



Etude de cas (15 pts) : Le boom de la culture « feelgood »

Chez ALTRAN, entreprise spécialisée dans le développement de solutions informatiques, la politique managériale encourage au maximum l'initiative individuelle. « Nous valorisons les efforts de chacun et sommes en faveur de la reconnaissance des performances collectives », explique sa responsable RH. Dans cette entreprise où la moyenne d'âge est d'à peine 26 ans, l'ambiance de travail est facilitée par différents facteurs : le fait d'avoir une hiérarchie non marquée favorise l'horizontalité des échanges, et une prise de décision rapide, ce qui donne la possibilité aux collaborateurs d'avoir un impact immédiat et significatif. L'entreprise propose aussi une grande flexibilité dans les modalités de travail proposées : il est ainsi possible de travailler depuis Paris ou Madrid, de faire du télétravail. L'utilisation des technologies permet de partager et d'échanger rapidement sur les projets, les process et les actualités.

Chez ALTRAN, on sait qu'un employé heureux travaille mieux. L'entreprise dispose d'un happiness manager qui mobilise les troupes à grands coups d'afetrworks, de team building, de petits-déjeuners et de sorties entre collègues. L'objectif : favoriser les rencontres et les échanges, et créer une vraie communauté de salariés. « Nos collaborateurs sont passionnés, investis et motivés. Cela se transmet naturellement aux nouveaux arrivants, qui ont le sentiment de faire partie d'une véritable équipe », s'enthousiasme la responsable RH. Une politique « feelgood », qui s'inscrit dans le développement revendiqué d'une marque employeur. « Notre politique de ~~recrutement vise à embaucher les meilleurs talents ; cela passe évidemment par la~~ marque employeur, acquiesce la responsable. Nous essayons de communiquer sur notre politique RH, sur nos pratiques internes et sur la vie des collaborateurs au sein d'ALTRAN, via des posts sur les réseaux sociaux, des vidéos YouTube dédiées au recrutement, et la participation à des événements recrutement.

ALTRAN est une entreprise hors du commun et fascinante. Pourtant, au premier abord, elle ressemble tout à fait à une entreprise ordinaire. Les entretiens de recrutement durent 20 minutes et se font uniquement le soir. Lieu emblématique, le siège du groupe est constitué d'un immeuble en brique rouge, couleur préférée du fondateur. L'idée de cette entreprise est née d'un challenge. On raconte que son fondateur, à l'âge de onze ans, a demandé à son père de lui prêter de l'argent pour fabriquer un ordinateur. Devant son refus, celui-ci est parti pour les Etats-Unis. Ses parents ont mis plus d'un mois pour retrouver sa trace. Par ailleurs, les

collaborateurs parlent ouvertement, mais sans trop s'enfoncer dans les débats politiques. Costumes noirs, cravate rouge, sont de rigueur. L'attachement à la famille, la convivialité et la place importante de l'affect, sont de mise. On sent les effets tangibles d'un travail sur la culture, vers davantage d'ouverture, qui a porté ses fruits.

Questions

1. Identifiez et expliquez les composantes de la culture d'ALTRAN (5 pts)
2. Expliquez dans quelle mesure cette culture fortement établie serait-elle toujours avantageuse ? (4 pts)
3. Quels sont les facteurs de motivation mobilisés dans ce cas de figure ? Justifiez (3 pts)
4. Quelle est la logique de fonctionnement des employés au sein d'ALTRAN. Expliquez. (3 pts)

Questions de réflexion (5 pts)

1. Selon Churchill « *Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge* ». Interprétez cette citation et dégagez les difficultés susceptibles d'être rencontrées par les managers dans la conduite du changement.
2. Le mouvement des gilets jaunes¹ en France met le président Emmanuel Macron face à une situation de crise sans précédent, qui constitue une remise en cause de son mode de management. Imaginez que vous êtes son conseiller en management, et proposez un plan de sortie de crise.

¹ Il s'agit d'un mouvement de contestation citoyenne contre la dernière hausse des prix du carburant en France qui s'est élargi à d'autres revendications portant sur le pouvoir d'achat des classes moyennes et populaires. Au départ les manifestations étaient pacifiques, mais elles deviennent de plus en plus violentes.