Châteauform'

INSPIRATIONS...
RÉINVENTION...

De la théorie à la pratique,
des Experts & des Dirigeants
partagent leurs visions
et leurs solutions
pour se réinventer
et faire face à la crise.

LIVRE BLANC - JUILLET 2020

INSPIRATIONS... RÉINVENTION...

DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE, DES EXPERTS & DES DIRIGEANTS PARTAGENT LEURS VISIONS ET LEURS SOLUTIONS POUR SE RÉINVENTER ET FAIRE FACE À LA CRISE

Christian Monjou

A travers ce livre blanc « Comment se réinventer pour faire face à la crise », Châteauform' donne la parole à des Experts, Consultants & Dirigeants d'entreprise afin de proposer à ses clients et partenaires matière à réflexion ainsi que des conseils basés sur l'expérience de ces derniers. Chacun d'eux à sa manière pourra être une source d'inspiration pour les mois à venir car la réinvention des entreprises et des organisations est le maître-mot aujourd'hui !

La crise que nous vivons et la période inédite du confinement que nous avons vécue, après nous avoir étourdis, nous amènent à nous poser une **question de discernement** absolument fondamentale :

Qu'est-ce qui est essentiel dans nos entreprises et organisations ? Qu'est-ce qui est accessoire ?

Les crises entraînent la disqualification des recettes habituelles et imposent **l'invention, l'innovation.** L'innovation quant à elle appelle à sortir de l'habitude. On a parfois une vision erronée de l'innovation qui se résume à la page blanche et tout à coup d'un geste génial qui va faire surgir quelque chose auquel personne n'avait jamais pensé. Ce que je trouve merveilleux au contraire, ce n'est pas de construire du nouveau mais de réhabiliter du déjà-là. On se rend compte que l'innovation dans l'Art est liée au souvenir & est dans la citation. Ainsi « L'exécution de Maximilien » de Manet (1868/1869) a été inspirée par « Tres de Mayo » de Goya (1814).

Donc, le monde à venir sera en partie nouveau, il sera différent et surtout résultera de cette prise de conscience. Qu'avons-nous laissé s'accumuler par habitude ? Qu'avons-nous oublié de remettre en question à cause de la **dictature du process ?** Le process est bien ici notre propos. Les process sont utiles aux entreprises et organisations pour leur bon fonctionnement, mais beaucoup ne les remettent pas en question. Ont-ils encore leur utilité ? Les garde-t-on par habitude ? La crise met en lumière que dans certaines entreprises les process ont proliféré et par la même ont étouffé la mission de l'entreprise. C'est le cœur qui est atteint. Ainsi les process ne sont plus au service de la communauté mais c'est la communauté qui est au service des process !

Certaines entreprises comme Châteauform' ont le courage de remettre en cause leurs process ce qui leur permet d'avancer toujours, d'innover. Chaque année, il existe un jour dédié à « tuer les règles » et à en inventer de nouvelles. Cette remise en question n'est pas seulement interne, car l'externe – les clients, les partenaires – dit aussi à l'entreprise, à l'organisation ce qu'il faut faire pour se réinventer. Tout comme les process sont à revoir régulièrement, les rituels de l'entreprise le sont également. **La réinvention de l'entreprise, c'est le retour à son intuition d'origine.** Charles Baudelaire illustre à merveille notre propos dans « Le Peintre de la vie moderne » lorsqu'il dit : « La modernité, c'est le transitoire, le fugitif, le contingent, la moitié de l'Art, dont l'autre moitié est l'éternel et l'immuable. Il y a eu une modernité pour chaque peintre ancien ».

Afin que les entreprises puissent **se réinventer complètement**, une fois les process et rituels revus et adaptés, il faut continuer à chercher de nouvelles manières de faire autrement. **Et le meilleur moyen pour repenser l'entreprise, c'est d'en sortir !** Quoi de mieux que de se retrouver dans un lieu différent, un lieu inspirant, un lieu où le temps est organisé autrement, un lieu dont l'architecture est source de créativité, un lieu dont le service crée l'osmose entre les participants ? Certains séminaires offrent tous ces avantages, d'autant plus lorsque l'on y donne la parole à des gens qui ne parlent pas d'habitude. Car si pendant un séminaire on parle, il faut aussi savoir écouter. Les entreprises et organisations devront écouter leurs collaborateurs et faire appel à leurs sens et à leur intelligence émotionnelle. Elles devront oser s'aventurer sur ce chemin nouveau.

Le séminaire permet de penser autrement, sans partir de la page blanche, mais en gardant ce qui existe déjà et qui est positif. Au même titre que l'œuvre d'art, le séminaire ne peut pas être une copie. Il permet de donner vie à une réalité différente. Chaque réunion de collaborateurs est source de nouveauté. Ainsi « La Joconde » de Jean-Michel Basquiat (1983) n'aurait jamais vu le jour sans le portrait de « Mona Lisa » réalisé au XVIème siècle par Leonardo da Vinci.

Pour rebondir demain, les entreprises et organisations devront mettre en place de nouveaux modes de fonctionnement tels que le télétravail qui engendre de nouveaux styles de management, comme le management par la confiance. **Le leadership sera différent.** Le Leader n'aura pas à être innovant mais il devra rendre les autres innovants. Rubens ne peignait pas la totalité des tableaux qu'il signait. Il confiait, déléguait une partie de ses tableaux à d'autres peintres en fonction des goûts et des compétences de ces derniers. Rubens ne peignait pas de fleurs mais Jan Brueghel l'Ancien le faisait admirablement. En revanche, Rubens faisait entièrement de sa main le portrait de ces peintres à qui il confiait sa signature. C'était un signe de reconnaissance très émouvant. C'était **une véritable attitude de leadership** qui ne consistait pas à tout faire, mais qui consistait à **donner à tout le monde l'envie de faire** et qui supposait un accueil, de la bienveillance, une valorisation, un accompagnement, une aide à rebondir au-delà de l'échec. Ce n'était pas un leadership qui en imposait ou qui s'imposait mais un leadership qui suscitait constamment, qui donnait envie.

Pour les entreprises, **la réinvention, c'est de rester fidèle à son jaillissement premier tout en changeant,** tout en innovant avec le monde qui bouge.

Christian Monjou

Agrégé de l'Université, enseignant chercheur à Oxford

Spécialiste des civilisations anglo-saxonnes

Professeur de chaire supérieure en khâgne au Lycée Henri IV de Paris

Chargé de cours d'agrégation à l'Ecole Nationale Supérieure

Conférencier auprès des entreprises (le détour de l'Art, l'innovation, le leadership…)

Intervenant auprès de l'APM, Germe, HEC Executive Education

06
LA PAROLE
DES EXPERTS

70
LES TÉMOIGNAGES
DE DIRIGEANTS

92
ET PLUS
CONCRÈTEMENT,
LES ATELIERS

106
LES SOLUTIONS
CHÂTEAUFORM'

110
LE MOT DE
DANIEL ABITTAN

LA PAROLE DES EXPERTS

8
DU "LEADERSHIT" AU "LEADERSHIP"
Nicolas Beretti

12
REFONDER MA STRATÉGIE DE PERFORMANCE ET GÉNÉRER MES ANTICORPS DE LEADERSHIP VERS MA NOUVELLE IMMUNITÉ COLLECTIVE DE RÉSULTAT
Stéphane Flahaut

16
L'ALIGNEMENT PAR LES VALEURS : DE L'INTÉRIEUR VERS L'EXTÉRIEUR
Claire Couroyer

20
LE NOUVEAU CORONAVIRUS : UN DÉCLENCHEUR DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE RH
Nicole Danon

24
LE LEADERSHIP DE RÉSILIENCE POUR DIRIGER DANS LA NOUVELLE RÉALITÉ DU POST COVID-19
Laurent Levisalles

28
UN SOUFFLE D'AIR FRAIS AU TRAVAIL : PRINCIPES DE LEADERSHIP ET CAPACITÉS POUR AGIR DANS UNE LOGIQUE D'INTÉRÊT PERSONNEL ÉCLAIRÉ
Frank Rouault

30
NOUVELLE DONNE MANAGÉRIALE : VERS UN LEADERSHIP POST-COVID
Sandra Chauvin

34
LE NOUVEAU LEADER SERA RÉSILIENT
Robert-Charles Kahn

36
LE RENFORCEMENT DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE EN PÉRIODE POST-CRISE
Jean-François Marvaud

38
LA VALEUR ACCRUE DE L'ENGAGEMENT
Thierry Spencer

42
LE MANAGEMENT PAR LA CONFIANCE
Bertrand Huck

46
MES 6 INVARIANTS POUR LE MANAGEMENT DU TEMPS D'APRÈS DÉJÀ PRÉSENTS DANS LE TEMPS D'AVANT...
Jean-Michel Eberlé

50
INTÉGRER ET RÉUSSIR LE TÉLÉTRAVAIL
Georges Goldman

54
ÉLÉMENTS DE PHILOSOPHIE DE LA SANTÉ AU TRAVAIL
Bernard Benattar

58
SITUATION DE CRISE ET PARADOXES ? COMMENT S'EN SORTIR ?
Anna Elviro

62
RÉVEILLEZ VOTRE PRINCIPALE FORCE MENTALE : LA CONCENTRATION !
Burt Wayne

64
« JE SUIS LA PERSONNE LA PLUS IMPORTANTE À MES YEUX… »
Catherine Toffaletti

66
PARENTHÈSES : TEMPS D'INSPIRATION OU VALSE À TROIS TEMPS
Annie Sarthe-Innocenti

DU "LEADERSHIT" AU "LEADERSHIP"

Nicolas Beretti

Parfois, réduire un problème complexe à sa plus simple expression est bénéfique, car cela permet l'action - là où la complexité a généralement tendance à l'inhiber. Permettez-moi d'essayer ici, car l'action est devenue essentielle, pour tout le monde.

Le problème

Sans verser dans la dramatisation excessive, il semble que l'humanité n'ait que **2 options** devant elle : **changer tout de suite de cap, ou disparaître.** Si l'effondrement de notre civilisation est inéluctable, mais historiquement anecdotique (aucune civilisation n'est éternelle), **la destruction,** à ce point, **de notre environnement** est en revanche absolument **inédit** : nous pourrions être la dernière civilisation à disparaître, tout simplement parce que nous aurons rendu notre planète inhabitable.

" Les entreprises, qui sont le cœur du problème, sont aussi le cœur de la solution, car leur pouvoir d'impact sur le monde est sans commune mesure."

