunités, la hiérarchie avec un manager traditionnel est plus performante.

Modélisation computationnelle : une approche innovante

Pour ce faire, nous avons utilisé un modèle computationnel qui nous a permis de modéliser une organisation avec ses salariés dans un laboratoire numérique. Il s'agit d'une méthode courante dans les situations où il est difficile de collecter des données qui rendent compte avec précision de la structure de l'organisation parmi les nombreuses tailles d'entreprises et environnements possibles. Dans la recherche sur le rôle du design organisationnel, c'est très souvent le cas. Les chercheurs s'efforcent de collecter suffisamment de données de haute qualité pour effectuer des analyses solides qui peuvent produire des résultats généralisables (largement applicables). Nous pouvons soit trouver des informations très détaillées sur une ou un petit nombre d'organisations qui sont prêtes à coopérer avec les

chercheurs, soit trouver des informations sur de nombreuses organisations qui sont très générales et ne nous permettent pas de voir réellement à l'intérieur des organisations pour identifier leurs structures organisationnelles. Les modèles computationnels permettent aux chercheurs de combler cette lacune et d'examiner des mécanismes qui seraient autrement difficiles à identifier et à évaluer.

Ce qu'il faut retenir pour les managers

- Cet ouvrage alerte les managers sur l'importance de considérer l'équilibre entre les ressources disponibles et les opportunités offertes comme un facteur important pour déterminer la structure organisationnelle que l'entreprise doit mettre en place.
- Il montre également l'importance d'évaluer constamment l'adéquation entre la structure organisationnelle et l'environnement dans lequel l'organisation opère, y compris le nombre de ressources dont elle dispose. L'approche qui peut fonctionner au début de l'histoire d'une entreprise peut être à l'origine de son échec par la suite.
- Nous avons également examiné plusieurs politiques populaires que les entreprises mettent en œuvre pour gérer l'allocation des ressources. Nous avons examiné une politique qui permet aux salariés d'abandonner un projet en cours et d'en rejoindre un nouveau projet, l'imposition d'un seuil de profit minimum au projet, l'exigence d'un nombre minimum de salariés qui doivent soutenir une proposition de projet, l'octroi à un gestionnaire d'un droit de veto sur les projets proposés par les salariés, et l'octroi aux gestionnaires d'incitations supplémentaires pour évaluer

soigneusement les projets. Nous avons constaté que l'efficacité de ces politiques dépend de l'équilibre entre les ressources et les opportunités disponibles. Encore une fois, l'équilibre entre les ressources et les opportunités est essentiel.

L'entreprise sans patron est-elle l'avenir ? Que réserve l'avenir aux entreprises sans patron ?

Les mécanismes que nous avons identifiés ne sont pas les seuls à jouer un rôle dans le bon fonctionnement d'une entreprise, il est donc difficile de donner une réponse définitive. Cependant, ces résultats suggèrent qu'avec l'importance croissante du savoir, de nombreuses organisations devraient envisager de mettre en œuvre cette formule, au moins dans les parties de l'organisation où de nombreuses possibilités prometteuses existent et où il n'y a que peu de ressources pour les exploiter. D'autres recherches sur lesquelles je travaille actuellement suggèrent que les organisations pourraient voir une utilisation accrue à l'avenir avec la prolifération du travail à distance. Nous verrons probablement des organisations plus plates et moins hiérarchisées dans les entreprises à l'avenir, et c'est un domaine de recherche très prometteur. ■

Article écrit avec Julia Smith,
rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Référence

Ketkar, H., & Workiewicz, M. (2021). Power to the people: The benefits and limits of employee self-selection in organizations. *Strategic Management Journal*.



À LA RECHERCHE D'UNE « AGITATION OPTIMALE »



Ioana Lupu est professeure associée au département de comptabilité et de contrôle de gestion. Son travail a reçu des éloges tels que : Faculty Transnational Research Best Conference Paper Award et Best Conference Paper Based on a Dissertation Award. Elle a publié dans *Organization Studies*, *Human Relations*, *Harvard Business Review*, *Critical Perspectives on Accounting and Auditing* and *Accountability Journal*. Actuellement, Ioana travaille sur des projets explorant le contrôle, l'identité, les expériences temporelles, le corps et les comportements compulsifs dans les entreprises à forte intensité de connaissances (cabinets d'audit et d'avocats). Plus récemment, elle examine comment la pandémie de COVID-19 façonne le travail dans les cabinets d'audit et les milieux hospitaliers.

Travailler dur me donne de l'énergie. Quand je n'ai pas de délai, je m'ennuie. Je suis beaucoup moins productif car j'aime travailler sous adrénaline.[...] J'en retire une sensation de frissonnement, c'est pour ça que je fais le métier que je fais. J'aime ça (Eric, directeur).

L'année 2022 a commencé et nos agendas commencent à se remplir à nouveau après une pause bienvenue pendant les vacances. Bien que nous apprécions ce temps d'arrêt, nous sommes nombreux à remplir nos agendas de réunions et de projets, même si cela signifie plus de travail. Pourquoi nous infligeons-nous cela ? Qu'est-ce qui nous pousse à rester occupés, même si cela nuit à notre bien-être ? Ioana Lupu (ESSEC Business School) et Joonas Rokka (EMLYON Business School) ont découvert que la façon dont les gens vivent le contrôle du temps au travail (sur-utilisé - équilibré - sous-utilisé) a un impact sur leur perception de l'activité. Afin d'expliquer l'attrance des professionnels pour l'activité (pour une illustration, voir la citation d'ouverture), les chercheurs proposent le concept d'agitation optimale, un type spécifique d'expérience temporelle attrayante

et énergisante que les professionnels recherchent parce qu'elle leur permet de se sentir énergisés et productifs et de maîtriser leur temps. Cette étude montre que l'expérience de l'agitation optimale des salariés les séduit en leur faisant croire qu'ils peuvent contrôler les exigences temporelles de leur travail et ainsi ils finissent donc inévitablement par travailler plus qu'ils ne le devraient.

Le contrôle organisationnel du temps

Les managers qui tentent de motiver leurs salariés ne sont pas une nouveauté, pas plus que leur recours à des stratégies visant à maintenir leurs collaborateurs en phase avec les objectifs de l'entreprise. Ces stratégies visent à gérer leurs performances et leur adhésion à des normes temporelles telles que de longues heures de travail et une gestion stricte du temps. Les exemples incluent les évaluations de performance, les actions des collègues et les technologies de productivité. Elles ont un impact sur la manière dont les salariés gèrent leur temps et peuvent favoriser un mauvais équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Il peut également être difficile d'y



résister, de sorte que les salariés finissent par s'y conformer. En outre, elles peuvent façonner la façon dont les gens vivent leur temps de travail, en les faisant se sentir temporairement revigorés et en les incitant à poursuivre ce sentiment. Les chercheurs ont entrepris d'explorer comment les professionnels vivent exactement leur temps de travail, suite à l'action des contrôles organisationnels, un aspect jusqu'ici inexploré de la recherche.

Une étude de l'agitation

Les entretiens de Ioana Lupu et Joonas Rokka avec les professionnels étaient particulièrement axés sur la manière dont les individus vivaient leurs activités quotidiennes et dont ils structurent le temps qu'ils consacraient à ces activités. Pour explorer le rapport des salariés à leur charge de travail, ils ont compilé un ensemble de données comprenant 146 entretiens avec 81 professionnels, plus de 300 journaux hebdomadaires, des observations sur le terrain et des données d'archives telles que des documents internes des RH. La combinaison de ces quatre sources de données a permis de constituer un ensemble de données approfondi sur

les expériences des professionnels et les pratiques des entreprises.

Les participants étaient des employés d'un cabinet d'audit international et d'un cabinet d'avocats basé à Londres : des environnements au rythme rapide où les longues heures, le travail intense et les heures facturables sont la norme. Ils ont parlé des hauts et des bas de leur carrière et de leur vie personnelle, expliquant comment ils faisaient face aux nombreuses échéances et au rythme de travail effréné, comment ils se sentaient pendant les périodes d'activité intense ou de calme, et quels étaient les différents facteurs influençant leur niveau de stress.

L'agitation comme résultat des contrôles organisationnels

L'agitation était un thème récurrent dans les entretiens. Les chercheurs ont également remarqué une tendance surprenante : même lorsque les gens avaient le sentiment que leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée était rompu, ils ne pouvaient pas s'empêcher de préférer les périodes d'activité aux périodes de calme. Ils

ont ainsi identifié trois expériences temporelles clés : le calme, l'agitation optimale et l'activité excessive. Les conditions organisationnelles façonnent ces expériences.

Pour comprendre comment les conditions organisationnelles sont liées aux expériences temporelles, ils ont exploré la « temporalité des contrôles » : la capacité des contrôles à structurer, raréfier et synchroniser le temps. La structuration du temps fait référence à la manière dont le temps des professionnels est organisé : ici, ils ont examiné le rôle des délais et des relevés d'heures. Ceux-ci déterminent la manière dont les gens répartissent et comptabilisent leur temps - et même justifient leur valeur, puisque s'ils respectent les délais et facturent plus d'heures, ils sont perçus de manière plus positive et comme étant de bons professionnels. Les relevés d'heures encouragent également les gens à minimiser le temps qu'ils consacrent aux heures non facturables, comme par exemple le temps de formation.

La raréfaction du temps donne l'impression que le temps est une ressource limitée et favorise un sentiment d'urgence. Ainsi, l'étude



s'est concentrée sur cette construction de l'urgence et des échéances à court terme, ainsi que sur « l'intensification temporelle », c'est-à-dire que les gens travaillent de plus en plus vite pour accomplir plus de travail. Ces éléments contribuent à une focalisation sur l'ici et maintenant, plutôt qu'à un sentiment de création de valeur et de planification à long terme.

La synchronisation du temps, la troisième façon dont la temporalité des contrôles se manifeste, c'est-à-dire l'alignement des expériences temporelles organisationnelles et individuelles, se manifeste par l'harmonisation et la collectivisation du temps. L'harmonisation consiste à faire adhérer les salariés au rythme de travail : par exemple, en fournissant des ordinateurs portables et des téléphones pour s'assurer que les gens sont constamment connectés. La collectivisation du temps consiste à créer une expérience commune, par exemple

en sacrifiant son temps pour atteindre un objectif commun. En créant cet objectif supérieur partagé, les membres de l'équipe se rapprochent et une norme de gestion du temps voit le jour.

L'utilisation de ces contrôles influence la perception qu'ont les salariés de leurs activités, ce qui se traduit par les périodes de calme, d'agitation optimale et d'activité excessive mentionnées plus haut. La clé ici est que les expériences des salariés diffèrent en fonction de leur propre perception des contrôles. Lorsqu'ils ont l'impression que ce contrôle est surutilisé, il conduit à une activité excessive (niveaux élevés des trois contrôles), et les individus se sentent fatigués, moins productifs, et notent des niveaux de conflit travail-vie privée plus élevés. Lorsqu'ils pensent que ce contrôle est sous-utilisé (niveaux faibles), ils connaissent une période de calme et se sentent moins productifs, s'ennuient et sont anxieux, mais le conflit entre le travail et la vie privée est

moindre. Et comme pour le principe de Boucles d'Or, lorsqu'ils considèrent que le contrôle est équilibré (niveaux modérés de structuration, raréfaction et synchronisation), leur expérience temporelle est « juste comme il faut » et ils connaissent une activité optimale. Les individus ont tendance à osciller entre ces trois états et les émotions qui les accompagnent. Les participants ont également noté que les périodes d'activité intense étaient optimales lorsqu'elles étaient courtes et qu'elles avaient une fin en vue - et qu'au contraire, les longues périodes de calme provoquaient un sentiment d'anxiété et d'ennui. Cela suggère que les contrôles organisationnels ont encore un impact même lorsqu'ils semblent moins présents, comme dans les périodes de calme.

Les professionnels essaient également de façonner leur propre expérience temporelle pour atteindre cet état d'agitation optimale, car cela leur

semble énergisant et productif et ils ont le sentiment de contrôler la situation - mais il s'agit d'une approche imparfaite qui peut conduire à un surmenage dans la tentative de toucher le point idéal. Ils y parviennent par un processus appelé contrôle de la temporalité, qui consiste à modifier leur rythme, la cible de leur attention et la durée qu'ils envisagent pour l'agitation. En se poussant à travailler à un rythme plus rapide (y compris en consommant du café ou d'autres substances), en se concentrant sur le court terme et en se disant que l'agitation sera de courte durée, ils essaient de recréer en permanence l'état d'activité optimal.

Que peut-on apprendre de l'agitation optimale ?

Comment les facteurs organisationnels influencent-ils la façon dont les professionnels perçoivent leur temps lorsqu'ils sont occupés, et comment

réagissent-ils à leurs expériences ? Les chercheurs ont découvert que les contrôles organisationnels influencent les expériences temporelles des salariés en structurant, raréfiant et synchronisant le temps. Lorsque les professionnels font l'expérience d'un niveau équilibré de ces trois éléments, ils connaissent un état d'agitation optimale. Cela indique qu'ils ressentent une pression organisationnelle adéquate pour être performants, que cette pression n'est pas

écrasante et qu'ils ont en même temps le sentiment de maîtriser leur temps. Les professionnels ont également tendance à reproduire cela eux-mêmes en modifiant leurs propres comportements.

Si cette agitation optimale peut susciter des sentiments positifs et une productivité à court terme, elle peut, à la longue, entraîner une surcharge de travail et une diminution de la productivité, de la motivation et une augmentation des conflits entre vie professionnelle et vie privée. Bien que l'agitation optimale soit éphémère, les salariés continueront à la rechercher par leur emploi du temps.

Ces résultats mettent en lumière la relation entre le contrôle organisationnel et le temps, ainsi que la raison pour laquelle les gens sont attirés par de longues heures de travail et se plient à des contraintes de temps exigeantes : c'est la recherche d'une activité optimale. À l'instar des professionnels interrogés, de nombreuses personnes recherchent aujourd'hui l'énergie et l'adrénaline dans leur travail, ce qui se traduit par la recherche d'agitation optimale, mais comme le travail n'a pas de fin, cela finit souvent par les pousser à une charge de travail trop importante. ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Référence

Lupu, I., & Rokka, J. (2021). "Feeling in Control": Optimal Busyness and the Temporality of Organizational Controls. *Organization Science*.

COMMENT ÊTRE PROACTIF PEUT VOUS AIDER À TROUVER UN SENS À VOTRE TRAVAIL



Karoline Strauss est professeure de management. Elle enseigne le comportement organisationnel et la gestion des ressources humaines. Ses recherches portent sur la performance des employés, la motivation, le leadership, les carrières, et le bien-être. Elle s'intéresse plus particulièrement à la manière dont les individus façonnent leur avenir et l'avenir de leur organisation, par exemple en contribuant à l'innovation et à la durabilité. Ses recherches ont été publiées dans des revues telles que le Journal of Management, the Journal of Applied Psychology, et Human Resource Management. Elle siège au sein de la rédaction du Journal of Applied Psychology, du Journal of Management, du British Journal of Management, et du Journal of Occupational and Organizational Psychology.

Aujourd'hui, les salariés recherchent plus qu'un salaire : ils veulent sentir que leur travail compte et a un impact. On passe la majorité de notre temps à travailler, se sentir épanoui au travail peut être un facteur important pour se sentir épanoui dans la vie. Mais il peut être difficile de trouver un emploi qui ait du sens, et une fois trouvé un emploi, de vivre sa vie professionnelle quotidienne comme ayant du sens. De nouvelles recherches suggèrent que l'un des moyens d'y parvenir est d'être proactif : Dans un article publié dans *Applied Psychology*¹, Karoline Strauss (ESSEC Business School), Doris Fay, Christopher Schwake et Tina Urbach (ces trois derniers de l'université de Potsdam) ont étudié comment un comportement proactif permet de trouver un sens au travail.

Pourquoi le sens est important

Lorsqu'une personne considère son travail comme significatif, cela signifie qu'elle a le sentiment que ce qu'elle fait est important et a un impact positif². Le travail semble également significatif lorsque les gens ont le sentiment d'agir pour l'avenir, lorsque ce qu'ils font

aujourd'hui a un impact dans le futur. Cela est utile aux personnes sur le plan psychologique, car nous aimons sentir que nous avons un certain contrôle sur notre destin.

Pourquoi est-il important que votre travail ait un sens, du moment que vous gagnez un bon salaire ? Il s'avère que c'est très important pour un grand nombre de personnes : un travail utile est lié à la satisfaction professionnelle, à l'engagement et à la motivation. Et ce n'est pas seulement bon pour l'employé : cela peut également être lié à des résultats positifs pour l'employeur, comme un faible taux d'absentéisme et une augmentation de l'engagement et des performances professionnelles³. En bref, trouver un travail significatif est bénéfique à la fois pour les employés et les employeurs.

Mais qu'en est-il si votre travail n'implique pas directement de changer des vies, de lutter contre la crise climatique ou de rendre le monde meilleur d'une autre manière, du moins pas tous les jours ? Comment trouver un sens à ce que l'on fait au travail au jour le jour ? L'un des moyens est d'apporter des changements positifs au travail et de prendre des initiatives.



La professeure Strauss explique que le comportement proactif au travail consiste à prendre des initiatives pour apporter des changements positifs sur le lieu de travail. Ces initiatives peuvent consister à améliorer les procédures actuelles, à proposer de nouvelles idées et à identifier la cause des problèmes pour éviter qu'ils ne se reproduisent⁴. Un salarié peut suggérer de passer à un nouveau logiciel ou de créer un modèle Excel pour rendre les opérations plus efficaces, par exemple. Les comportements de travail proactifs ne font pas partie de la description de poste officielle d'un individu et nécessitent un effort indépendant supplémentaire.

La quête de sens et la proactivité

Pour examiner l'interaction entre le comportement proactif au travail et le sens du travail, les chercheurs ont exploré le lien entre les comportements proactifs au travail et le sens du travail dans une série d'études, en utilisant des expériences et une étude quotidienne du journal de bord.

Ils ont constaté que le sentiment d'utilité peut fluctuer d'un jour à l'autre. Il ne s'agit donc pas d'une expérience statique, mais d'une expérience sujette à des changements au fil du temps et façonnée par les expériences quotidiennes. L'une de ces expériences quotidiennes est le comportement proactif au travail. Les jours où les personnes ont déclaré être plus proactives, elles ont également signalé des niveaux plus élevés de sens, probablement parce qu'elles avaient l'impression que leur comportement pouvait avoir un effet positif sur l'avenir.

Une autre pièce essentielle du puzzle est le degré d'imprévisibilité que les individus ressentent pour leur avenir. La professeure Strauss explique : « Il s'agit de la mesure dans laquelle ils se sentent incertains de l'impact que leurs décisions auront à l'avenir, et plus particulièrement des décisions qu'ils prennent dans le cadre de leurs fonctions officielles ». S'ils ressentent cette incertitude quant à la manière dont leurs tâches quotidiennes seront liées à l'avenir, il leur est difficile de voir l'impact à long terme de leur travail, et ils compensent cela en adoptant un comportement proactif. Les personnes qui ont le sentiment que leur travail est particulièrement imprévisible sont celles qui ont le plus

bénéficié d'un comportement proactif, en ce sens qu'elles ont connu la plus forte augmentation du sens de leur travail.

Lorsque les personnes sont plus proactives au travail, elles ont le sentiment que leur travail a plus de sens, surtout lorsqu'elles ne sont pas certaines de l'impact de leurs tâches.

Qu'est-ce que cela signifie pour les managers et les salariés ?

Les personnes cherchent à se sentir épanouies et valorisées au travail, et ce sentiment peut provenir du fait de considérer que ce que vous faites a du sens. Cette étude montre que les individus ont un rôle à jouer pour donner du sens à leur travail, et que leur propre comportement peut conduire à cet épanouissement. Une grande partie des recherches passées ayant été consacrée à l'étude de la manière dont les employeurs peuvent rendre le travail plus significatif pour leurs employés, il est utile de savoir que les individus ont un rôle à jouer dans ce processus.

C'est également une information précieuse pour les employeurs. Certaines organisations ont tenté de favoriser un travail significatif pour leurs employés par le biais d'initiatives organisationnelles, mais celles-ci risquent de passer pour inauthentiques, voire manipulatrices⁵. Au lieu de cela, les managers peuvent encourager les employés à prendre des initiatives et être réceptifs lorsqu'ils le font.

Être proactif au travail peut donner plus de sens à son travail, même si être proactif n'est pas sans effets négatifs sur le bien-être. Cela dit, les effets positifs de l'infusion de sens dans le travail peuvent contribuer à compenser les effets négatifs sur le bien-être. Ce sentiment de sens est lié au lien avec l'avenir, ce qui élargit le sens de sa définition standard en

tant qu'effet secondaire de l'aide aux autres. Cette relation entre le comportement proactif et le sens de la vie peut fluctuer, même au quotidien. Comme l'ajoute la professeure Strauss, « le travail qui a du sens est fluide : lorsque les gens manquent de sens dans une situation, ils essaient de le compenser dans d'autres situations ». Dans ce cas, lorsque les gens ne sont pas sûrs de l'impact de leurs actions sur l'avenir, ils compensent en étant proactifs et en créant du sens de cette manière.

Le sens de la vie est peut-être encore un concept insaisissable, mais lorsqu'il s'agit de trouver un sens au travail, être proactif peut être un moyen d'y parvenir. ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Références

1. Fay, D., Strauss, K., Schwake, C., & Urbach, T. (2022). Creating meaning by taking initiative: Proactive work behavior fosters work meaningfulness. *Applied Psychology*.
2. Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. doi:10.1016/j.riob.2010.09.001
3. Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83-113. doi:10.1177/1534484318804653
4. Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187. doi:10.1016/S0191-3085(01)23005-6
5. Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 77-90.



IMAGINEZ LA CARRIÈRE DE VOS RÊVES DANS UNE ENTREPRISE À LA CARTE



Hamid Bouchikhi est professeur à l'ESSEC. Ses recherches portent sur l'innovation managériale, l'identité organisationnelle et l'entrepreneuriat. Il a été publié dans des revues académiques nationales et internationales. Il a reçu le prix de la meilleure recherche en gestion des PME (France, 2009) et le MIT Sloan Management Review Richard Beckhard Memorial Prize (2014). En 2021, il a été désigné par Thinkers 50 comme l'un des 30 penseurs influents en matière de gestion. Il a une expérience significative dans la formation des managers et des cadres. Il a enseigné à l'université Keio de Tokyo et à l'université Putra Malaysia de Kuala Lumpur. Il a été doyen de la SolBridge International School of Business (Corée du Sud) et membre de la Commission spéciale sur le modèle de développement (CSMD) nommée par le roi du Maroc.