Mais cet avenir-là ne sera pas le nôtre si, justement, nous agissons. Face à cet effondrement, nous avons tous, à l'échelle individuelle, **un simple choix** à faire :

- **Ne rien faire,** en invoquant toutes les excuses du monde, et collaborer ainsi à cet effondrement par lâcheté, peur ou ignorance : c'est la voie du **« LeadershiT »** ;
- **Résister** à cet effondrement, avec courage, lucidité et détermination, et commencer à faire quelque chose : c'est la voie du **« LeadershiP »**.

Le but de cet article est de mettre en lumière comment fonctionne le « LeadershiT » pour mieux l'identifier et le combattre, puis de montrer qu'il n'est pas si compliqué de passer du « LeadershiT » au « LeadershiP ».

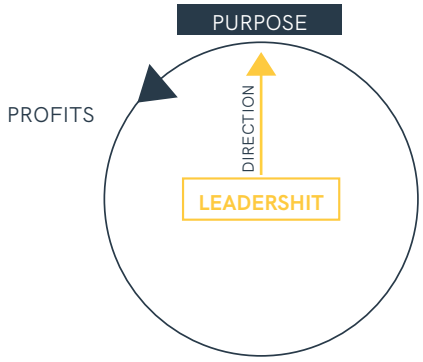
Les entreprises, qui sont le **cœur du problème évoqué plus haut,** sont aussi le cœur de la solution, car leur pouvoir d'im-

pact sur le monde est énorme. **La transformation du « business »** est donc **essentielle,** et **passe d'abord par celle de ses Dirigeants,** dont le job n'est pas (uniquement) de donner des directives, mais surtout de **montrer la Direction** (d'où le terme « Comité de Direction »…). Dans ces Comités, le rôle du CEO est celui d'un **capitaine** : il doit avant tout **définir un cap,** et le tenir. Porter la casquette du capitaine et bénéficier des privilèges qui vont avec sans en assumer la responsabilité s'appelle être un gestionnaire, pas un visionnaire. Et on voit dans quelle impasse les gestionnaires nous ont conduits jusqu'à présent…

Comprendre le « LeadershiT »

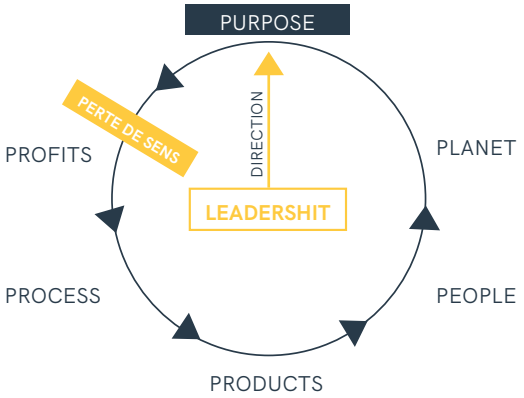
L'état lamentable du monde aujourd'hui est la conséquence directe d'une logique incroyablement stupide, à l'œuvre depuis des lustres : la logique du « **LeadershiT** ». Notre cerveau reptilien est programmé pour y obéir, et aller à l'encontre de cette logique est difficile et demande une forte détermination. J'ose croire qu'après quelques millions d'années d'évolution, nous finirons par dompter un peu le reptile préhistorique qui sommeille en nous.

Le « **LeadershiT** » commence quand la direction donnée par le Codir, le « **Purpose** », est orientée vers la recherche du **Profit**. C'est la direction donnée dans l'essentiel des entreprises, puisque les indicateurs phares du business sont toujours le CA, la marge, et les parts de marché, pour flatter les egos du Codir. Schématisé, cela donne ce cercle, à lire vers la gauche, dans le sens des flèches :



Ici déjà, une première impasse logique : imaginons que l'entreprise soit une voiture et l'argent son carburant. Tout comme une voiture a besoin d'essence pour rouler, une entreprise a besoin d'argent pour fonctionner. Jamais une personne n'achète une voiture uniquement pour y mettre de l'essence. On achète une voiture pour aller quelque part. Une entreprise dont le **« Purpose » est l'argent** n'a donc **aucun sens,** car elle ne va nulle part, elle tourne en rond. Le **désengagement** des salariés est alors inévitable, l'humain ayant un viscéral besoin de **sens** pour avancer.

La racine du mal concernant ces millions d'employés désengagés se résume donc ainsi :



Continuons sur ce schéma. Lorsque le « Purpose » d'une organisation est au service du Profit, celle-ci s'organise et se définit essentiellement à cette fin : les priorités de la direction seront donc tournées, dans cet ordre, vers les « 4P » suivants:

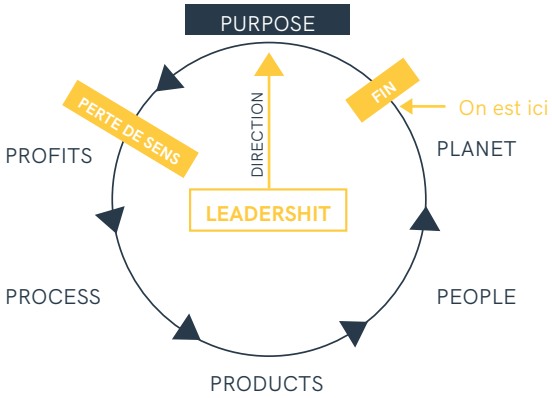
1 • Les Process, pour optimiser la production, la distribution, les flux, les réseaux… et en **réduire les coûts.** L'obsession pour les « méthodes », quelles qu'elles soient (fordisme, toyotisme, maintenant lean, agile, scrum…) en est l'illustration flagrante.

2 • Puis les **Produits,** qu'il faut fabriquer **le moins cher possible** afin de maximiser le Profit. C'est ce qui nous fait acheter des produits « made in China » au prix dérisoire, mais à l'impact écologique et social désastreux. Pour les familiers de Simon Sinek, lui parlerait ici de « What ». Se focaliser sur les Produits, **c'est perdre de vue son Cap,** avec les conséquences que l'on sait.

3 • Ensuite, les **« People »** : dans la logique « LeadershiT », les employés sont un **centre**

de coûts, une variable d'ajustement, une «ressource humaine» qu'il convient d'exploiter avec la plus grande rentabilité possible, puisque le KPI principal est toujours le Profit. A terme, le mieux est encore de la faire disparaître, car un robot coûte bien moins cher. L'hystérie de **la digitalisation** et de **l'automatisation** en sont les conséquences directes, là aussi.

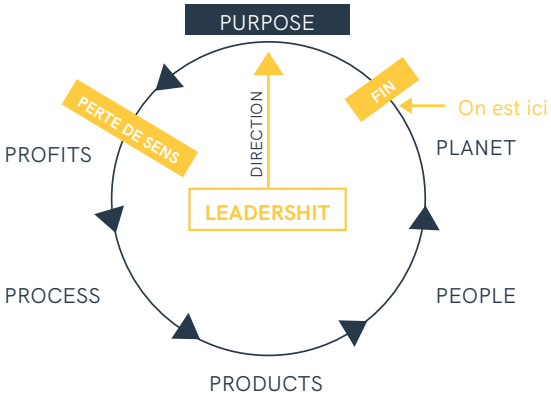
4. Enfin, en dernier malheureusement, on trouve la Planète. La maximisation du Profit entraine toujours la destruction des ressources naturelles, puisque la Nature n'a pas (encore) de valeur marchande. Pour faire bonne figure, une organisation « LeadershiT » possède quand même son département RSE, loin du business, et dont la mission est de « réduire l'impact environnemental» de l'entreprise. La RSE y est purement décorative puisqu'elle se résume à « comment je dépense l'argent que je gagne », alors que le problème c'est « comment je gagne de l'argent ». Bref, dans cette logique « LeadershiT », la planète est toujours détruite à la fin, ce qui se résume comme suit sur mon schéma :



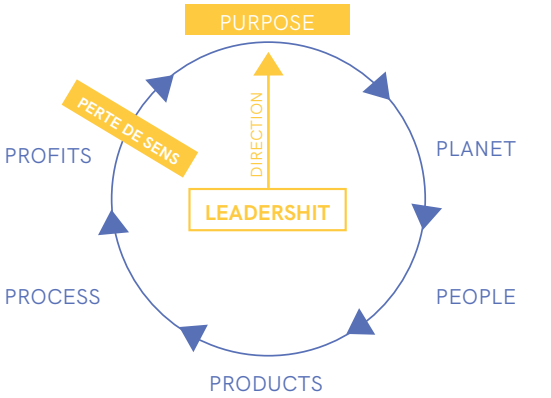
Impasse logique au début, impasse logique à la fin, perte de sens et désengagement humain au milieu, voilà le résultat du beau **cercle vicieux du « LeadershiT ».** Or il n'y a ni jobs, ni croissance, ni marge, ni clients sur une planète morte… La voie du « LeadershiT » est donc sans issue, et, à moyen et long terme, va même **contre l'intérêt des entreprises.**

Du « LeadershiT » au « LeadershiP »

La logique du « LeadershiT » est celle d'un **cercle vicieux** menant à une **impasse.** Faut-il donc tout réinventer ? Oui, absolument ! Et ce n'est peut-être pas si impossible que ça. La solution réside peut-être (sans doute) dans le problème. Reprenons notre cercle vicieux du « LeadershiT » :

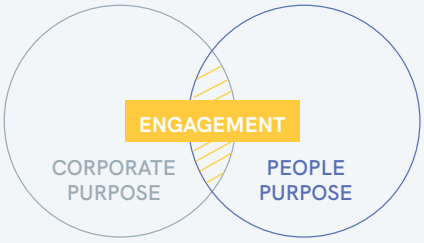


Il n'est pas nécessaire de repartir de zéro : il suffit de changer la **direction** et de mettre le **« Purpose »** non pas **au service** du Profit, mais **de la Planète et des « People ».** Ainsi tout changera, car on pourra alors enclencher **un cercle vertueux du « LeadershiP » :**



« Purpose », « Planet », « People » first

Le « Purpose » est ici d'abord au service de la planète et des gens (collaborateurs, clients, communautés). En se battant pour une cause plus grande et plus inspirante que le simple Profit, ces derniers retrouvent le Sens de ce qu'ils font. L'engagement étant d'ordre émotionnel, l'entreprise « LeadershiP » est alors capable de susciter une émotion et un engagement car elle aussi s'engage, authentiquement, pour une cause. Dans ces organisations engagées, le « Purpose » de l'entreprise recoupe celui du collaborateur, pour qui travailler pour ces entreprises est simplement l'expression professionnelle de ses valeurs personnelles. Avec des bénéfices collatéraux importants: par exemple, chez Patagonia, le turn-over est cinq fois moins élevé que chez d'autres marques de vêtements…



L'entreprise « LeadershiP » ne cherche pas à être la première sur son marché, mais à avoir le meilleur impact sur la cause qu'elle a choisie. Elle ne parle pas de son ambition, mais de sa **mission,** au service de la cause qui la transcende, et qui guide chacun de ses choix. Elle pense **Long Terme** (« Infinite Game ») et non **Court Terme** (« Finite Game »).
Ceci parait évident et logique, et pourtant, bon nombre d'entreprises affichent une « Vision » consistant simplement à devenir « leader » de tel ou tel marché, ce qui est absolument inefficace pour engager. En effet, personne ne veut aider quelqu'un à devenir le leader d'un marché… parce que personne n'est concerné par cet objectif auto-centré.