Imaginez la carrière de vos rêves dans une entreprise à la carte

Alors que le monde s'agite autour de la « grande démission » et que les organisations redoublent d'efforts pour embaucher de nouveaux talents, les demandeurs d'emploi sont avantagés — et les employeurs doivent se montrer compétitifs. Aujourd'hui, les salariés recherchent plus qu'un emploi — ils veulent une carrière qui a du sens et, de plus en plus, une carrière adaptée à leur vie. C'est là qu'intervient le concept d'entreprise à la carte (customized workplace), introduit pour la première fois par Hamid Bouchikhi (ESSEC Business School) et John R. Kimberly (Wharton School). Il s'agit de laisser les salariés prendre les rênes et personnaliser leur travail — dans la limite du raisonnable. Elle présente des avantages pour le salarié, qui profitera des avantages de cette flexibilité, et pour l'organisation, qui profitera des avantages de la satisfaction des salariés et d'une meilleure rétention.

Un changement de paradigme : mettre les salariés au volant

Les styles de gestion ont changé au fil des ans. Au XXI^e siècle, les managers reconnaissent que les besoins de l'individu doivent être satisfaits et que les salariés doivent avoir leur mot à dire dans les décisions relatives au travail. Aujourd'hui, les individus ont davantage de contrôle sur leur vie professionnelle, y compris sur des aspects tels que le choix de leur employeur, le contenu, le moment et le lieu de travail, et la planification de leur carrière — des options qui n'étaient pas aussi disponibles pour les travailleurs il y a 100 ans et qui ne le sont pas encore partout. Cette tendance est au cœur de l'entreprise à la carte, un mode d'organisation qui permet d'équilibrer les désirs et les besoins de l'individu avec les contraintes et les objectifs de l'entreprise.

Dans une entreprise à la carte, le salarié est un entrepreneur de sa vie qui a un plan de vie stratégique (strategic life plan), plus ou moins explicite, et participe aux choix relatifs à son travail actuel et futur.



Ce type d'organisation s'appuie sur un certain nombre de principes, notamment :

- La reconnaissance des différences entre les personnes.
- La confiance en l'autre.
- L'écoute active.
- L'engagement et la responsabilité mutuels.
- Un management ancré dans une relation entre adultes, plutôt qu'une relation entre supérieur hiérarchique et subalterne.

Ces éléments se prêtent à une structure hiérarchique plus horizontale, comme cela convient au XXI^e siècle, car les personnes ont de plus en plus de ressentiment à l'égard des structures et des institutions verticales. Au lieu de cela, le management devient un contrat entre deux adultes avec une confiance partagée et une sécurité psychologique — un peu comme une relation interpersonnelle.

Les trois sphères du lieu de travail personnalisé

Les personnes savent qu'il existe un accord entre l'organisation et l'individu — de nos jours, c'est moins l'organisation qui dicte sa conduite à l'individu, mais cela va dans les deux sens.

Comment ? C'est là où intervient la décomposition de l'entreprise à la carte en trois sphères :

1. La sphère des non-négociables

- Dans cette sphère, les employeurs n'ont aucune marge de manœuvre, et le comportement des employés est réglementé par la direction. Il peut s'agir du contenu d'un poste de travail, du lieu de son exécution, de règles et procédures, du salaire ou tout autre aspect du travail où l'employeur estime qu'il ne peut laisser aucune liberté de choix à l'employé.

2. Sphère du choix dans un menu

- Dans cette sphère, les salariés peuvent choisir parmi quelques options. Aujourd'hui, de nombreuses organisations proposent aux employés des régimes de travail flexibles parmi lesquels ils peuvent choisir. D'autres

vont jusqu'à permettre aux salariés de choisir leur 'package' de rémunération d'un menu offrant des combinaisons différentes entre fixe et variable, immédiat et différé, etc.

- Pour de nombreuses organisations, pousser plus d'éléments de la première sphère vers la deuxième est un grand pas — les organisations les plus progressistes iront encore plus loin et pousseront plus de dimensions de l'organisation du travail vers la troisième sphère.

3. La sphère du libre choix

- Ici, le salarié est libre d'agir comme il veut. Par exemple, si une organisation n'a pas de politique officielle en matière de vacances, les salariés peuvent prendre une pause quand ils en ont besoin. Un autre exemple est de laisser les salariés décider s'ils veulent travailler à domicile ou au bureau tous les jours, plutôt que d'avoir une politique fixe.

Les organisations déplaceront de plus en plus d'éléments de la relation de travail vers la sphère discrétionnaire, même s'il est plus facile pour les managers de tout avoir dans la première sphère. Le développement de cette sphère est inévitable dans une

société où les individus agissent en entrepreneurs de leur vie et disposent de plus de choix dans de très nombreux domaines de leur vie.

Quels sont les avantages pour les salariés ? Pour les organisations ?

Un changement de mentalité s'est opéré au cours des dernières années, la pandémie ayant servi de catalyseur. Plus que jamais, les personnes recherchent un travail signifiant, utile et flexible. Ils souhaitent choisir le lieu, la quantité et le moment du travail. Le changement de mentalité nécessaire pour favoriser un lieu de travail personnalisable exige également de reconnaître qu'ils apportent tout leur être au travail. Des employés épanouis, des employeurs heureux : l'organisation peut aussi en bénéficier, car elle pourra attirer et retenir les talents en offrant des conditions de travail uniques et alléchantes. Cela aidera particulièrement à recruter et à retenir les jeunes talents, car ceux-ci recherchent de plus en plus un travail utile et flexible, et sont parfois prêts à sacrifier leur salaire ou leurs avantages pour y parvenir.

Quels sont les obstacles ?

Jusqu'ici tout va bien, non ? Si l'entreprise à la carte présente incontestablement des avantages pour toutes les parties concernées, de nouveau modèle peut-être difficile à promouvoir. Un élément clé est la culture managériale, qui doit être réceptive et favorable à l'idée, et donner le bon exemple. De même, les normes du lieu de travail et les relations sociales jouent un rôle important : si cette façon d'agir n'est pas largement pratiquée et si les collègues n'y adhèrent pas, il peut être plus difficile d'obtenir l'adhésion des gens. Les gens ont tendance à avoir

leurs habitudes, à la maison comme au travail, et l'adaptation des habitudes de travail peut constituer un obstacle.

Enfin, la réglementation du travail est profondément ancrée dans le modèle traditionnel, où le travail est effectué sur un site physique déterminé et selon des horaires fixes. Le nouveau modèle de travail, individualisé, nécessitera des modifications importantes du droit du travail.

En quoi cela est-il utile dans un monde post-pandémique ?

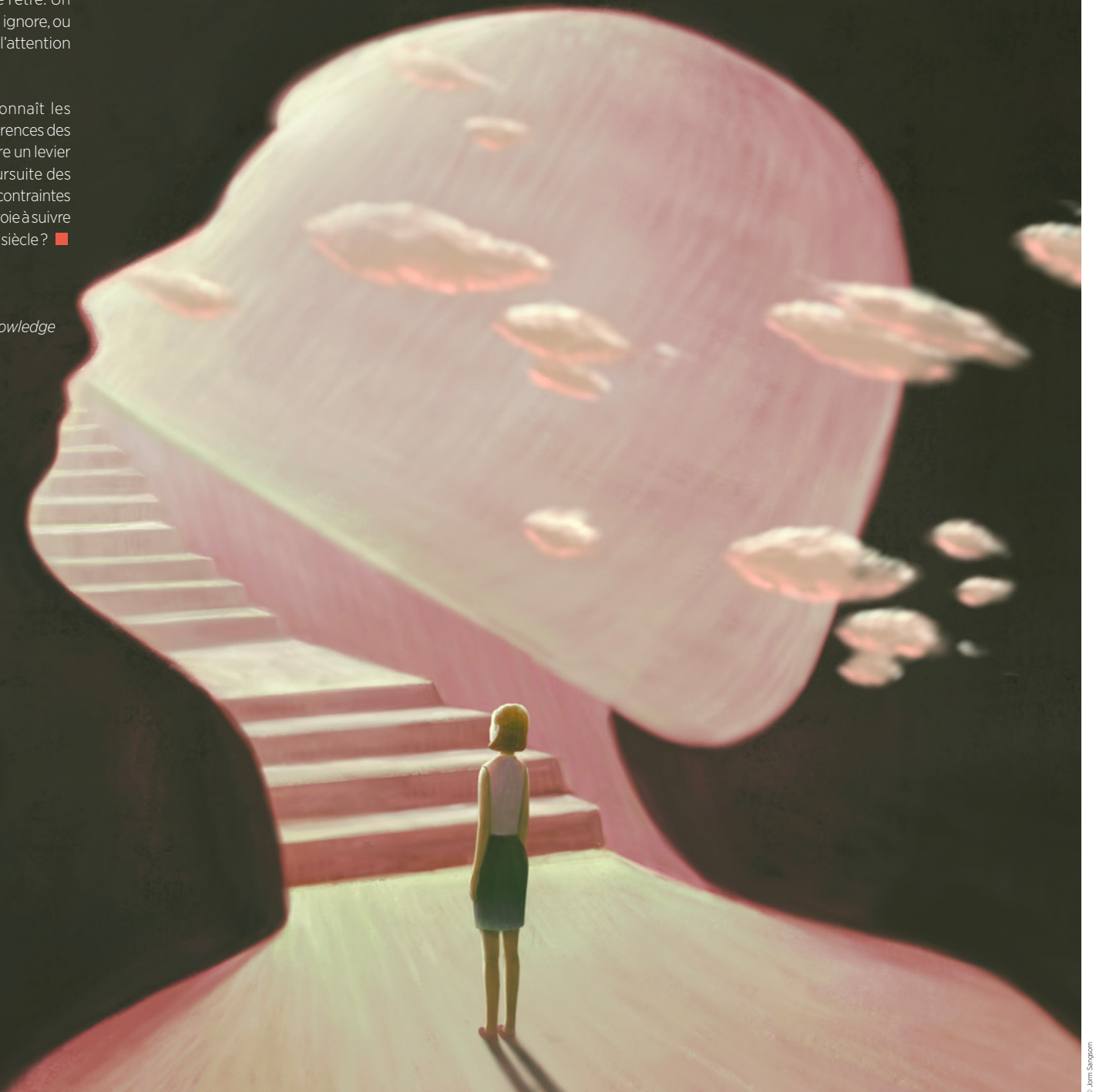
COVID-19 a accéléré des tendances qui existaient depuis un certain temps, comme le travail à distance et les horaires flexibles. En effet, elle a transformé ces pratiques de tendances en pratiques courantes — et maintenant que les employés et les demandeurs d'emploi voient qu'il est possible de travailler à domicile et d'adapter ses horaires à son style de vie, ils rechercheront ces caractéristiques dans leurs postes actuels et futurs, même si nous sortons doucement de la pandémie. Cela signifie que la direction doit réfléchir à des moyens de retenir et de recruter les bons éléments — et l'un d'entre eux consiste à leur donner un mot à dire sur leur carrière et à leur offrir un lieu de travail personnalisable.

Les managers doivent comprendre que l'entreprise à la carte met l'accent sur l'être, et pas seulement sur les initiatives de bien-être — bien que les deux soient importants. « Être » fait référence au fait de donner aux gens leur mot à dire sur ce qui se passe, et d'accepter les gens tels qu'ils sont. Cela implique de partager avec eux la charge de l'organisation et de la gestion. Bien qu'il soit également utile d'investir dans le bien-être matériel

des employés, la direction ne doit pas oublier l'importance de l'être. Un programme de bien-être qui ignore, ou même cherche à détourner l'attention de l'être, est voué à l'échec.