Product, Process ensuite

Les consommateurs, de plus en plus sensibles aux engagements des marques, achètent volontiers les produits des entreprises « LeadershiP » : **70% de la croissance d'Unilever** repose ainsi sur ses marques «sustainable», tandis qu'Adidas et Parley ont imaginé et vendu, l'année dernière et à leur grande surprise, **17 millions de paires de chaussures fabriquées à base de plastique ramassé dans l'océan.** En France, la marque **« C'est qui le patron »** ne vend pas simplement du beurre et de la crème fraîche, mais **un combat,** celui de la rémunération décente des producteurs et des paysans. Leur taux de croissance est à faire pâlir d'envie n'importe quelle entreprise ! Ces entreprises ont repensé leur « business model », leurs opérations, leur « supply chain », **leur Process,** pour être au service du « Purpose », et non du Profit.

Profit, Purpose enfin

Le Profit, vu comme conséquence finale et non comme but originel, est alors **au service du « Purpose »** et devient un moyen d'accomplir quelque chose de plus grand. **L'argent** permet de **réaliser son « Purpose »,** et non l'inverse. A partir de là, de *transactionnelle,* **la relation à l'entreprise peut alors devenir *émotionnelle*** - que l'on soit collaborateur ou client. C'est bien de ce « Purpose », de ce cap, que naît **l'esprit d'aventure collective,** l'envie d'embarquer à bord de l'entreprise et de s'en faire **l'ambassadeur.** L'entreprise devient un moyen **d'agir positivement pour une cause,** et non une fin en soi. On passe alors du statut ***d'intéressé*** au statut ***d'engagé*** : on veut «en être» (client ou collaborateur), car on partage les mêmes valeurs, le même combat.

Nous avons plus que jamais besoin de Leaders courageux, de Dirigeants conscients, déterminés et exemplaires ; d'entreprises cohérentes et constantes avec leur « Purpose ». C'est dans la tempête que l'on reconnait les grands capitaines : si vous lisez ces lignes, et que vous pensez en être, **c'est le moment d'agir.** Le « monde d'après », si on en veut un habitable, en a urgemment besoin.

Pour approfondir sur le sujet, vous pourrez jeter un œil, entre autres, sur :

- The Infinite Game, de Simon Sinek ;
- Cette étude d'IDEO sur les bénéfices de trouver et de vivre son Purpose ;
- Cet article d'HBR sur la Raison d'Être ;
- Cette interview de Gaël Giraud, chef économiste de l'AFD ;
- Une table ronde sur le sens au travail, avec entre autre votre serviteur.

Nicolas Beretti

Convaincu que le business peut et doit réparer la planète, Nicolas n'a de cesse de chercher à inspirer les organisations à se mettre en marche dans cette direction. A cette fin, il a fondé en 2014 BrainsWatt, un cabinet de conseil en stratégie dont la mission est d'accélérer la transition des entreprises vers l'impact positif, pour créer une économie qui répare ; il a créé et préside Business4Earth, association qui engage les TPE et les PME dans l'effort mondial de reforestation.

À travers des conférences percutantes, riches d'exemples concrets et d'histoires inspirantes, qui touchent l'esprit et le cœur du public, Nicolas parvient à donner l'énergie et l'envie d'agir, autant que des pistes de chemins à prendre.

nicolas@brainswatt.fr

REFONDER MA STRATÉGIE DE PERFORMANCE ET GÉNÉRER MES ANTICORPS DE LEADERSHIP VERS MA NOUVELLE IMMUNITÉ COLLECTIVE DE RÉSULTAT

Stéphane Flahaut

Comment retrouver le chemin d'une performance durablement saine et différenciante ? Quels premiers gestes barrières stratégiques pratiquer ? Quels nouveaux repères inoculer plus durablement dans mon organisation pour l'auto-immuniser face aux crises étendues d'intensité de résultats ? Vers quel Résultat d'Intérêt Supérieur puis via quels anticorps pratiques de Leadership mobiliser toutes mes énergies positives vers demain ?

Acte I · De votre mobilisation : mutez stratégiquement du papillon vers le pangolin.

Sans doute n'avez-vous pas patienté jusqu'à l'éruption cutanée du Coronavirus, pour **vous questionner sur la température de vos résultats comme sur la santé de votre performance ?** Néanmoins, **en matière d'anticorps business comme de crise à haute propagation virale,** j'imagine que vous avez constaté l'**improbable mutation du Papillon vers… le Pangolin ?** Pas encore contaminés par cette transfusion sanguine que le Covid-19, cet autre stratège, a pourtant réussi à diffuser jusque dans les artères les plus reculées de vos organisations ? Alors réactivons-là !

" Cette société fracturée, ce sont vos collaborateurs et clients de demain."

Selon Edward Lorenz, les visionnaires d'hier, bafouillaient sur la corrélation entre « le battement d'ailes d'un papillon au Brésil » et … « l'émergence d'une tornade au Texas. » Ce qui par analogie interrogeait doublement vos stratégies : d'abord « quels faits générateurs du passé… interroger aujourd'hui pour mieux comprendre mon intensité de résultat actuelle ? », puis « quels événements clés du jour impacteraient probablement, par capillarité, mes résultats futurs ? »

Mais **depuis qu'un pangolin est passé par là, cette clairvoyance linéaire des papillonneurs… a battu sérieusement de l'aile.** Car, plus qu'un « effet », le pangolin a lancé cette véritable

bombe stratégique qui a irradié qu'un seul fait générateur, si éloigné ou improbable qu'il fut, peut désormais s'étendre au-delà de ses frontières « naturelles » pour générer une crise instantanée aux répercussions business globales.
Sinon, comment envisager qu'un événement si anodin ait pu se traduire dans de telles déflagrations, véhiculées jusque dans la chaire trop molle de notre intensité de résultats, sans que cela ne mette en lumière, par défaut et en chaîne de valeurs, **une vraie fragilité de notre santé business comme une interdépendance de notre système de performance ?**

Ce **« crash test »** géant a donc agi pour votre organisme comme un révélateur de la véritable robustesse de votre performance et de la vitalité de votre intensité de résultat. **Un check up intégral qui a sondé en dominos autant la vulnérabilité de vos… défenses immunogènes, donc de vos « firewalls » ou choix stratégiques passés, que de vos capacités de réaction, donc de leadership pratique face à ce type de crises.**

Pourquoi néanmoins une telle urgence pandémique à réinventer notre stratégie de performance et les nouveaux masques à oxygène d'imperméabilité de résultat qui iront avec ?

Déjà, car subprimes, terrorisme, gilets jaunes, réforme des retraites, Covid-19… si vous y avez échappé, êtes-vous si certain que vos professionnels survivront à la prochaine poussée ? A vos thermomètres mobilisationnels, prêts, partez … ? Car, non seulement **ces fièvres anthropologiques vont s'intensifier dans vos organisations,** mais les températures maximales vont grimper vers des Everest inconnus d'absence de résultats. Des toux grasses qui transformeront vos rares phases « saines » de rémission, en paliers de décompression puis bientôt en exceptions nostalgiques qui confirmeront la nouvelle règle de votre absence d'oxygène.

Bref, comment vous assurer que vous saurez mobiliser au meilleur endroit tous vos anticorps afin de gagner ces combats collectifs d'un genre nouveau ? **Des batailles qui ne se remporteront plus par des injections répétées d'antivirus descendants du siège,** immédiatement rejetées localement pour leur inactivité, **mais bien par une somme de… nouveaux comportements, donc de mises en responsabilités antitoxiques de proximité.**

Or, malheureusement, en matière de curatelle stratégique nos priorités et capacités positives de mobilisation, ne font pas l'unanimité : selon une étude, 52% des Français estiment qu'il faudrait traiter la crise économique et le chômage, quitte pour cela à mettre à mal les problématiques environnementales. A l'inverse, 48% pensent que la prérogative résidera dans l'urgence climatique, quitte à affaiblir d'autant nos économies !
#Injonctionsparadoxales #Equationsstratégiquesimpossibles? #Divergencesfondamentales?

Rions jaune car cette société fracturée, ce sont vos clients et collaborateurs d'aujourd'hui et de demain.

Comme si l'aphorisme des gilets… jaunes, eux-aussi ayant fleuri sur nos ronds-points, « vous avez sûrement le temps de vous préoccuper de la fin du monde… quand nous nous focalisons sur nos fins de mois ! » construisait ce nouveau repère final, cette frontière définitive à partir de laquelle tout décideur devrait désormais se positionner pour diriger sa trajectoire business vers après-demain.

Inutile de paniquer, puisque ce grand écart entre défibrillateurs de l'urgence socioéconomique et mobilisation à haute intensité de nos énergies positives vers notre immunité collective supérieure… est un paradoxe qui n'est qu'apparent.

Mieux, chaque Dirigeant, pour ne pas dire chaque professionnel est désormais responsable de l'intégrer parfaitement dans son équation stratégique de performance, puis dans ses comportements pratiques le guidant au quotidien vers sa nouvelle intensité de résultat.

Acte II · De votre mobilisation : appliquez les premiers gestes barrières stratégiques qui sauvent des performances.

Connaissez-vous ces premiers gestes barrières stratégiques qui « sauvent » des performances, en différenciant « intensité de résultat du moment » et « performance véritablement durable » ?

Car comme un « résultat », de « *resultare* », n'est que « la conséquence d'un phéno-

mène », alors dites-vous que les organismes qui en génèrent aujourd'hui, en dépit ou… grâce aux circonstances covidesques, ne préfigurent en rien de leur capacité à réitérer durablement cet exploit !
Par exemple, si votre Directeur commercial explose vos objectifs de vente d'ici fin 2020, voire même, soyons fous, atomise 2021, rien ne dit que ce faisant il contribuera déjà à préparer cette intensité de résultat qu'à choisir vous préférez sans doute voire vivre et s'intensifier au-delà de l'an prochain ?
Ne perdez jamais cette hauteur de vue et **gardez cette distanciation stratégique de sécurité puisque la performance, du vieux français « parformance », signifiait à l'origine un « achèvement »** qui, jusqu'à preuve du contraire en tous cas, ne se produit… que quand tout est terminé.

Donc haro sur les abus de langage du genre : « *Jean-Claude a fait une super performance cette semaine à la compta* » ou « *l'équipe de France de hockey a réalisé hier une énorme performance en dominant le Canada* ». A moins, que vous ne préfériez considérer que ce serait la dernière semaine de Jean-Claude parmi ses collègues du chiffre et tout aussi probablement le dernier match de vos hockeyeurs français préférés ?
Si ce reset et cette mort annoncée vous hérissent probablement les poils stratégiques, c'est parce que **nous avons tous été trop éduqués à voir de la « performance », là où il n'y avait qu'une « intensité ponctuelle de résultat » ou un « rendement… » d'ailleurs plutôt volontiers financier qu'énergétique, donc plus nécessairement maximisé !**
Pourtant, n'anticipant en rien ces lendemains de performance désenchantés et ces rendements à maximaliser, **trop de Leaders préfèrent encore se jeter dans le confort rafraîchissant de l'action ou du faux-espoir de rebond.**

Une véritable dyslexie stratégique qui les conduit à **occulter les causes profondes de leur rendement limité pour se ruer avec félicité sur les prémices de ce ricochet business tant espéré :** « enfin la reprise de mes commandes clients », « pourquoi pas finalement valider ce reforecast et ces actions de rattrapage sur le S2 ? ». Pire, après tout « qu'est-ce que je risque à accepter ce prêt étatique à des conditions si miraculeuses ? ».
#CA #Trampolines #Avenir = désillusions à venir

Une fin d'année certainement sauvegardée, mais sur de fausses promesses de chèques en blanc : bref une mise sous perfusion, voire sous tutelle de leur propre « intensité de résultat », qui ne ferait qu'installer la prochaine fonte des glaces de leur performance, puis de leur souveraineté. Car **en contrepartie, prêteurs sur gage comme mauvais conférenciers n'attendraient pas longtemps pour venir leur intimer d'arbitrer entre soit sauvegarder leur intensité de résultat du moment… soit basculer vers cette nouvelle performance à construire plus durablement.**

Rien d'incurable ni de bien paradoxal à condition de résister à d'autres déconfinements stratégiques, tels ces « *simili plans d'action de transformation* » ou à ces « *vrais plans d'urgence maquillés en fausses retraites stratégiques* ». Des déserts médicaux d'un vide opérationnel sidéral et des lits de réanimation sur batterie non rechargeable pour des décideurs, certes en manque d'oxygène, mais qui appelleraient trop vite au secours cette cohérence vibratoire vers leur soudaine « raison d'être ».

#Miragescosmétiquesdeperformance #Comasartificielsderésultat #C'estgravedocteur ?

Acte III · De votre mobilisation : refondez votre performance et vos nouvelles conditions favorables vers votre auto-immunité collective de résultats.

« Rien dans la vie n'est à craindre, tout est à comprendre. C'est maintenant le moment de comprendre davantage, afin de craindre moins. »

Si Marie-Curie vous le dit, refusez de choisir entre la peste et le choléra donc entre avaler de la chloroquine pour « récupérer » ponctuellement de l'intensité de résultat ou… patienter jusqu'à la sortie de votre propre vaccin business miracle… dont nul ne saurait si votre organisme aurait résisté jusque-là.

Au contraire, émergez du doute pour reconverger en pratique vers la confiance en renforçant ce premier constat clinique, selon lequel votre performance et votre intensité de résultat ne se porteront certainement pas mieux après-demain, si d'aventure vous ne

commencez pas à vous en préoccuper **VERITABLEMENT… dès aujourd'hui.**

Donc, **plutôt que de vouloir vous rétablir ponctuellement de symptômes dont vous souffrez, préférez plutôt vous immuniser** en vous engageant dès maintenant dans **la refondation de vos nouvelles conditions favorables de santé de performance durable et d'anticorps de résultat.**

Evidemment, puisque « Refondre » vient du latin « refundere » qui signifie « restituer » ou bien de « re » et « fondere » qui donne « re-verser », **votre stratégie différenciante devra désormais intégrer dans son nouveau paradigme un sixième sens vital vers votre Résultat d'Intérêt Supérieur.**

Après, conscientisez que vos concurrents ne vous auront pas sagement attendus pour refonder leur performance, si bien qu'avec l'emballement de crises à venir, **toute avance stratégique prise aujourd'hui dans la production de ces globules blancs aussi pratiques qu'innovants s'avouera décisive, pour ne pas dire auto-immune dès demain.**

Ensuite, selon le proverbe… toujours chinois si « *le meilleur moment pour planter un arbre était il y a vingt ans, le deuxième meilleur moment est… maintenant* », autant dire qu'il ne tient qu'à vous de décider **qu'après-demain germera en pratique dès aujourd'hui puis s'entretiendra demain.**

Une nouvelle valeur ajoutée qui conduira le stratège que vous incarnez à **apprendre comment refonder ces nouveaux repères, puis à adopter au quotidien les comportements pratiques facilitants** qui guideront pas à pas son collectif vers la cohérence puissante, vigoureuse et différenciante de sa nouvelle performance durable.

Avant vous, ce traitement aura été validé et sa puissance immunitaire approuvée par de très nombreux organismes business, parmi les plus visionnaires et puissants du marché. Une dynamique de performance vertueuse à inoculer et un **principe actif décapant** à faire vivre puis piloter dans votre propre organisme : **autour de six nouveaux sens stratégiques ou conditions favorables, de douze indicateurs comportementaux de mobilisation à haute intensité, de sept focus énergétiques de Leadership et… surtout de quinze nouvelles réponses de « comment » revitaliser et responsabiliser pour réoxygéner au plus proche de vos réalités métier.**

Ce **« Protocole pratique du Leadership de Refondation »,** patientez jusqu'à la rentrée pour en découvrir tous les secrets de fabrication. **Une « nouvelle formule auto-immune » à vous injecter au choix en librairie, e-books, conférences, témoignages clients vidéo** ou si vraiment les symptômes sont trop concordants et que les douleurs persistent, au travers d'un premier diagnostic à envisager ensemble… sans pour autant vous rendre aux urgences. D'ici là, puisque la « santé de l'homme, n'est que le reflet de la santé de la terre », prenez soin de vous, de votre performance, donc de nous.

Stéphane Flahaut

Stéphane a 40 ans. De son enfance au Cameroun, il conserve des repères fondateurs solaires. De l'adolescence, rien. De sa vingtaine, un diplôme d'ESC, sa notoriété auto-prophétisée, puis soudaine jusqu'à la troisième place du TOP 50 coréen. De sa trentaine, les stigmates des crises, la co-écriture de « L'Entreprise Humaniste » et ce serial entreprenariat pour Manegere, dont il est Directeur associé. Conférencier, mentor et designer de transfo, son regard est sûrement assez différenciant sur « la fin de la motivation » ou sur l'émergence de nos « mobilisations inédites », pour être surnommé « c'est exactement ça ». Son énergie d'activation se fonde dans sa confiance en l'Humain et dans ces milliers de leaders déjà « responsabilisés » et « augmentés » vers demain. Membre des « Experts en form' », cent grands comptes l'accueillent sur quatre continents « comme à la maison ». Poussé par eux, Stéphane assumera sa part « là où nos lendemains se décideront » en créant le « Leadership de Refondation », son obsession positive vers la cinquantaine.

stephane.flahaut@manegere.fr

L'ALIGNEMENT PAR LES VALEURS : DE L'INTÉRIEUR VERS L'EXTÉRIEUR

Claire Couroyer

" Lorsque des personnes, notamment des Leaders, agissent uniquement dans leur propre intérêt, elles ne compromettent pas seulement leur propre bien-être futur, elles compromettent également celui de l'organisation, du groupe, de la communauté ou de la nation auxquels elles appartiennent "

Richard Barrett
L'entreprise inspirée par les valeurs.

Parler de **valeurs,** c'est finalement parler de l'Être, de la vie, du mouvement, de la responsabilité, de l'évolution, de ce qui est important pour nous à un instant donné, et de la traduction de cette importance dans notre comportement.

Lorsque ce que nous montrons à l'extérieur, est différent de ce que nous sommes à l'intérieur, et inversement, alors nous avons une **difficulté d'alignement** pour être une seule et même personne. C'est un **tiraillement** permanent de cesser d'être ce que l'on est pour être dans ce que l'on représente. Et le temps faisant, ce tiraillement devient de plus en plus lourd à porter, lorsque l'on est psychiquement équilibré.

Nous nous sommes tous retrouvés dans des situations où nous avons été plus ou moins contraints de jouer un rôle, d'endosser un costume mal taillé dans lequel nous nous sommes sentis, soit trop à l'étroit, soit trop flottant ; et dans les deux cas, nous avons ressenti ce **malaise de ne pas être à notre place.** Cela arrive aussi bien dans un cadre personnel que professionnel.

Parler **d'alignement par les valeurs,** consiste donc à rapprocher et à **réconcilier les deux faces de nous-mêmes** : ce que nous sommes et ce que nous donnons à voir. Mais il y a quelques années, j'ai également compris que cela consistait à rapprocher et à **réconcilier notre intelligence rationnelle de notre intelligence émotionnelle.** L'une sans l'autre, et nous sommes en déséquilibre.

Lorsque les **valeurs** sont présentes et nous permettent de nous sentir alignés, elles libèrent notre **plein potentiel humain** de façon durable pour nous aider à trouver notre place dans le Monde et agir avec notre puissance. **Les valeurs sont évolutives,** parce que vivantes comme nous, et nous suivent tout au long de notre chemin de vie.

Pour illustrer mon propos, je vais vous parler d'une situation réelle que j'ai vécue et qui m'a marquée professionnellement et humainement.

Il y a quelques années, quand j'étais Manager d'équipe dans un grand groupe bancaire, j'ai dû prendre une décision difficile : celle de licencier mon assistante suite à une énième faute d'étourderie, sauf que celle-ci était grave : elle préparait mon déplacement à l'étranger, et avait oublié l'enveloppe de devises à la photocopieuse ; enveloppe qui contenait quelques 800$ (il y a plus de 15 ans). Et à ce jour, je n'ai aucun doute sur le fait que cette enveloppe ne soit pas allée dans sa poche, mais que c'est une personne malveillante qui l'a subtilisée.