L'entreprise à la carte reconnaît les désirs, les besoins et les préférences des employés et cherche à en faire un levier de performance dans la poursuite des objectifs et l'observation des contraintes de l'organisation. Serait-ce la voie à suivre pour le management du XXI^e siècle ? ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge



© John Singleton

L'INNOVATION DANS LES COMMUNAUTÉS D'INNOVATION EN LIGNE



Harris Kyriakou est professeur associé à l'ESSEC Business School, où il enseigne les cours Executive, MBA et MIM sur les affaires numériques, l'intelligence artificielle et la transformation numérique. Il se concentre sur l'intersection entre l'intelligence collective et l'intelligence artificielle, et l'objectif primordial de ses recherches est de fournir des idées sur la façon dont les organisations peuvent créer de la valeur au-delà de leurs frontières et processus typiques. Ses travaux et recherches ont porté sur le développement de produits améliorés par la foule et l'IA, et sur des entreprises telles que Facebook, Kickstarter, Yelp, Twitch, ainsi que des startups blockchain. Harris a une grande expérience du conseil et du travail avec des équipes de cadres supérieurs en Europe et sur le continent américain sur les thèmes de l'intelligence artificielle et de la transformation numérique.

La nouveauté s'oppose-t-elle à l'aspect pratique ? Dans une nouvelle recherche à paraître dans *MIS Quarterly*¹, Harris Kyriakou (ESSEC Business School) et ses collègues Jeffrey Nickerson (Stevens Institute of Technology) et Ann Majchrzak (University of Southern California) ont étudié comment la nouveauté et la structure des modèles préexistants affectent les processus de développement de produits dans les communautés d'innovation en ligne.

Quelles sont les communautés d'innovation en ligne ?

Les communautés d'innovation en ligne, plutôt que de se concentrer sur les profils des participants, se concentrent sur le développement de produits. Elles se distinguent des autres communautés de production de connaissances en ligne, comme Wikipédia et les forums de logiciels libres, par trois aspects essentiels :

1. Elles n'ont pas un seul objectif de production, le contenu étant évalué sur la base de sa nouveauté, plutôt que sur les connaissances qu'il inclut.

2. Elles sont conçues autour d'artefacts réalisés par des individus, et non de projets d'équipe.

3. La nouveauté joue un rôle crucial dans la rétention et le maintien de l'engagement des participants dans la communauté.

Dans les communautés d'innovation en ligne, le terme « paysage de conception » est utilisé pour désigner l'endroit où la recherche d'une conception a lieu². Un ensemble d'artefacts forme ce paysage de conception, et les membres de la communauté recherchent de nouvelles conceptions et ajoutent les leurs. L'idée est d'ajouter et d'identifier les artefacts nouveaux : les artefacts nouveaux attirent l'attention des gens. Cependant, des travaux antérieurs ont également suggéré que la nouveauté crée de l'incertitude, ce qui entraîne une augmentation des coûts associés^{3,4}.

Ces communautés deviennent de plus en plus populaires, à tel point que certains des principaux acteurs de la propriété intellectuelle comme IBM, Microsoft et Apple entrent dans le jeu en faisant don de logiciels, en encourageant la participation de leurs employés et en utilisant ces communautés



comme source d'inspiration pour le développement de produits.

Dans ces communautés, les participants recherchent la nouveauté, c'est-à-dire des conceptions originales. En général, la nouveauté est examinée et évaluée de manière unidimensionnelle. Cependant, elle peut prendre différentes formes. Ici, les chercheurs ont examiné la nouveauté visuelle et verbale. Cette dernière concerne le caractère unique de la forme d'un produit nouvellement créé par rapport à tout ce qui existe déjà, tandis que la nouveauté verbale concerne le caractère unique du texte associé aux produits nouvellement développés, qui contient généralement des informations sur leur but et leur fonction.

Dans cette étude, ils se sont également penchés sur la structure du paysage de la conception qui affecte ce qui est en train d'être développé - comment les conceptions de produits sont distribuées, regroupées et organisées. Le niveau de structure a une incidence sur le processus de recherche, puisqu'il détermine la facilité avec laquelle il est possible de trouver des modèles et d'identifier les lacunes du marché. Étant donné que les gens traitent différemment les informations visuelles et verbales, les

participants sont susceptibles de traiter également différemment les structures visuelles et verbales.

D'une part, les paysages très structurés peuvent inhiber la créativité si les participants ont l'impression qu'ils ne peuvent pas apporter un artefact nouveau, ce qui rend plus difficile le développement de conceptions verbalement nouvelles. D'autre part, comme la recherche visuelle est généralement plus difficile, un paysage plus structuré peut en fait faciliter l'identification d'une lacune dans laquelle une conception visuellement nouvelle peut être apportée.

Étudier la nouveauté

Pour mieux comprendre les communautés d'innovation en ligne, les chercheurs ont effectué une analyse incluant plus de 35 000 artefacts de conception Thingiverse. Thingiverse est la plus grande communauté d'impression 3D et de matériel open source à ce jour. Dans Thingiverse, les participants développent un large éventail de conceptions de produits destinés à l'impression 3D, notamment des drones, des robots, des imprimantes

3D et parfois même des voitures. Les chercheurs ont recueilli des données pendant 4 ans et demi, notamment les plans numériques en 3D des produits et leurs descriptions textuelles.

Les chercheurs ont fourni des preuves solides que la nouveauté visuelle et verbale avait des effets distincts sur la consommation et la production de conceptions de produits. La structure joue également un rôle : il est plus probable que les artefacts visuellement nouveaux soient produits dans des paysages très structurés, tandis que les artefacts verbalement nouveaux sont plus susceptibles d'émerger de paysages moins structurés. En outre, les conceptions de produits associées à une grande nouveauté visuelle ou verbale entraînent des taux de consommation et de production plus élevés. Cela dit, lorsqu'un produit présente un degré élevé de nouveauté visuelle et verbale, sa consommation et sa production ont tendance à être plus faibles. Cette constatation souligne la nécessité de considérer séparément les différents types de nouveauté, car leurs effets peuvent être distincts, et leur combinaison peut s'avérer indésirable.



Leurs conclusions portent également sur différents aspects du processus de recherche :

1. Lorsque les participants recherchent de nouveaux modèles à consommer, ils apprennent à connaître la structure du paysage et à identifier les lacunes.
2. Lorsqu'ils contribuent, ils évaluent s'il faut réutiliser et mettre à jour un design de produit existant en utilisant des designs de produits existants - ce qui montre qu'il est important de tenir compte à la fois de la consommation et de la production, car ces processus sont intrinsèquement liés.
3. Lorsque les participants ajoutent de nouveaux designs, ils modifient le paysage du design et sa structure, ce qui affecte la façon dont les participants perçoivent et interagissent avec les designs de produits à l'avenir.

En décomposant le processus de recherche de cette manière, nous pouvons voir que la compréhension des communautés d'innovation en ligne implique de comprendre les interrelations entre les artefacts, les individus et les paysages de conception. Cette recherche met également en évidence le fait que les attributs de conception ont un impact différent sur les activités des individus, la nouveauté

verbale et visuelle ayant des effets distincts sur la consommation et la production.

Implications managériales

Avec l'essor des communautés d'innovation en ligne et leur utilisation accrue comme source d'innovation pour les grandes organisations, il devient crucial pour les managers de comprendre comment elles fonctionnent. Pour les managers qui modèrent ces communautés, il est utile d'informer les participants qu'il est préférable d'être innovant sur un attribut plutôt que sur les deux, et de développer des systèmes qui encouragent les participants à la communauté à concevoir des produits très innovants sur un aspect. La compréhension de ces relations peut également aider les managers et les participants à prédire plus précisément quelles conceptions de produits sont les plus susceptibles de connaître un grand succès. Enfin, cette recherche souligne l'importance d'étudier les paysages de conception en général, plutôt que de se concentrer sur des utilisateurs ou des conceptions de produits individuels. ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Références

1. Kyriakou, H., Nickerson, J. V., & Majchrzak, A. (2022). Novelty and the structure of design landscapes: A relational view of online innovation communities. *MIS Quarterly*, 46(3).
2. Baldwin, C., Hienrich, C., and Von Hippel, E. (2006). How user innovations become commercial products: A theoretical investigation and case study. *Research Policy*, 35(9), 1291-1313.
3. Arentze, T., and Timmermans, H. (2005). Information gain, novelty seeking and travel: A model of dynamic activity-travel behavior under conditions of uncertainty. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 39, 125-145.
4. Boudreau, K. J., Guinan, E. C., Lakhani, K. R., and Riedl, C. (2016). Looking across and looking beyond the knowledge frontier: Intellectual distance, novelty, and resource allocation in science. *Management Science*, 62, 2765-2783.



LA TRANSFORMATION DIGITALE : LA CONCEPTION DE L'ORGANISATION DE DEMAIN



Pooyan Khashabi est professeur assistant de stratégie à l'ESSEC Business school. Avant l'ESSEC, il était professeur assistant de stratégie et d'organisation à la Munich School of Management de la LMU de Munich. Il a obtenu son doctorat à l'Université Bocconi. Ses recherches portent sur le capital humain stratégique, la stratégie d'innovation et le design organisationnel. Plus précisément, il étudie la manière dont les entreprises organisent leur capital technologique et humain, et l'impact de cette organisation sur leurs performances. Ses travaux de recherche ont été publiés dans des revues telles que *Organization Science*, *Strategic Entrepreneurship Journal* et *California Management Review*. Pooyan est actuellement membre du comité de révision de la revue *Strategic Management Journal*.

Avec l'essor de technologies comme Zoom, Teams, de l'intelligence artificielle et des People analytics, il y a de fortes chances que vos habitudes de travail soient différentes aujourd'hui de ce qu'elles étaient il y a quelques années. En effet, au cours des dernières années, les nouvelles technologies digitales ont transformé notre façon de travailler. La transformation digitale fait référence à l'adoption de ces technologies numériques (et d'autres) dans les milieux commerciaux, et cette transformation va changer la donne organisationnelle. Dans un article récent paru dans *California Management Review*, Pooyan Khashabi (ESSEC Business School) et Tobias Kretschmer (Ludwig-Maximilians-Universität München) ont étudié l'impact de la transformation digitale sur la conception des organisations, en identifiant les opportunités et les défis et en fournissant des recommandations pour les gérer.

La transformation digitale offre un monde d'opportunités, et les entreprises qui en tirent parti ont tendance à en récolter les fruits. Amazon a éclipsé ses concurrents en maîtrisant l'analyse digitale et en offrant une expérience d'achat en ligne personnalisée et conviviale.

C'est un exemple de réussite - mais les entreprises qui échouent dans leur transformation digitale risquent de perdre leur avantage concurrentiel.

Les articles et les études de cas sur les effets de la transformation digitale sur les entreprises ne manquent pas, mais on oublie souvent de parler de l'impact de la transformation digitale sur les processus internes et de son incidence sur la conception de l'organisation. Il s'agit pourtant d'un élément clé, car la conception de l'organisation peut avoir un impact significatif sur la performance. Pour étudier l'effet de la digitalisation sur la conception de l'organisation, cette étude se concentre d'abord sur la façon dont l'objectif global de l'organisation est divisé en objectifs plus petits à réaliser par ses sous-unités, et comment ceux-ci sont supervisés et ré-agencés dans l'objectif commun. Les sous-objectifs complémentaires doivent être exécutés par des sous-unités complémentaires qui travaillent ensemble pour atteindre les objectifs. La direction supervisera leurs progrès et contribuera à les recombinaison pour obtenir le résultat final.



Les chercheurs ont décomposé ce processus en étapes, en examinant comment la transformation digitale influence chacune d'entre elles.

Qu'est-ce qui doit être fait ?

La première étape de la création de résultats par les organisations consiste à définir les tâches nécessaires et la manière dont elles vont les diviser et les regrouper.

Grâce à la numérisation, davantage d'informations sont disponibles, de sorte que les décideurs pourraient identifier de nouvelles tâches qu'ils n'avaient pas envisagées auparavant. Par exemple, l'Internet industriel des objets (IIoT) fournit un vaste réservoir de données sur la façon dont les composants de fabrication sont liés aux composants administratifs. Cela signifie que les entreprises peuvent plus efficacement décrire les sous-tâches nécessaires à leur objectif final.

En raison de la transformation digitale, de nouvelles tâches sont créées et les anciennes deviennent obsolètes car elles peuvent être accomplies avec

des outils digitaux. Cela a également un impact sur le regroupement des tâches : les chercheurs suggèrent de regrouper les tâches interdépendantes, et les outils digitaux peuvent être en mesure d'identifier et de mesurer les nouvelles interconnexions entre les tâches, offrant ainsi une meilleure façon de les regrouper. Prenons l'exemple de l'utilisation de l'IA dans les soins de santé : elle a permis aux hôpitaux de détecter davantage d'informations lors de la présélection, pour ne citer qu'une seule utilisation, ce qui évite aux patients de devoir passer d'un spécialiste à l'autre. Cela peut également servir à simplifier les communications entre les différentes unités de l'organisation, ce qui allège les coûts en temps et en argent et rend potentiellement l'entreprise plus efficace.

Qui fait quoi ? Diviser pour mieux régner

Une fois les sous-tâches identifiées, il s'agit de déterminer qui fera quelle tâche. Disposant de davantage de données grâce à la digitalisation, les organisations peuvent mettre en place des mécanismes de correspondance et

attribuer les tâches plus efficacement. Cela peut également faciliter le recrutement : les employeurs et les salariés utilisent de plus en plus les bases de données de CV digitaux comme LinkedIn et les sites d'emploi internes pour trouver le bon employé ou le bon poste. Cela réduit les coûts de recherche des deux côtés. Cela peut également être utile pour le futur employé, qui peut utiliser des communautés en ligne comme Glassdoor pour obtenir des informations internes sur l'entreprise qui n'étaient pas facilement accessibles par le passé. Même en dehors de la recherche d'un emploi traditionnel ou de la gig economy, il existe de plus en plus un marché pour les plateformes de travail en ligne pour les indépendants qui partagent des projets à plus long terme et de haute qualité, comme Upwork. Ces plateformes facilitent la recherche d'une mission en tant que freelance, tout en étant moins risquées, et permettent aux entreprises de trouver facilement des contractants externes qualifiés.

Les temps changent également en interne : les systèmes digitaux de gestion des ressources humaines (people analytics) fournissent aux responsables davantage d'informations sur leurs salariés afin qu'ils puissent prendre des



Référence

Kretschmer, T., & Khashabi, P. (2020). Digital transformation and organization design: An integrated approach. *California Management Review*, 62(4), 86-104.

décisions stratégiques en connaissance de cause. Ils permettent notamment d'utiliser les données relatives aux tâches d'un employé pour identifier le type de tâche qui lui conviendrait, éliminant ainsi une coûteuse période d'essais et d'erreurs.

En plus d'améliorer l'adéquation employé-tâche, la transformation digitale a rendu l'attribution des tâches plus efficace en facilitant l'acquisition d'informations. Les décideurs sont ainsi en mesure de traiter une nouvelle variété de problèmes, et de proposer aux salariés des programmes de développement professionnel plus adaptés. Les salariés peuvent ainsi traiter plus efficacement des problèmes complexes, ce qui permet aux employeurs d'identifier un plus grand nombre de salariés capables d'accomplir une tâche, en obtenant à la fois qualité et quantité.

Suivi et achèvement des tâches

Un suivi efficace vient ensuite pour s'assurer que les tâches sont menées à bien. Une fois de plus, la transformation digitale peut y contribuer : elle pourrait même faire en sorte qu'un suivi moins vigilant soit nécessaire. Grâce à une meilleure adéquation des compétences, les salariés travaillent sur une tâche qui leur convient, ce qui les rend probablement moins susceptibles de se

relâcher. L'utilisation des outils digitaux permet également de recourir à de nouvelles modalités de travail, comme le travail à domicile, ce qui peut conduire à une plus grande satisfaction des salariés et, au final, à une plus grande productivité.

Si les entreprises souhaitent toujours mettre en place des outils pour surveiller leurs salariés, elles peuvent le faire. Il existe de nombreux systèmes de surveillance virtuelle qui mesurent et enregistrent le travail des utilisateurs. L'un d'entre eux, le "Work-Diary" d'Upwork, permet de suivre la frappe au clavier et de faire des captures d'écran, de manière à pouvoir suivre l'évolution du travail et les heures facturables. Cela dit, ces systèmes de contrôle peuvent être perçus négativement par les salariés, qui préfèrent l'autonomie et veulent sentir qu'on leur fait confiance. Les employeurs doivent garder cela à l'esprit pour trouver un équilibre entre la surveillance, les considérations éthiques et la satisfaction des salariés à l'ère digitale.

Réunir le puzzle

Une fois les tâches achevées, la dernière étape de la séquence consiste à combiner leurs résultats. Cette opération peut être facilitée par l'utilisation du big data, qui permet de combiner de manière optimale des résultats interconnectés -

une tâche qui peut être difficile pour les gestionnaires. La quantité de données disponibles offre également plus de choix pour combiner les différentes pièces. Par exemple, avant de lancer Disney+, Disney a tâté le terrain pour mieux connaître les préférences de ses abonnés et le paysage du marché. Avec ces connaissances en poche, ils ont lancé leur service de streaming avec plus de confiance dans son succès. Ils sont loin d'être les seuls : la transformation digitale stimule de plus en plus la création de valeur en montrant aux entreprises de nouvelles façons de combiner leurs produits.

Conseils pratiques pour les entreprises

De grands pouvoirs impliquent de grandes responsabilités. Les chercheurs identifient les points clés que les entreprises doivent prendre en compte lorsqu'elles entreprennent leur transformation digitale :

- **Documenter les processus de circulation de l'information dans le processus de production :** Idéalement, une entreprise devrait envisager de mettre en œuvre simultanément des changements dans l'organisation pour tirer pleinement parti de la numérisation. Elle doit noter comment les informations, les matériaux et les

finances circulent dans le processus de production, car les outils digitaux sont susceptibles d'avoir un impact sur ce flux.

- **Classez les processus par ordre de priorité en fonction de leur permanence et de leur potentiel à bénéficier de la numérisation :** Considérez les processus les plus importants - quel est leur résultat ? S'agit-il de processus temporaires ou susceptibles d'être présents à long terme ? Comment les outils digitaux peuvent-ils aider ce processus ?

- **Identifiez les avantages de la digitalisation pour votre entreprise et adaptez votre stratégie et votre structure en conséquence.** Tous les processus ou départements ne bénéficieront pas de la même manière des outils digitaux, il est donc important de réfléchir à la manière dont ils seront utilisés. La structure et la stratégie évolueront probablement toutes deux au fil du temps, à mesure que la conception de l'organisation s'adaptera à la transformation digitale ; les entreprises doivent donc faire preuve d'agilité et mettre à jour les deux en fonction des besoins.

- **Réfléchissez aux activités et aux processus qui renforceront le plus votre avantage concurrentiel.** Imaginez votre entreprise dans dix ans

et réfléchissez à ce qui la distinguera de ses concurrents. Les entreprises qui ne suivent pas le rythme de la transformation digitale sont vouées à l'échec, ce qui constitue un défi de taille. Quels sont les nouveaux processus et activités qui peuvent apparaître, et comment peuvent-ils utiliser les outils digitaux ? Comment pouvez-vous garder une longueur d'avance sur la concurrence ? À l'avenir, les entreprises performantes pourront probablement remercier leur succès sur le type et l'ensemble des activités complémentaires qu'elles proposent, plutôt que sur les technologies digitales elles-mêmes, car de plus en plus d'entreprises commencent à les utiliser.

- **Si un processus est stratégiquement important et simple à numériser, faites-le rapidement et engagez-vous.** Comme indiqué plus haut, il est important de hiérarchiser les processus, tout comme il est important de réussir la transformation digitale. Mais si un processus n'a pas besoin d'être digitalisé tout de suite (par exemple, s'il s'agit d'un processus à court terme) et que sa digitalisation serait coûteuse, concentrez-vous d'abord sur les processus clés. Le professeur Khashabi note que "prendre son temps et être sûr est préférable que de se précipiter et d'être incertain de l'issue".

- **Investissez dans la qualité de votre personnel et dans la qualité de vos données.** Il est également important de s'assurer que votre personnel est équipé pour utiliser ces outils digitaux, et de proposer des programmes de développement des compétences si nécessaire. Il est également essentiel de disposer de données de haute qualité, et comme les données ne sont toujours pas à l'abri d'une erreur de l'utilisateur ou d'un parti pris, un personnel hautement qualifié est indispensable.

Quel est l'avenir de la transformation digitale ?

Si cette transformation n'est pas nouvelle, elle s'accélère et risque de gagner encore plus de terrain dans un avenir proche. Il est donc essentiel pour les organisations de comprendre comment elle peut avoir un impact sur leurs processus et d'établir un plan. La vue d'ensemble et les directives fournies ici peuvent informer les décideurs lors de la planification de leur stratégie et être utilisées comme ligne directrice pour réaliser leur transformation digitale interne. ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

MANIPULATION D'INFORMATION OU RÉVÉLATION D'INFORMATION ?



Gorkem Celik est professeur d'économie à l'ESSEC. Il enseigne la microéconomie et la théorie des jeux dans les programmes de PhD, masters spécialisés et MiM. Ses recherches sont centrées sur la nature des mécanismes et des institutions nécessaires pour atteindre des objectifs spécifiques. Il utilise la théorie des jeux pour comprendre comment les individus réagissent aux diverses règles en fonction des informations dont ils disposent. Ses travaux ont été soutenus par le Conseil des Recherches en Sciences Humaines du Canada et par la Commission Européenne dans le cadre du programme Marie Curie Reintegration Grants. Ses articles ont été publiés dans des revues académiques comme *Journal of Economic Theory*, *Games and Economic Behavior* et *RAND Journal of Economics*.

Examen du flux d'informations dans les organisations

Comment les informations sont-elles communiquées dans les organisations ? Dans un nouvel article de recherche accepté par *The Journal of Industrial Economics*, Gorkem Celik et ses collègues Dongsoo Shin (Santa Clara University) et Roland Strausz (Humboldt-Universität zu Berlin) étudient le flux d'informations dans les organisations composées d'une direction supérieure et de multiples sous-unités inférieures, et constatent que les structures hiérarchiques et les systèmes de communication optimaux diffèrent selon les organisations.

Selon Simon (1973), les organisations sont des mécanismes d'autorité, où l'information circule des sous-unités inférieures vers la direction. Souvent, les dirigeants ne peuvent pas entrer dans les méandres des activités quotidiennes de chaque sous-unité, ils comptent donc sur le fait que ces informations soient résumées et leur soient rapportées. Si l'organisation en question est une entreprise, la direction doit inciter les différentes sous-unités, telles que les divisions de production et de vente, à communiquer correctement

leurs informations à la direction. Par exemple, les informations de l'équipe de vente peuvent concerner la force de la demande et celles du groupe de production peuvent concerner la productivité de la technologie de l'entreprise. Il est important pour la direction de connaître ces différents éléments d'information pour prendre la bonne décision (quand pénétrer un nouveau marché, introduire un nouveau produit, mettre à jour les plans de production, etc.) Il existe une importante littérature dans le domaine de l'organisation industrielle sur la façon dont la direction peut utiliser des instruments de compensation tels que les salaires, les primes et la rémunération des heures supplémentaires pour les sous-unités afin de motiver le partage d'informations sincères et véridiques.