Pour comprendre la suite, il est important de savoir que je n'avais pas recruté cette personne et en avais « hérité », comme d'une « patate chaude » qui passait de Manager en Manager, car personne n'était content de son travail. Me voilà donc Manager de cette personne très distraite et visiblement pas du tout passionnée par son métier. Plusieurs de mes collègues m'ont dit « bon courage » et quelques semaines d'entraînement ont suffi pour comprendre que j'allais trouver le temps long. Pourtant en discutant avec elle chaque fois que je lui faisais un feedback et essayais de lui apprendre comment ne pas reproduire certaines erreurs, je constatais qu'il n'y avait aucun problème de raisonnement, de réflexion. Mais où était donc le problème ?

Après cette faute grave, ma HR Business Partener m'a fait comprendre que je devais la licencier en constituant un dossier compromettant sur cette personne car elle était Déléguée du personnel, ou équivalent ; ils avaient donc peur qu'elle fasse « du bruit ».

C'était un truc qui ressemblait à « tu ne discutes pas avec elle, tu la dégages ».
Et je me suis entendue répondre « ça ne fait pas partie de mes valeurs d'agir comme ça ». Et de recevoir « je ne te demande pas de penser ou d'y mettre le cœur, elle doit dégager. C'est tout. Après, tu pourras recruter la top gun que tu veux ».

Je n'ai plus rien dit et suis partie avec un sentiment de malaise intérieur. Outre le fait que la demande de la RH allait prendre des mois et que c'est moi qui en allais en pâtir dans l'intervalle, il y avait derrière cette proposition, quelque chose de moche qui ne me convenait pas.

Pourquoi suis-je obligée d'en arriver là ?
Je n'avais pas la meilleure des assistantes, mais elle n'était pas malhonnête. Sans rien dire, j'ai refusé la logique du deal que me proposaient les RH parce que ça ne m'allait pas du point de vue des valeurs, de salir une personne qui ne m'avait rien fait.

Un soir, je lui ai demandé de rester plus tard et ai attendu que les bureaux se vident pour la faire venir dans le mien et m'entretenir avec elle. J'ai laissé tomber mon armure de Manager et lui ai parlé d'humain à humain pour comprendre. M'assurer déjà qu'elle n'était pas à l'origine de cet incident fâcheux ; savoir ce qu'elle pensait de son job : elle le détestait et le trouvait sans intérêt (« tiens, prends ça… »), car ce qui l'intéressait, c'était d'être horticultrice (!!). Elle adorait les fleurs…

En 24h, je suis parvenue à un accord qui la ravissait (être licenciée sans préavis avec le paiement d'une école d'apprentissage pour devenir horticultrice et lui permettre de se projeter dans une nouvelle vie) ; accord qui me permettait de me sentir alignée avec mes valeurs et d'éprouver le sentiment d'avoir fait quelque chose de bien et d'utile.

Ma HRBP m'a dit plus tard « tu es folle. Tu t'en es bien sortie, mais ça aurait pu mal se passer ».

C'est à ce moment là que j'ai compris ce que voulait dire l'entropie personnelle. C'est-à-dire la quantité d'énergie guidée par la peur, et qui aboutit à des comportements et des décisions qui ne font pas sens. Si j'avais écouté ma HRBP, c'est probablement ce à quoi j'aurais abouti. Et partant de là, j'aurais engendré cette négativité dans mes interactions. Cela se passe comme ça dans de nombreuses organisations.

Rappelons que les **valeurs sont nos idéaux,** qu'elles représentent ce qui est important à nos yeux, qu'elles sont **universelles** et sont la résultante de nos besoins, c'est-à-dire une chose que nous souhaitons avoir ou vivre

pour soulager une détresse, nous rendre plus heureux et nous permettre de nous sentir alignés avec ce que nous sommes profondément.

Nos pensées, sentiments et émotions s'appuient sur le socle de nos valeurs et les traduisent en comportements et en actions.

C'est aussi parce que beaucoup de **décisions** ou d'**actions** sont prises **sans cette connexion émotionnelle** qu'elles ne font **pas sens,** qu'elles ne créent **pas d'adhésion,** qu'elles n'engagent pas, qu'elles n'impactent pas positivement.

Comment pouvons-nous exercer un leadership authentique sans nous appuyer sur nos valeurs ? Et si nous ne sommes pas alignés avec elles, comment cela se traduit-il ?

Les **valeurs sont la clé de voute de notre conduite** car elles agissent sur l'ensemble de nos décisions : de façon positive lorsque nous avons nourri nos besoins fondamentaux ; de façon limitante lorsqu'elles sont issues de nos peurs ou de nos angoisses.

Réussir à **rapprocher nos êtres : intérieur** (caractère profond) **et extérieur** (représentation), **nécessite de s'engager** ou d'être dans un développement psychologique qui nous amène à l'individuation, et ensuite à différents niveaux d'accomplissement de soi (cohésion interne, faire la différence, être au service de).

Ce moment à l'âge adulte, où nous commençons à dissocier ce que nous avons reçu en héritage, de ce que nous souhaitons réellement être. Nous avons alors la capacité à différencier ce qui nous entrave de ce qui nous aide, à nous libérer des conditionnements et à rapprocher nos deux êtres pour les mettre d'accord. C'est le **fameux alignement,** appelé aussi **congruence.**

Cet alignement nécessite **courage et détermination,** nous libère et génère un **épanouissement** & un **ancrage** qui renforcent notre **confiance,** nous permet de nous assumer pleinement tels que nous sommes avec nos forces et nos failles, et nous évite de dériver.

Les valeurs donnent du sens à nos actions et structurent nos relations et les modes de coopération que nous voulons promouvoir. Elles nous permettent d'adopter une ligne de conduite partagée par celles et ceux qui s'y reconnaissent, car c'est par cet ADN que nous nous reconnaissons, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur.

Enfin, et ce n'est pas le moindre des atouts dans le contexte actuel, être aligné.e avec ses valeurs, aide à gérer la complexité des situations que nous traversons et à constituer le point fixe sur lequel nous pouvons nous reposer.

S'appuyer sur nos valeurs génère la confiance. La confiance engendre l'ouverture. L'ouverture favorise l'apprentissage. L'apprentissage conduit au développement de soi qui lui-même nourrit le Monde.

Et si vous en preniez le chemin pour aller d'un être à l'autre ?

Claire Couroyer

Claire est une Entrepreneuse engagée, convaincue par la dimension humaine et la nécessité de faire évoluer les consciences pour construire des modèles de business durables et respectueux. La Résilience, l'Adaptabilité et la Joie font partie de son ADN. Claire est fondatrice de Trans-Humans© et co-fondatrice de Cockpit-E qui œuvrent au développement des Dirigeants et Managers dans le but de transformer leurs organisations, grandes - moyennes et petites.

claire.couroyer@trans-humans.com

©crédit photo Ketan Rajput • Unsplash

LE NOUVEAU CORONAVIRUS : UN DÉCLENCHEUR DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE RH

Nicole Danon

La tempête du Covid-19 a fondamentalement bouleversé nos façons d'envisager le monde dans lequel nous vivons. Les changements qui s'ensuivront vont contraindre les entreprises à revoir leurs stratégies, et en particulier leur stratégie RH. Quelques bonnes questions à se poser.

Le nouveau Coronavirus : un déclencheur de réflexion stratégique

La crise sanitaire aura été un tsunami qui s'est abattu sur les économies de tous les pays, créant un environnement nouveau, inédit et encore plus complexe qu'il ne l'était auparavant.Changements d'habitudes de consommation, évolution des attitudes, écroulement ou repositionnement de filières ou de secteurs entiers, le paysage économique de demain est désormais totalement imprévisible.

" Choisissez une étoile, ne la quittez pas des yeux. Elle vous fera avancer loin, sans fatigue et sans peine."

Alexandra David-Néel

Pour sortir gagnantes de cette crise, les entreprises n'échapperont pas à un **réexamen de leur stratégie** à la lumière des changements amorcés : nouveaux concurrents, évolution des marchés et nouvelles opportunités, réexamen de la chaine de valeur et du périmètre géographique, nouvelle proposition de valeur… Et de manière indissociable, pour s'assurer de la réussite de ces nouveaux scénarios stratégiques, il va falloir **repenser la stratégie RH** de l'entreprise. **Quelles questions faudrait-il se poser ?**

C'est quoi une stratégie RH ?

Pour le dire avec des mots simples : il s'agit de **l'ensemble des choix à opérer en matière de « gestion » des ressources humaines,** qui permettront de réussir la stratégie de l'entreprise. Qui veut-on avoir comme collaborateurs, comment devraient-ils être, quels profils, quelles compétences, quelles caractéristiques ?

Afin de définir ces profils et ces compétences, cette stratégie RH inclut nécessairement, en lien direct avec la stratégie de l'entreprise, un questionnement sur les métiers et emplois dont on aura besoin à court, moyen et long terme… et aussi ceux qui devront disparaître : **c'est le Strategic Workforce Planning** (SWP), nouveau petit nom de ce qui s'appelait autrefois GPEC.

La stratégie RH va donc décrire comment l'entreprise souhaite :

- Attirer, recruter, intégrer les profils souhaités (s'il faut aller les chercher à l'extérieur);
- Développer, former, faire évoluer ces personnes (en cohérence avec les métiers ciblés)
- Organiser leur travail (process, outils, modèles organisationnels…)
- Manager, animer les individus et les équipes en s'assurant de leur engagement
- Rétribuer et reconnaître les collaborateurs, etc.
- Sans oublier des aspects tels que la communication RH et le dialogue social pour l'ensemble des salariés…
- Ces différents axes, une fois validés et priorisés, seront déclinés par les équipes RH en plans d'actions court et moyen terme.

L'expérience Covid-19 : un nouvel éclairage pour la stratégie RH

La situation que nous venons de traverser a obligé les entreprises à inventer de nouveaux modes de travail, à mobiliser de nouvelles solidarités, à reconfigurer totalement certains processus, avec l'humain au cœur de tous ces sujets. Comme préalable, un **bilan de ces expériences d'adaptation ou de réinvention** devrait servir **d'introduction à cette nouvelle réflexion** sur la stratégie RH, avant de revisiter les thèmes évoqués plus haut, et pour lesquels nous détaillons ici quelques questions à se poser.

Attirer, recruter, intégrer

En amont de cette composante, nous l'avons dit, il sera indispensable de s'interroger sur **les métiers pour lesquels recruter** : le paysage aura peut-être changé et l'entreprise aura éventuellement réorienté certaines parties de son activité.