Dans ce travail, les chercheurs ont adopté une perspective différente sur l'information et les incitations au sein des organisations. Ils soulignent que, une fois que les informations de toutes les sous-unités sont agrégées par le siège de l'organisation, sa direction se trouve dans une position où elle a un avantage informationnel sur les sous-unités. Seule la direction dispose de la vue d'ensemble de l'organisation. En



© Orion Alaj

tant que telle, l'organisation peut être sujette à des abus de position de la part de la direction au détriment des sous-unités inférieures. Par exemple, même si la division des ventes signale un faible intérêt des consommateurs pour l'offre de produits de l'entreprise et que la division de la production signale des problèmes avec sa chaîne de production, un directeur désireux de pénétrer un nouveau marché peut toujours justifier cette décision en manipulant les différentes divisions de l'organisation : en disant au groupe de production que l'équipe des ventes a signalé une forte demande et en disant à l'équipe des ventes que le groupe de production a signalé une forte productivité. Dans une organisation fortement centralisée, il n'y aurait pas de freins et de contrepoids pour empêcher la direction de manipuler l'information de cette manière.

Afin d'examiner ce problème de manipulation de l'information, ils ont construit un modèle théorique basé sur un cadre principal-agent sous information asymétrique. Ils ont résolu le modèle en utilisant des techniques de théorie des jeux.

L'analyse du modèle commence par l'observation apparemment déroutante

que la possibilité d'une telle manipulation de la gestion est généralement nuisible pour la gestion elle-même. Les différentes divisions de l'entreprise sont bien conscientes des possibilités de manipulation de la direction, et elles hésitent donc davantage à déclarer la véritable nature de leurs propres informations privées. Pour déclarer fidèlement leurs informations, elles exigent des garanties supplémentaires de la part de la direction sous la forme de régimes de rémunération plus généreux. Il s'agit d'une contrainte supplémentaire pour la direction, en plus des contraintes habituelles liées à la motivation des sous-unités : la direction doit motiver son « moi futur » à ne pas manipuler les informations qu'elle recevra des sous-unités.

Points à retenir pour le management

Comment la direction peut-elle rassurer les différentes divisions de l'organisation qu'elle ne manipulera pas les informations qu'elle reçoit d'elles ? Ce travail identifie différentes façons pour une organisation d'éviter ce piège de la manipulation et de garantir un flux d'informations sain.

1. Structure organisationnelle non réactive :

Une façon triviale de s'engager à ne pas manipuler l'information serait d'ignorer son existence. Une organisation peut toujours être structurée de manière à ignorer les nouvelles reçues de ses sous-unités. Évidemment, la direction d'une telle organisation prendrait de nombreuses décisions non informées qu'elle regretterait rapidement. Cette forme d'organisation doit être considérée plutôt comme un scénario catastrophe, qui donne une limite inférieure à ce qu'une organisation pourrait réaliser.

2. Supprimer les barrières entre les différentes sous-unités :

La capacité de manipulation de la direction provient de sa position unique qui lui permet d'observer la situation globale de l'organisation, grâce aux rapports reçus de ses sous-unités. Si les informations rapportées sont automatiquement partagées avec les différentes divisions de l'organisation, la direction perdrait cette capacité. Malheureusement, il y a un bémol à ce traitement égalitaire de l'information : en autorisant les canaux de communication entre les différentes divisions, il serait plus facile pour elles

de « comploter » contre la direction à leur propre avantage.

3. Réduire l'attrait de la manipulation pour la direction :

Une organisation peut également contrer les tendances à la manipulation de sa direction en augmentant artificiellement les coûts des décisions associées aux nouvelles positives des sous-unités. Par exemple, si l'entrée sur un nouveau marché implique le transfert de primes importantes à différentes équipes au sein de l'entreprise, la direction sera moins incitée à manipuler l'information pour favoriser cette entrée.

4. Structure organisationnelle décentralisée :

au lieu d'une structure fortement centralisée où la direction rassemble toutes les informations au siège, l'organisation peut opter pour une hiérarchie informationnelle où les informations sont transmises

d'une sous-unité à l'autre jusqu'à la direction générale. Cette structure décentralisée implique une certaine perte de contrôle pour la direction, mais une utilisation plus efficace de l'information. Nous préconisons cette structure de communication hiérarchique surtout pour les organisations dont les sous-unités sont susceptibles d'avoir une grande efficacité.

Qu'est-ce que cela signifie pour les salariés ?

La manipulabilité de l'information peut avoir des gagnants et des perdants inattendus. Comme nous l'avons vu plus haut, la capacité de manipulation de la direction entrave son devoir d'agrégation des informations dispersées au sein de

l'organisation. En d'autres termes, la direction est elle-même la première victime de ses capacités de manipulation. Paradoxalement, les conséquences de la capacité de manipulation de la direction peuvent être plutôt bénéfiques pour les fantassins de l'organisation. Les employés dans les sous-unités de l'organisation peuvent bénéficier d'une rémunération plus élevée et d'autres avantages qui servent principalement de dispositifs d'engagement pour limiter la tendance de la direction à manipuler. En d'autres termes, un salarié peut préférer travailler pour une équipe de

direction connue pour être capable de manipuler si le prix est bon, plutôt que de travailler dans un environnement exempt de manipulation.

L'information au sein d'une organisation ne passe pas mécaniquement de ses divisions inférieures à son siège. Pour garantir sa véracité, il faut non seulement donner les bonnes incitations aux sources primaires de l'information, mais aussi motiver les agrégateurs d'information

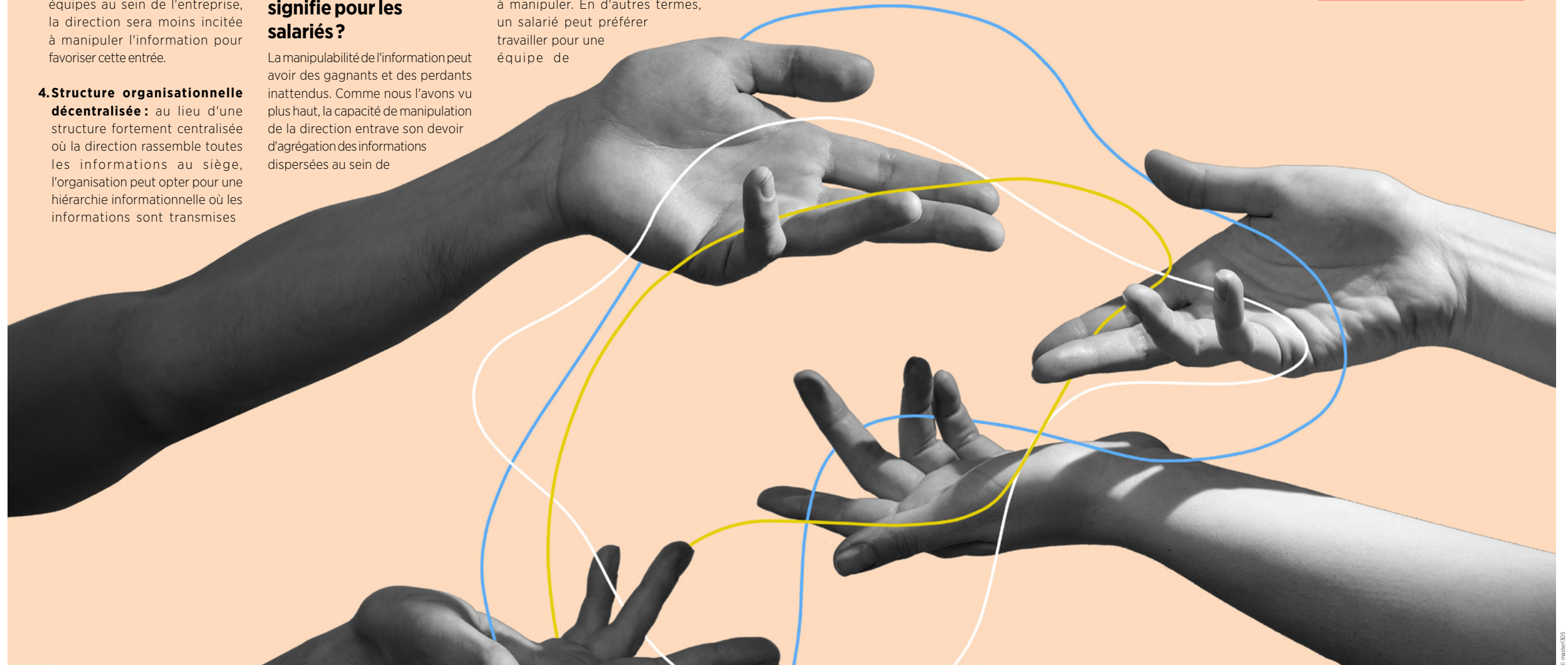
à ne pas abuser de leurs avantages informationnels aux échelons supérieurs de l'organisation. Cela suggère que, pour éviter de jouer au jeu du téléphone sans fil, les dirigeants et les salariés doivent tenir compte du flux d'informations dans leur organisation et de la manière dont leur hiérarchie peut avoir un impact sur l'exactitude de l'état final des informations. ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Références

Celik, G., Shin, D. and Strausz, R. (2021). Aggregate information and organizational structures. *Journal of Industrial Economics*.

Simon, Herbert A. Applying information technology to organization design. *Public Administration Review* 33.3 (1973), 268-278.



L'AVENIR DES EMPLOIS VERTS



Stefan Gröschl est professeur à l'ESSEC. Stefan est connu pour son expertise en matière de gouvernance responsable et de gestion de la diversité, et les aspects liés à la gestion internationale des ressources humaines. Il a partagé cette expertise avec les académiques comme avec la société civile dans de nombreux livres, chapitres de livres, et articles. Grâce à ses recherches et cours, Stefan a reçu de nombreuses missions d'institutions académiques à travers le monde. Il est membre du comité éditorial et éditorialiste pour de nombreuses revues académiques internationales de management. Stefan a travaillé avec des organisations gouvernementales et des entreprises privées, et il a développé et mené des programmes d'entraînement pour des entreprises en France et à l'international.

Le changement climatique modifie notre mode de vie - et notre façon de travailler. La génération Z et les milléniaux étant de plus en plus engagés dans le militantisme pour le changement climatique, il est crucial pour de nombreux jeunes actifs de travailler pour une entreprise qui donne la priorité à la durabilité. Heureusement pour eux - et pour l'environnement - l'économie verte est en plein essor : l'Organisation internationale du travail estime que la neutralité climatique et une économie demandant moins de ressources pourraient créer 100 millions d'emplois. Stefan Gröschl, professeur de management à l'ESSEC, a échangé avec Mette Grangaard Lund, de l'Organisation internationale du travail, sur l'avenir des emplois verts.

Comment l'Organisation internationale du travail soutient-elle les emplois verts ?

Mette Grangaard Lunde fait partie de l'équipe Emplois verts de l'OIT.

Depuis un an et demi, nous soutenons nos mandants, c'est-à-dire les syndicats, les organisations d'employeurs et les gouvernements, sur les questions relatives aux emplois verts et à la façon

dont le monde du travail sera transformé par le changement climatique.

Nous avons une approche à trois volets :

La recherche et le développement

Nous menons des études sur des sujets pertinents, par exemple sur les estimations mondiales du nombre d'emplois et des compétences recherchées.

Dans notre centre de formation à Turin, nous proposons plusieurs cours sur la manière de favoriser la croissance des entreprises vertes et de soutenir une transition juste, ce qui implique de maximiser l'impact environnemental et de minimiser les conséquences sociales. Nous partageons et diffusons également nos résultats.

Élaboration des politiques et coopération au développement

Outre la production de connaissances au carrefour de l'environnement, du climat et de l'emploi, nous soutenons également les mandants dans l'élaboration de politiques fondées sur la connaissance. Par exemple, nous formons des décideurs politiques et des économistes au niveau national, en utilisant le modèle d'évaluation des emplois verts, qui



aide les décideurs à évaluer les effets des politiques environnementales sur l'emploi. Les gouvernements peuvent ainsi se faire une idée plus précise de la manière dont ils peuvent aborder le changement climatique et l'injustice sociale de manière holistique. Nous soutenons également la création d'emplois verts par le biais de projets de développement de l'esprit d'entreprise et de développement des compétences.

Coopération internationale et multipartite

Il s'agit de travailler en étroite collaboration avec nos partenaires à travers le monde. Par exemple, nous avons été impliqués dans :

- Climate Action for Jobs Initiative, une initiative pour la transition juste et le changement climatique.
- Nous suivons de près les agendas politiques mondiaux liés au monde du travail, le changement climatique et les négociations environnementales (comme la COP et l'UNEA) revêtant une importance croissante pour notre travail. L'OIT est présente aux négociations de la COP depuis plus d'une décennie, et nous pouvons constater que la transition juste, c'est-à-dire la prise en compte des dimensions sociales de l'action climatique, est de plus en plus discutée.

Nous intégrons les perspectives du monde du travail dans ces négociations sur le climat et l'environnement.

Qu'est-ce qu'un emploi vert ?

Il existe différentes définitions, mais l'OIT utilise trois critères principaux.

Les emplois verts doivent être des emplois « décents ». Le travail décent couvre quatre dimensions : l'emploi productif (c'est-à-dire à la fois la qualité et la quantité), la protection sociale, les droits des travailleurs et le dialogue social.

Un emploi vert peut se situer dans n'importe quel secteur économique et est un emploi qui contribue à la préservation et à la restauration de l'environnement. Bien sûr, l'emploi vert peut se situer dans le domaine des énergies renouvelables et de l'agriculture, qui est probablement ce à quoi les gens pensent lorsqu'ils pensent aux emplois verts. Par exemple, un emploi vert peut produire des biens ou fournir des services bénéfiques pour l'environnement, comme des transports propres. Toutefois, ces produits et services verts ne sont pas toujours basés sur des processus et des technologies de production

écologiques. C'est pourquoi un emploi vert peut également se distinguer par sa contribution à des processus plus respectueux de l'environnement. Par exemple, les emplois verts peuvent réduire la consommation d'eau ou améliorer les systèmes de recyclage.

Un emploi vert ne doit pas nécessairement être un emploi hautement qualifié ou spécialisé. C'est possible, mais un emploi comme la collecte des déchets est également un emploi vert s'il répond aux exigences d'un emploi décent. Il peut s'agir de n'importe quel niveau de compétence ou de spécialisation, pour autant que l'emploi offre une qualité de travail et de vie décente.

L'accent est mis sur le résultat de l'emploi : il peut être dans n'importe quel secteur, mais pour être qualifié d'emploi vert, les produits et services qu'il fournit doivent servir l'environnement.

Certains secteurs sont intrinsèquement verts ou importants, et l'OIT s'y intéresse donc naturellement plus que d'autres. Par exemple, le secteur de l'énergie est de la plus haute importance pour la décarbonisation et le respect de l'Accord de Paris.

Si nous atteignons cet objectif, environ 24 millions d'emplois pourraient être créés - mais environ six millions pourraient être perdus. Le problème est que ces derniers ne se trouvent pas nécessairement au même endroit. L'OIT se concentre donc sur la transition juste. Les directives de l'OIT sur la transition juste suggèrent qu'une approche pour minimiser l'effet négatif est de s'assurer que les individus ont les compétences nécessaires pour la transition vers de nouveaux emplois, puisque des emplois comme ceux de l'industrie des combustibles fossiles seront moins demandés, mais qu'il y aura une nouvelle demande significative de main-d'œuvre dans les énergies renouvelables et les nouveaux types de mines et autres secteurs et industries en expansion.

Existe-t-il des éléments régionaux en ce qui concerne la transition juste ?

Oui. Il existe des différences dans les gains et les pertes d'emplois, tant entre les pays qu'à l'intérieur de ceux-ci. Le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord risquent de perdre le plus d'emplois, car certaines de ces économies ont tendance à être plus dépendantes des combustibles fossiles en termes d'emplois et de recettes publiques. Cela ne signifie pas nécessairement que les pays à haut revenu sont plus aptes à développer des initiatives de transition juste - certaines des politiques de transition juste, les plus ambitieuses, se trouvent dans des pays à faible revenu. Les pays à faible revenu ont néanmoins un plus grand besoin de soutien, et c'est là qu'interviennent des organisations comme l'OIT.

Quels sont les secteurs autres que l'énergie ?

Je voudrais mettre en évidence quatre secteurs principaux.

L'énergie : le premier secteur est, bien sûr, l'énergie. Nous parlons beaucoup de ce secteur car il a un impact environnemental important, mais

aussi parce qu'il y a eu des initiatives impressionnantes dans le domaine des énergies renouvelables.

L'agriculture est très importante. L'agriculture est le premier employeur mondial et joue un rôle important dans l'emploi en milieu rural. Plus important encore, les emplois agricoles sont également vulnérables au changement climatique.

La construction : parce qu'elle est à forte intensité énergétique, mais aussi parce que nous constatons de nombreux défis en matière de conditions de travail décentes. Par exemple, le stress thermique deviendra un problème de plus en plus important qui a un impact sur la productivité et la santé des employés.

Les transports : La logistique, les infrastructures et les transports sont également importants pour l'économie, tant pour le déplacement des personnes que des marchandises. La neutralité carbone et la qualité des emplois sont vraiment importantes dans ce secteur.

Parmi les autres secteurs présentant un intérêt particulier, citons l'économie circulaire et l'industrie manufacturière.

Quels sont les facteurs clés qui font évoluer ces secteurs vers des emplois verts ?

Certains secteurs économiques sont essentiels dans la poursuite des objectifs climatiques en raison de leur part importante dans les émissions de carbone, comme l'énergie. D'autres doivent s'adapter de toute urgence, comme l'agriculture et le tourisme.

Chaque fois qu'il s'agit d'une question liée au monde du travail, nous soutenons que les éléments sociaux doivent être impliqués. Dans notre approche, nous incluons les gouvernements, les travailleurs et les employeurs. Certains des exemples les plus réussis sont ceux du secteur privé et des syndicats, où les travailleurs soutiennent l'écologisation

de l'entreprise car ils reconnaissent les avantages potentiels en termes d'emploi. Nous devons accélérer la révolution climatique, mais elle ne sera pas couronnée de succès si nous n'y intégrons pas la dimension sociale.

Où les éducateurs interviennent-ils ? Avons-nous un rôle particulier à jouer ?

Nous travaillons en étroite collaboration avec le monde universitaire et les établissements d'enseignement supérieur, car le développement des compétences est un élément essentiel de la transition juste. Comme je l'ai déjà dit, il n'y a pas que la main-d'œuvre hautement qualifiée, les établissements de formation technique et professionnelle sont aussi un élément clé de la transition verte. Nous aurons besoin de personnes possédant ces compétences à l'avenir : collecte des déchets, traitement de l'eau, construction... la liste est longue.

De nombreuses écoles de commerce, dont la nôtre, ont lancé des initiatives en matière de durabilité. Qu'en pensez-vous ?

En effet, comme vous l'avez dit, de nombreuses institutions prêtent attention à leurs pratiques en matière de durabilité. Les sujets verts sont également de plus en plus importants pour les jeunes. Ils n'acceptent pas le greenwashing et sont plus critiques. Si les écoles ne font pas ce qu'elles font, cela se retournera contre elles. Cela vaut également pour les entreprises. Il ne suffit pas de se contenter d'un discours sur les initiatives écologiques, il faut aussi des actions pour les soutenir.

Si les emplois verts ne sont pas toujours des emplois de management ou hautement qualifiés, à l'ESSEC, nous nous concentrons sur les personnes qui occuperont

des postes de décision. Comment la notion de transition juste modifie-t-elle leurs compétences et leurs responsabilités ?

J'aimerais souligner deux choses. Un élément clé du travail décent est l'égalité des sexes. Les dirigeants de demain seront beaucoup plus conscients de l'égalité des sexes, de l'identité sexuelle, du harcèlement sexuel, des horaires de travail flexibles et de la nécessité de créer un environnement de travail sûr. Dans ce contexte, les dirigeants doivent également s'assurer qu'ils offrent un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Cela est de plus en plus populaire, même dans des secteurs exigeants comme le conseil, où les employés sont de plus en plus encouragés à surveiller leurs horaires.

Un autre élément important est l'entrepreneuriat. Si vous êtes entrepreneur, vous deviendrez probablement un employeur si votre idée décolle. Vous avez alors une responsabilité envers vos employés : emploi formel, bonnes conditions de travail, salaire de subsistance, avantages sociaux... Lorsque vous soutenez l'entrepreneuriat, vous devez soutenir un emploi sain pour toutes les personnes concernées, et pas seulement pour l'entrepreneur lui-même.

Notre monde est un monde de transitions et, à ce titre, il est nécessaire d'apprendre tout au long de la vie et de se perfectionner pour relever les nouveaux défis.

Quels sont, selon vous, les principaux défis des emplois verts ? Quelles sont les différentes parties prenantes et leurs demandes potentiellement concurrentes ? La guerre en Ukraine a eu des répercussions sur le secteur de l'énergie, par exemple.

Alors qu'auparavant, certaines parties prenantes pouvaient être réticentes, les objectifs sont désormais mieux alignés. Par exemple, de nombreux travailleurs sont désormais favorables à la décarbonisation et à la suppression progressive de leur propre emploi, parce qu'ils se sont vu garantir de nouvelles possibilités d'emploi vert après un dialogue social avec leur entreprise.

Assurer la croissance des entreprises vertes est un autre aspect important de la création d'emplois verts. Pour certaines entreprises, en particulier les PME, la mise en place d'une nouvelle législation peut être lourde. L'OIT insiste donc sur la nécessité de soutenir les organisations d'employeurs et leurs membres, afin de mieux aider ces derniers à s'adapter aux changements et à surmonter les obstacles administratifs.

Les gouvernements sont un autre acteur clé : il peut être très difficile pour de nombreux pays de donner la priorité à la décarbonisation. Mais s'ils investissent dans l'emploi et la création d'emplois, alors vous pouvez obtenir le soutien de nombreux gouvernements, car cela tend à être une priorité majeure. Par exemple, le nouveau Green Deal de Biden : il propose de créer des emplois en rendant les infrastructures plus vertes. Il existe de solides arguments en faveur de la prise en compte des effets sur l'emploi des politiques en matière d'environnement et de changement climatique. Nous ne pouvons pas choisir entre la croissance économique, le développement et la création d'emplois d'une part, et la durabilité environnementale et la résilience climatique d'autre part : les deux doivent aller de pair.

Vous avez mentionné les PME et l'entrepreneuriat. À l'ESSEC, l'un de nos piliers stratégiques est l'entrepreneuriat.

Avez-vous des recommandations ou des conseils à donner à nos diplômés qui souhaitent se lancer dans l'entrepreneuriat ?

Comme je l'ai déjà dit, les entrepreneurs doivent s'assurer qu'ils offrent des conditions de travail saines. Une fois qu'une entreprise a embauché son premier employé, elle doit identifier son organisation patronale et y adhérer. Souvent, ces organisations disposent de systèmes de soutien pour les jeunes entreprises. Ces organisations peuvent aider les startups à s'orienter dans la législation et à profiter des avantages qui leur sont offerts. Ces services sont souvent gratuits.

Un autre conseil est de prendre au sérieux votre stratégie de durabilité. S'il s'agit d'une initiative superficielle, elle ne servira à rien. Elle constituera un risque plutôt qu'un atout. Pensez à la cohérence de vos initiatives de durabilité avec votre mission et mesurez l'impact que vous avez, y compris les conséquences négatives possibles. Cela la rendra plus authentique pour les clients et les parties prenantes.

Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

Beaucoup de gens ne savent pas nécessairement ce qu'est la transition juste, nous devons donc aborder ce problème par le biais du dialogue social, qui, à son tour, favorisera la résilience des entreprises. Le monde change, et le monde du travail doit changer avec lui en faisant des emplois verts une priorité et en soutenant les employés, les employeurs et les gouvernements pendant cette transition. ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

CE QUE VEULENT LES FEMMES : EN TANT QUE MANAGERS ET PROFESSIONNELLES



Viviane de Beaufort est professeure en droit européen à l'ESSEC et experte en public policy et lobbying, porte-parole reconnue sur le Women Empowerment. Elle est l'auteure de nombreux livres et articles sur le système institutionnel et le lobbying, en droit des affaires et gouvernance d'entreprise. Viviane anime le Centre Européen de Droit et d'Économie (CEDE- Ceressec). Elle est responsable des programmes exécutifs de l'ESSEC dédiés à l'émancipation des femmes dont le Women Be Board Ready et référente égalité Femme/homme pour l'école.

« Mon travail fait partie de ma construction personnelle, identitaire sociale, c'est une marque de reconnaissance très importante. Mais les tiraillements entre la vie professionnelle et la vie privée sont forts ».

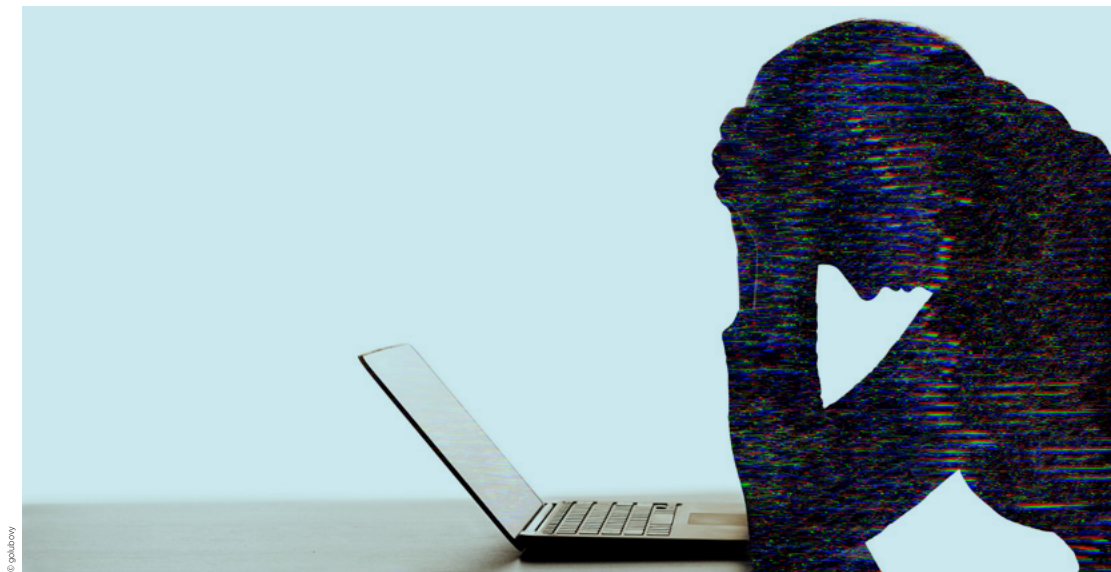
Ce verbatim recueilli parmi 274 de l'étude considérée* résume parfaitement la posture actuelle des femmes dirigeantes françaises qui se réalisent dans leur travail considéré comme une mission, mais aspirent à ne plus tout y sacrifier. C'est l'un des enseignements essentiels qu'il est possible de tirer, le second concerne un choc de valeurs susceptible d'intervenir dans les sphères du pouvoir où elles scrutent les dissonances entre le discours et les pratiques attendant des dirigeants l'exemplarité.

L'égalité, valeur fondamentale de la République française, doit pouvoir prioritairement se décliner entre les femmes et les hommes. C'est l'un des 17 objectifs de développement durable des Nations unies et Emmanuel Macron en a fait une priorité de son premier mandat. La nomination d'Élisabeth Borne comme Première ministre est un signal symbolique fort, comme les progrès intervenus avec l'indice

Pénicaud et surtout la loi Rixain adoptée le 24 décembre 2021. Mais plusieurs femmes cooptées ont refusé le poste proposé par Emmanuel Macron. Or, si à ce niveau l'incident est visible, il semble relever d'une tendance plus systémique qu'il n'y paraît et qu'il y a lieu d'étudier : que se passe-t-il si les femmes dirigeantes choisissent de renoncer alors que la porte des instances dirigeantes s'ouvre plus largement encore qu'avec la loi Copé-Zimmerman ? Les quotas imposés par la loi Rixain pour 2026 incitent les entreprises à favoriser vraiment l'égalité des sexes dans le leadership – or, certaines femmes dotées des compétences souhaitées hésitent ou refusent lorsqu'elles sont approchées.

Dans le cadre du programme de recherche « Women Empowerment » du CEDE-ESSEC, Viviane de Beaufort a mené une étude sur les femmes dirigeantes : « Le pas de côté des femmes dirigeantes ? »

Elle a interrogé les alumnae du programme « Women Board Ready-ESSEC » pour mieux comprendre les moteurs de carrière et les besoins des femmes leaders en France, dans un contexte sans doute en mutation notamment après la pandémie Covid-19.



De fait, la pandémie a eu une incidence sur les objectifs de vie de nombre d'entre nous. L'interpellation sur le sens au travail et la demande d'une vie en dehors du travail télescope le modèle sacrificiel qui prévalait quand on voulait faire carrière. Les femmes, jusqu'ici plutôt discrètes et « bonnes élèves », rejoignent les jeunes dans l'aspiration d'entreprises qui les soutiennent tout au long de leur carrière et respectent l'égalité des salaires et l'équilibre vie professionnelle et vie privée. Elles cherchent des pratiques alignées sur le discours, une structure du pouvoir plus horizontale, la confiance et les moyens d'œuvrer au bien commun. Les femmes ayant répondu (plus d'une centaine) ont toutes des carrières professionnelles impressionnantes en entreprise ou en individuel ; leurs diplômes, parcours, expériences et secteurs sont différents. En plus, leur connaissance fine de la gouvernance et des mécanismes de pouvoir, après avoir fait le programme évoqué, en font un échantillon idéal pour décoder ce qui émerge et vérifier si cette tendance encore pionnière peut devenir un mouvement systémique.

Les femmes remettent en cause une promotion, posent leurs conditions et considèrent avoir le droit ou le devoir

de pouvoir faire changer le système de l'intérieur ou bien renoncer.

Leur vie professionnelle est un moyen d'épanouissement intellectuel, une possibilité de progresser et de réaliser des choses pour 67 % des participantes. Mais cet épanouissement professionnel doit pouvoir s'articuler avec un équilibre des temps de vie (61 %) et si leur travail correspond à un besoin financier (56 %), elles ne sont plus prêtes à tout sacrifier.

Qu'est-ce qui peut faire hésiter presque la moitié de ces femmes, qui à 81 % n'ont pas refusé de promotion, à ne pas à accepter la dernière marche : un poste de niveau exécutif ? Trois raisons essentielles ressortent. Si la première n'étonne pas, les deux autres doivent faire réfléchir l'entreprise :

• **Raisons familiales** (44 %), crainte et refus désormais d'avoir moins de temps à consacrer à sa famille, et lorsque la nomination exige une mobilité, expatriation par exemple, 73 % refusent.

• **Raisons personnelles** telles que la peur de l'épuisement professionnel (1 sur 5 !) mais également le syndrome de l'imposteur (36 %) et de manière plus positive, un autre projet de vie (55 %).

• **Raisons professionnelles** : un conflit entre la projection qu'elles se font du poste et sa réalité (49 %), pas assez d'autonomie ou de moyens (59 %), et surtout un décalage entre le discours positif affiché et la réalité du pouvoir qui demeure dans l'entre-soi et vertical (84 %).

Les participantes ont clairement osé exprimer un certain nombre de besoins clés et fait des propositions concrètes.

Alors que doit faire l'entreprise ? La direction doit sans doute s'engager fortement pour créer un environnement de travail diversifié à tous les niveaux de la prise de décision. La montée des femmes tout en haut du pouvoir doit permettre de mettre en place pour tous, les hommes compris, un mode de travail garantissant davantage une vie plus équilibrée.

Un certain nombre de mesures ont été proposées :

• Un processus de recrutement équitable : ne pas éliminer à priori celles qui ont des enfants ou un certain âge. C'est à la personne de décider si le poste lui convient, et non à l'organisation de décider qu'elle n'est pas à la hauteur de la tâche en raison de sa situation personnelle.

• Un accompagnement et un processus d'intégration solide et global pour soutenir les personnes dans leur nouveau rôle et leur donner les moyens de réussir.(73,8%)

• L'arrêt de la culture du présentisme et la mise en place des conditions de travail flexibles, notamment avec le travail à distance. (69,9%)

• Des politiques internes qui soutiennent la diversité, encouragent la promotion des femmes à des postes de direction et proposent des formations nécessaires, du mentorat, du coaching, et l'accès au réseau (70,8%)

• Et comme prérequis: Offrir une rémunération juste et égale.

L'interpellation est également forte sur l'exemplarité du dirigeant, décrit comme le « héraut de l'entreprise qui porte les valeurs susceptibles de créer une préférence pour l'entreprise et les rend crédibles » alors que la guerre des talents fait rage désormais. Les entreprises non "Women friendly" risquent de perdre des talents féminins, outre d'être en non-conformité avec les exigences légales (quotas) au niveau des instances de direction et de gouvernance, donc sanctionnables. ■

Article écrit avec Julia Smith,
rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Référence

« Le pas de côté de femmes dirigeantes? » Centre Européen de Droit et Économie - ESSEC. Working Paper 2208 - avril 2022. URL : https://www.academia.edu/80171918/WP_CERESSEC_CEDE_ESSEC_Viviane_de_Beaufort_2022_avec_le_collectif_WOMEN_BOARD_READY_ESSEC

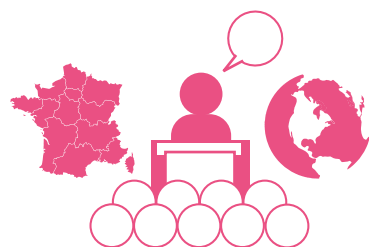
LA RECHERCHE DEPUIS 2015



557
PUBLICATIONS
ET LIVRES



59
BOURSES
DE RECHERCHE



816
ARTICLES PRÉSENTÉS
À DES CONFÉRENCES SCIENTIFIQUES
EN FRANCE ET À L'INTERNATIONALE



■ ESSEC Business School

3 avenue Bernard-Hirsch
CS 50105 Cergy
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France
Tél. +33 (0)1 34 43 30 00
www.essec.edu

■ ESSEC Executive Education

CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France
Tél. +33 (0)1 46 92 49 00
www.executive-education.essec.edu

■ ESSEC Asia-Pacific

5 Nepal Park
Singapour 139408
Tél. +65 6884 9780
www.essec.edu/asia

■ ESSEC Afrique

Plage des Nations - Golf City
Route de Kénitra
Sidi Bouknadel (Rabat-Salé)
Maroc
Tél. +212 (0)5 37 82 40 00
www.essec.edu

■ Relations presse

Vitaline GOMES
Tél. +33 (0)1 34 43 30 29

■ Rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Julia SMITH
Tél. + 33 (0)1 34 43 98 25