Il faudra donc requestionner les choix d'internalisation / externalisation, avant de décider des profils à sourcer à l'extérieur. En tenant compte de nouvelles compétences à cibler, mises en lumière par la période que nous venons de traverser : adaptation, agilité, autonomie, créativité, coopération…

Pour **attirer** les bons talents, rappelons que, plus que jamais à l'issue de cette crise, les gens ont **besoin de SENS** pour s'engager : **la raison d'être et les valeurs** de l'entreprise compteront donc désormais encore plus qu'auparavant dans l'image Employeur sur laquelle elle communiquera.

À l'évidence, les process **de recrutement et d'intégration** sont totalement bouleversés (et sans doute de manière durable) par les mesures barrières : des choix seront à faire sur la formule « digitale » la plus adaptée à votre entreprise et à votre culture. Mais la distance vous obligera à encore plus de vigilance sur le niveau d'accompagnement et de communication à donner à vos nouveaux embauchés, de la part du manager et des équipes RH.

Développer, former, faire évoluer

Ce domaine stratégique du développement des compétences et des talents invitera à une réflexion sur le fond et sur la forme.

Le fond : à partir de la réflexion métiers et compétences (SWP), il s'agira de vérifier que les orientations en termes **d'évolution des métiers** « collent » bien avec la nouvelle stratégie de l'entreprise, et que les filières définies sont toujours adaptées dans le nouveau contexte. Sur fond de menace pour l'emploi, les politiques globales de formation et d'évolution de carrière devront s'attacher à maintenir l'employabilité, à travers les bons choix de spécialisation ou de polyvalence technique. Sans oublier le développement des « soft skills » liés à la résilience et à l'adaptabilité, permettant d'éviter au mieux les risques psycho-sociaux.

La forme : la plupart des formations, habituellement conduites en présentiel, ont dû être réinventées « en urgence » pour basculer en mode distanciel. Pour certaines, il ne s'agit que d'un mode « dégradé » et le retour à la « normale » est attendu avec impatience. Pour d'autres, les solutions numériques

mises en place ont apporté des opportunités pédagogiques nouvelles, qui ont soulevé de l'intérêt. Il conviendra de requestionner ces choix lorsque la situation le permettra, et de décider du maintien total ou partiel de ces modes.

Organiser le travail

Incontestablement, c'est dans ce domaine que les entreprises ont eu le plus à se réinventer, au cœur même de leurs métiers. C'est donc ici que le **retour d'expérience (REX) de la période de confinement** qui vient de s'écouler sera fondamental, pour nourrir les choix stratégiques à faire en matière d'organisation du travail.

Idéalement, ce serait là l'occasion de repenser l'ensemble des processus de l'entreprise, plutôt que d'essayer de travailler « comme avant », mais à distance. En tout état de cause, cette transformation (forcément numérique) est déjà en route, et il est clair que le **télétravail** constituera une colonne vertébrale pour la nouvelle organisation des activités (tertiaires en particulier). Il s'agit maintenant, avec un regard stratégique, **de statuer sur ce que l'on veut vraiment** à travers cette modalité d'organisation, au-delà de protéger la santé des salariés : productivité, économies, équilibre vie professionnelle / vie personnelle, etc ? Et de poser un **cadre clair** pour la pratique du télétravail, avec des règles et des limites explicites.

Manager et animer les individus et les équipes

Afin de maintenir l'engagement en donnant du sens dans le nouvel environnement, il sera nécessaire de s'interroger sur **la culture managériale** dans le nouveau contexte. L'axe managérial de la stratégie RH devra réévaluer **les modes de gouvernance** (niveau d'autonomie et de responsabilisation, subsidiarité, reporting, coopérations, etc.), voire redéfinir le **modèle de management** le plus adapté : des managers « agiles » et résilients, capables de faire face aux crises avec recul mais aussi créativité, aptes à générer des collaborations, à faire confiance et à maintenir le lien même à distance.

Divers éléments du système de management devront éventuellement être réexaminés pour ce « monde d'après » : quel niveau de feedback instaurer dans un univers où le télétravail a pris de l'importance ? Faudra-t-il repositionner l'entretien annuel ? Modifier les rituels managériaux ? Repenser les évolutions et les parcours de carrière ? Etc.

Rétribuer et reconnaître les collaborateurs

On l'a constaté dans certains secteurs (par exemple celui de la Santé, particulièrement mis en lumière pendant l'épidémie) : la rétribution des salariés, la mesure de la performance, la reconnaissance de l'effort et de l'engagement, voire même la façon dont sont fixés les niveaux et les évolutions de salaires, tous ces aspects sont potentiellement à revoir. Autant « embarquer » ce questionnement dans la réflexion stratégique, de façon à lier de façon cohérente système de management et système de rétribution et de reconnaissance.

« On le voit, repenser une stratégie RH sous ce nouvel éclairage va inviter les DRH à parcourir l'ensemble de ces questions (et sans doute d'autres encore) et à faire des choix assumés dans ces différents domaines. Et si c'était pour eux une opportunité ? »

Cette crise a projeté les DRH sur le devant de la scène. En effet, le sujet de préoccupation ayant été, pendant cette période, la santé physique et psychologique **des personnes,** les équipes RH ont eu à gérer (souvent dans l'urgence) : bascule en télétravail ou mise au chômage partiel des salariés, adaptation des conditions de travail, distances de sécurité, organisation de transports… avec un niveau de mobilisation et d'improvisation peu courant.

L'expérience Covid-19 : un nouvel éclairage pour la stratégie RH

Cette expérience a donné aux Directeurs Ressources Humaines l'occasion de collaborer main dans la main avec les dirigeants, démontrant ainsi leur expertise RH ainsi que leur capacité à se réinventer pour maîtriser une situation inédite.

Une nouvelle réflexion stratégique « post-Covid » leur offre une opportunité à plus d'un

titre : a minima, si l'entreprise doit opérer des « virages stratégiques », il est essentiel pour eux de repenser la stratégie RH qui les accompagnera…

Mais au-delà, ils seraient bienvenus **de participer activement à cette nouvelle réflexion stratégique,** voire de **l'influencer fortement** en s'appuyant sur le vécu et les enseignements de cette crise, pour faire émerger des pistes ou des scénarios nouveaux. Ce qui les positionnerait clairement comme acteurs incontournables au sein de l'équipe dirigeante, avec un accès plus large aux leviers de décision.

Nicole Danon

Passionnée par la relation humaine, j'accompagne depuis 20 ans des Managers et des Dirigeants. Ce qui m'intéresse, c'est le fonctionnement de ces entreprises en tant que « systèmes », ainsi que la manière dont les Managers peuvent avoir un impact sur leurs différents éléments. Leur faire reprendre conscience de ce pouvoir qu'ils ont est un défi que j'aime relever tous les jours.

Cette passion me conduit à la fois :

- À « agir sur le système », en accompagnant, en mode Conseil, le DRH et les équipes de direction (Codir, Comex…)
- Et à interagir avec les Managers, en mode Coaching, Teambuilding, Formation ou Codéveloppement, pour les aider à se développer afin d'accompagner les transformations de l'entreprise.

Animation des équipes, leadership et influence, responsabilité et courage managérial : ce sont des thèmes qui me paraissent essentiels et qui sont souvent au cœur de ces interventions.

J'ai fondé Allure Consulting, voici 15 ans, pour pouvoir me livrer à ce « hobby », tous les jours, avec plaisir et sans modération !

nicole.danon@allure-consulting.com

LE LEADERSHIP DE RÉSILIENCE POUR DIRIGER DANS LA NOUVELLE RÉALITÉ DU POST COVID-19

Laurent Levisalles

Covid-19 nous a projeté au cœur du monde VUCA (volatile, uncertain, complex & ambiguous). Les scénarios traditionnels et les habitudes sont sévèrement perturbés. Le leadership d'antan est profondément remis en question, la nouveauté fait signe. Dans ce nouveau paradigme, **les compétences de résilience du Leader** se montrent fondamentales.

Cygne noir (en référence à l'ouvrage éponyme de Nassim Taleb) ou rhinocéros gris (en référence à l'ouvrage éponyme de Michèle Wucker) ? La réflexion est nécessaire pour éviter de réitérer les écueils d'un leadership… dépassé. Mais là n'est plus le sujet.

Covid-19 nous a projeté au cœur du monde VUCA. **Le désordre est immense, créant de l'incertitude,** cela peut apparaître effrayant, ou encore menaçant. Les scénarios traditionnels et les habitudes sont sévèrement perturbés. Les anciens modèles ne font plus recettes, la nouveauté fait signe. Le **leadership d'antan** est profondément **remis en question.**
Nous avons rarement été confrontés à des situations où le **Leadership Résilient** se montre aussi **fondamental.**

" Sécurisez votre camp de base avant toute chose, affutez ensuite vos compétences de leadership avec l'aide d'un expert, collaborez avec les autres, connectez-vous avec le sens."

La résilience est **l'ensemble des capacités** apprises **pour rebondir, grandir,** se connecter et se réaliser. Commençons par cette dernière, **« se réaliser »,** qui sous-tend de faire correspondre les bonnes compétences à des défis imprévisibles - ou VUCA. Pour y faire face, **l'action habile est la réponse,** elle sera aussi la mesure d'un bon leadership. Un leadership résilient sera jugé sur ses actions. Les compétences de socle qui le soutiennent nécessitent de la pratique.
Sans la volonté de l'emporter, il n'y a pas de leadership. C'est la dramaturgie des voyages héroïques, où le héros, brisé et humilié face à l'impossible, se souvient du « pour quoi », retrouve la volonté de se lever et se bat.

Inputs de fond de Leadership

1. Raison d'être
2. Visualisation de scénarios
3. Altruisme
4. Agilité situationnelle
5. Esprit de décision
6. Le language optimiste
7. Autodiscipline

Impact profond de Leadership

1. Volonté
2. Sagesse
3. Collaboration
4. Agilité
5. Vitesse
6. Motivation
7. Energie

© The Resilience Institute Europe

Qu'est-ce qui est assez important pour se lever et se battre ?

Raison d'être (courage / volonté de l'emporter / but)

La première étape consiste donc **à décider ce qui compte.** Sur quoi allez-vous céder et pour quoi allez-vous vous battre ? Ce ne sont pas des choix triviaux. Est-ce votre richesse ou votre famille ? Est-ce vos employés ou vos actionnaires ? Est-ce les clients ou la planète ? Protégerez-vous votre ancien modèle commercial ou basculerez-vous vers un modèle numérique ou durable ?

Il se peut qu'une fois dans la vie, une crise survienne et façonne les générations suivantes. Covid-19 est l'une d'entre elles. Prenez le temps d'articuler clairement ce pour quoi vous vous battrez. Définissez en quoi et comment cela est important. Embrassez le **risque de l'échec,** invoquez votre **courage,** levez-vous et **battez-vous** pour cette cause.

Visualisation de scénarios

La seconde étape consiste à visualiser clairement des scénarios et leurs résultats alternatifs. La réponse de Covid-19 sera-t-elle suivie d'une économie en forme de V (récupération rapide), de W (à deux ou plusieurs revers), en U (avec une longue récession) ou en L (dépression de plusieurs années) ? Comment les systèmes politiques interagiront-ils avec les tensions économiques et sociales ?

Altruisme

Les résultats de tous ces scénarios sont très divers et très différents. Il n'y a aucune certitude. Les Dirigeants doivent être en mesure de voir **la probabilité des scénarios alternatifs et de créer un plan d'actions** pour chacun.

Les Leaders doivent faire preuve **de capacités de soin** et de **compassion authentiques,** même lorsque leurs actions causent de la souffrance.

Agilité situationnelle

Les forces d'élite sont entraînées dans la pratique d'une réponse rapide, agile et efficace face au chaos. De nombreux Dirigeants sont à ce jour entraînés à des processus de **routine.** C'est actuellement **le risque le plus sérieux pour le leadership.** Les Dirigeants doivent reconnaître et contrer les réactions d'inhibition, de combat et de fuite.

Dans l'inhibition, la pensée, l'émotion et la physiologie sont trop perturbées pour comprendre la réalité. L'action devient impossible. Dans le combat, la colère pousse le blâme, les attaques réactives et l'action irrationnelle. Dans la fuite, la peur interdit la pensée et l'action. La procrastination et le doute détruisent les capacités d'action agile et ciblée. Nommez vos émotions, apprivoisez-les, recadrez-les.

Le calme tactique est une pratique en temps réel pour contrer ces réactions, se détendre, regarder autour de soi, entrevoir l'étape suivante et exécuter rapidement une réponse disciplinée. Planifiez le faisable, maintenez un esprit clair et une résilience émotionnelle. Ainsi, vous vous observez avec clairvoyance et êtes capable de comprendre un enchaînement imprévisible d'événements.
« ***Ressentez l'inconfort, détendez-vous, regardez autour de vous, décidez et exécutez.*** »

Esprit de décision

Des décisions calmes, rapides et claires sont essentielles. Les Dirigeants feront des erreurs. Digérez, tirez les enseignements, réévaluez et décidez à nouveau. Les meilleures décisions nécessitent une réflexion sur le « Système 2 ». C'est un processus coûteux en énergie, lent et délibéré. En cas de crise et de chaos, ce système ne peut être invoqué. Dans un premier temps, répétez et planifiez les décisions possibles dans la phase de planification du scénario. Examinez les décisions, les communications et l'exécution lors des tests de répétitions.

Deuxièmement, face à un défi, utilisez cette pratique pour ressentir la bonne décision en utilisant le « Système 1 » (plus sensible aux sentiments qu'à la réflexion). C'est un processus bon marché, rapide et instinctif. Si vous pratiquez cela - tout comme le font les soldats dans les échanges de tirs - vos décisions seront utiles. Si vous ne vous entraînez pas, le système 1 déclenchera les modes réactifs de l'inhibition, du combat ou de la fuite.

Langage : réaliste, optimiste et pratique

« C'est un puta*n de merdi*r ! » ; Réalité, mais qui reflète le stress (la détresse dans notre terminologie) et le manque de sang-froid. Quand le Leader tient ce type de langage, cela est destructeur. Avant de lâcher votre première réaction, soufflez et réfléchissez, interrogez-vous sur la meilleure manière de l'exprimer. « Il s'agit d'une crise complexe et de grande ampleur » (réaliste). « Des opportunités vont se présenter » (optimiste). « Appelez nos 10 meilleurs clients et vérifiez comment ils se portent » (pratique).

« Je suis stressé / fatigué ! ». Cela peut être vrai, mais par cette expression vous semez un doute contagieux. Essayez donc : « C'est difficile à bien gérer » (réaliste). « Concentrons-nous sur ce que nous pouvons faire » (optimiste). « Prenons du temps avec notre famille et prenons soin de nous » (pratique).
Ce que l'on dit et fait est au cœur d'un leadership conscient. Gérez très attentivement vos pensées. Imaginez comment elles peuvent être perçues par les autres, l'impact qu'elles pourraient avoir. Puis interrogez-vous sur comment rendre ces pensées plus réalistes, optimistes, pratiques.

Prenez le temps d'expliquer l'importance de la pensée et du langage à votre équipe. Alignez-vous sur le langage que vous utiliserez avec les collaborateurs, les fournisseurs et les clients.

Autodiscipline

Toutes les compétences examinées ci-dessus sont capitales et ne peuvent êtres cohérentes et durables que si vous maîtrisez vos propres fondations physiologiques. Pire, si vous essayez de développer ces compétences lorsque votre résilience est compromise, vous obtiendrez de mauvais résultats. La sagesse, la conscience, l'altruisme, la pensée créative, la détermination et l'optimisme ne sont tout simplement pas disponibles si vous ne pouvez pas garantir votre sommeil, votre forme

physique, votre relaxation, vos rituels quotidiens de soutien et votre temps de récupération.

En résumé, sécurisez votre camp de base avant toute chose, affutez ensuite vos compétences de leadership avec l'aide d'un expert, collaborez avec les autres, connectez-vous avec le sens et soutenez vos équipes dans la phase de régression où nous entrons pour façonner les succès de la Nouvelle Réalité (« New Normal »).

Laurent Levisalles

Basé en France, Laurent est co-fondateur du Resilience Institute Europe. Diplômé de l'Université Paris-Dauphine, de HEC-Paris, il est également coach certifié d'état. Durant plus de 20 ans, Laurent a occupé différents postes de Directeur général dans le secteur de la distribution aux Etats-Unis, en Europe et en Chine pour des start-ups et des sociétés globales. Séduit par les sciences humaines, il a consacré une grande partie de son énergie au management et au développement des hommes.

Marqué par son expérience en Chine, il s'est investi avec passion dans son monitorat de qi-gong et intègre volontiers des pratiques dans les séminaires qu'il anime. Parmi ses missions, Laurent intervient dans plusieurs écoles de commerce.

laurent.levisalles@resiliencei.com

UN SOUFFLE D'AIR FRAIS AU TRAVAIL : PRINCIPES DE LEADERSHIP ET CAPACITÉS POUR AGIR DANS UNE LOGIQUE D'INTÉRÊT PERSONNEL ÉCLAIRÉ

Frank Rouault

Nous avons tous un potentiel formidable immergé au travail. Voici des **principes de leadership et capacités pour le révéler au mieux de nos intérêts,** de ceux des autres et de la communauté. Nos jobs sont devenus nos entreprises et nous nous avons tous la responsabilité de faire que nos « job-entreprise » se développent pour nous, les autres, notre société et notre monde.

Avant le Covid-19, l'évolution de nos activités en entreprise en cette première moitié de XXIème siècle nous emmenait vers la nécessité d'être plus engagés car, même si cela n'est pas encore compris et intégré partout, la **motivation des Hommes est et fait le futur des organisations.** Le Covid-19 renforce l'importance du rôle et de la contribution que chacun peut apporter au service de ses besoins, des besoins des autres et des besoins de la communauté en général.

" Faire différemment ne veut pas nécessairement dire mieux, mais mieux nécessite toujours de faire différemment."

J. Chambers

Malheureusement, notre contexte est devenu tellement complexe qu'il est difficile pour chacun de savoir comment inscrire son action en continu dans cet intérêt personnel et partagé. Pourtant, nous nous accordons tous sur des évidences incontournables qui sont souvent polluées par des idéologies et des intérêts personnels plutôt que généraux. L'objet de notre ouvrage à venir, écrit avec Phillip Pardo et Christian Drugmand et publié à l'Afnor, porte sur l'**engagement professionnel dans la décennie 2020.**

Il présente des recherches et observations pratiques et propose **un référentiel de performance sur nos attitudes et façons de faire** au travail qui sont applicables par tous au service de nos intérêts, de l'intérêt des autres et de l'intérêt de la communauté en général. Au-delà d'un rappel sur l'évolution de nos contextes depuis la fin de la deuxième guerre mondiale,

nous présentons des **principes d'actions** reconnaissables facilement par tous. Ils nourrissent l'admiration que nous portons aux autres (que les autres peuvent nous porter lorsque nous les appliquons), s'inscrivent dans les **théories fondamentales du leadership** et dans les vertus d'Hommes et de Femmes qui ont gagné l'admiration des autres à travers les continents et l'histoire. Ils se fondent sur la combinaison de 3 idées simples et essentielles à cette reconnaissance et qui sont facilement observables : développez en permanence la **maîtrise** de votre « art », de votre métier ; agissez de manière **altruiste** et apportez **passion** et énergie dans votre activité.

Quelle est pour vous la personne connue qui reflète ces 3 principes : Maîtrise, Altruisme, Passion ? L'admirez-vous ?

Pour générer l'admiration, nous constatons que c'est la mise en œuvre de l'ensemble des 3 principes qui compte. Nous partageons aussi des pratiques qui sont des **capacités fondamentales,** bien plus opérationnelles qu'une liste de compétences. Ces capacités prennent leurs racines dans les fondamentaux de la performance organisationnelle et du fonctionnement « en système ».

Elles permettent à chacun d'être leader de son action, au service de son intérêt, de celui des autres et de la communauté. Aujourd'hui, quel que soit votre job, vous êtes tous des **Experts Métiers,** des **Constructeurs de Relations,** des **Architectes du Travail,** des **Designers d'Opportunités,** des **Business Météorologues,** des **Fabricants de Futur** et des **Opérateurs d'engagement.**

Ces capacités apportent des idées sur le « comment agir », sont la garantie d'espaces de progrès pertinents et permanents et aident chacun à s'inscrire comme l'entrepreneur de son job. Il est difficile de se tromper en prenant l'initiative de chercher en permanence à se développer dans la maîtrise de ces capacités. Là aussi, s'attacher à exceller dans toutes ces capacités est une très bonne idée.

Les collaborateurs et managers qui ont expérimenté ces principes et pratiques s'accordent tous pour qualifier l'approche comme **« une bouffée d'air frais »** et pour dire qu'elle représente une nouvelle façon fraîche, complète, pragmatique et opérationnelle de considérer son travail et son action professionnelle et, ce, quel que soit son job.

Nous sommes heureux de partager nos travaux de recherche et observations qui développent ces principes et capacités résumés plus haut dans cette publication à venir avec l'Afnor et espérons qu'ils nourriront votre initiative pour servir vos besoins, ceux de ceux qui vous entourent et ceux de notre société. Merci.

Frank Rouault

Fondateur et Dirigeant de Practical Learning France, Frank aide depuis 1999, les équipes de direction et leurs collaborateurs à (1) rendre explicite, s'aligner et exécuter la stratégie d'une manière qui sert la performance de l'entreprise et le développement des Hommes, (2) apprendre dans l'action et à (3) être efficace au-delà des cultures et des frontières. Titulaire du Doctorat en Business Administration et d'un Master Spécialisé de Grenoble Ecole de Management, il intervient auprès de l'Essec, CentraleSupelec, Grenoble Ecole de Management et Asia Pacific Ritsumeikan Université au Japon. Il a publié plus de 20 ouvrages à l'Afnor sur des sujets associés au développement professionnel.

p.l.france@orange.fr

NOUVELLE DONNE MANAGÉRIALE : VERS UN LEADERSHIP POST-COVID

Sandra Chauvin

La crise du Coronavirus a rebattu les cartes et cristallisé certaines tendances que Dirigeants et Managers ne sauraient ignorer. Face à cela, sur quelles pratiques managériales les Leaders doivent-ils s'appuyer ?

I. Les clés de la nouvelle donne

Selon une enquête Ifop (1), 58% des sondés expriment que cette période de confinement a changé leur rapport au travail et 74% des Français pensent qu'il y aura un avant et un après crise sanitaire du Covid-19 dans l'organisation du travail de leur entreprise. Mais sur quelles bases le Coronavirus change-t-il la donne ?

La prégnance des valeurs

62 % des Millenials (2) veulent travailler uniquement pour des entreprises qui ont un impact environnemental et sociétal positif. Leur priorité : une **urgence à s'occuper de la planète** et de **l'être humain.** De ce fait le travail demandé peut leur sembler bien futile… Cela correspond à une génération, mais aussi à une tendance sociale de notre époque : on est de plus en plus attentif à **l'éthique de l'entreprise**, à **ses valeurs,** à **ses engagements.**

L'exacerbation de la quête de sens

La quête de sens pourrait bien s'exacerber chez les jeunes dans le contexte actuel. La crise liée au Coronavirus va les pousser encore plus à chercher du **sens dans** leur **travail.** La société redécouvre la valeur de certains métiers : on n'a jamais autant parlé des livreurs, des aides-soignants et des caissiers, par exemple ! On met désormais en avant l'utilité sociale de ces métiers.
La période a renforcé la distinction chère à Epicure **des métiers utiles et nécessaires,** de ceux **utiles et non nécessaires** et enfin des **métiers ni utiles ni nécessaires.**

" Au centre de la difficulté se trouve l'opportunité."

Albert Einstein

Ceci a poussé certaines vocations et reconversions plus rapides. Et a levé pour d'autres la question de leur utilité tel un complexe : j'aime mon métier mais ai-je raison, suis-je à la bonne place, n'étant pas essentiel pour la société ? Puisque l'on peut se passer de moi pendant deux mois, est ce que je sers vraiment à quelque chose ?

Un besoin de lien social

Les travailleurs français ont expérimenté durant la période de confinement le télétravail. Ils ont apprécié la souplesse procurée mais dans la perspective d'un retour sur site, tous expriment le **besoin de lien social.** Ainsi, selon cette enquête Ifop (1) parmi les perspectives qui réjouissent le plus les salariés à l'idée de retourner travailler sur site :

- 30 % expriment le plaisir de retrouver leurs collègues et du lien social au travail,
- 20 % de retrouver leur cadre de travail habituel,
- 15 % retrouver du sens à leur travail.

Tendance confirmée par le manque de nos si chers cafés et parcs, hauts lieux de sociabilité.

Le bien-être, un enjeu prioritaire

Il s'exprime ainsi un souhait de changement, notamment dans l'organisation du travail. La crise est un accélérateur de tendance : des éléments importants deviennent cruciaux comme un **besoin de reconnaissance et d'autonomie, de bien-être.** Pas moins de 80 % d'entre eux considèrent ainsi **le bien-être comme un enjeu prioritaire** dans leur entreprise. Une préoccupation qui a fait un bon de 25 points en moins de deux ans. Un salarié sur deux souhaite mieux concilier vie professionnelle et vie privée, 41 % souhaitent changer de rythme de vie, toutes classes d'âge confondues.

II. « Le jour d'après » commence aujourd'hui : le leadership post-Covid

Face à l'émergence de ces tendances, Dirigeants et Managers vont avoir à un gérer un nouveau paradoxe. Pour survivre à la crise, les entreprises risquent de faire tout l'inverse de ce qui fait consensus.

Mais quelle posture tenir ?

Les enjeux des Managers dans le pilotage de leurs équipes sont de retrouver implication et agilité après ces mois d'incertitudes.
Pour cela s'offrent à eux 5 pratiques managériales dont ils ne pourront faire l'économie au vu de la nouvelle donne :

- Porter le sens
- Accompagner la résilience de son équipe
- Travailler le lien
- Construire en « Co »
- Manager par les valeurs

Porter le sens

Faire ressortir le sens de l'action, d'une mission, c'est répondre aux questions : Pourquoi ? Pour quoi ? Avec quelle intention ? Avec la crise du Coronavirus, la question du sens, au sens de l'utilité, s'est clairement posée comme nous avons pu le partager précédemment. Tout le monde ne deviendra pas pour autant urgentiste, ou expatrié pour une ONG. Il est essentiel de pouvoir **redonner du sens aux équipes et désamalgamer sens et utilité.** (Re)donner de la perspective, partager les finalités et donner une place au simple plaisir de faire son métier par passion même si celui-ci ne revêt pas une utilité sociétale, tels sont les défis des leaders.

Accompagner la résilience

La **résilience** est un processus qui se met en place chez certaines personnes et par extension certains groupes leur permettant de **rebondir,** de « renaître » après un traumatisme ou une expérience négative.
Cette pandémie a constitué un traumatisme à titre individuel (a minima une frustration quant à la limitation de sa liberté et malheureusement de façon plus traumatique pour certains par la perte d'êtres chers) et collectivement d'un point de vue économique.
Les entreprises retrouvent des individus qui ont traversé avec plus ou moins de difficultés cette période. Sans porter le rôle de psy, les **Managers doivent cependant prêter écoute à leurs collaborateurs** et offrir un espace de parole post-Covid. Permettre l'expression offrira à chacun un temps de sas pour mieux se retrouver individuellement et collectivement, et reprendre avec élan le cours de leurs activités.

(1) Sondage Ifop pour Wittyfit/Siaci Saint-Honoré, réalisé du 18 au 22 mai 2020 • (2) Etudes, infographie Yucco, sur la base d'enquêtes 2019 Viavoice, Deloitte, Ipsos •(3) L'Entreprise Humaniste, J.Horovitz, éditions Ellipses

L'agilité s'appuie sur la pleine disponibilité d'esprit des collaborateurs pour la mission dont ils ont la charge. Ainsi, l'accompagnement de la résilience constitue un prérequis pour des équipes disponibles et opérationnellement agiles.

Travailler le lien

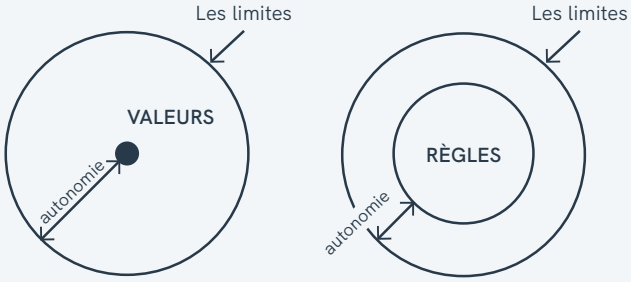
La crise du Covid-19 a ralenti notre course au travail, au profit, à la consommation, et elle a renforcé **l'importance de la présence de l'autre, du partage.** Ces deux mois ont vu par ailleurs naître un élan de solidarité, une opportunité à prendre pour les entreprises qui réaccueillent sur site leurs équipes.
Entreprises et Managers doivent être à la hauteur de ces idéaux révélés ou réactivés par la crise. Ils ont une opportunité à saisir d'une nouvelle donne, une nouvelle page à écrire, une ouverture de leurs équipes pour **faire différemment dans l'intérêt de tous.** Mais cette fenêtre de tir est étroite. Le confinement a paradoxalement porté un coup à l'individualisme. Le Manager va pouvoir accompagner la dynamique d'équipe et résoudre les nœuds relationnels avec plus de répondant.

Construire en « co », exit l'autocratie

Tirer profit des réflexions et nouvelles modalités de travail imposées par la période, en transposer les bonnes pratiques sur site, tels sont les sujets dont Managers et Dirigeants doivent tirer parti. Mais aussi et surtout construire les adaptations nécessaires pour faire face à la délicate situation économique. Plus que jamais **la co-construction, la collaboration** deviennent **les incontournables** pour atteindre ces objectifs de retour à la performance.

Manager par les valeurs, une impérative nécessité

Pourquoi la nécessité d'un management par les valeurs ? Le **management par les valeurs** versus le management par les règles n'est plus une option. Le télétravail a laissé place à plus d'**autonomie** pour les collaborateurs. Les Managers doivent pouvoir adopter une posture de retour sur site respectueuse d'une juste autonomie.
Comme mis en évidence dans le schéma ci-dessous (3), un management par les valeurs permet une expression de l'autonomie, de l'**initiative des collaborateurs** plus qu'un management par les règles. Il permet ainsi à la fois d'impliquer plus activement les équipes mais aussi de cette façon de mettre à profit les **intelligences de tous,** si précieuses dans une période de grande complexité.



Entreprise de type A gérée par ses **VALEURS**

Entreprise de type B gérée par ses **RÈGLES**

Ces valeurs pourront être co-construites sur la base de l'ADN de l'entreprise et des valeurs retrouvées lors de la période de confinement : **solidarité, bien-être, développement durable, famille.** Valeurs avec lesquelles les entreprises vont devoir faire avec au risque sinon de perdre l'adhésion de leurs Millenials.

L'ensemble de ces **5 postures et pratiques managériales** ne sont pas nouvelles en tant que telles, mais combien de Dirigeants ou Managers les mettent en œuvre aujourd'hui ? La nouvelle donne imposée par cette pandémie, précédée de la crise des gilets jaunes et des grèves de début d'année, en a catalysé et cristallisé la nécessité. Alors Managers et Dirigeants, à vous !

Sandra Chauvin

Coach praticien certifié, diplômée de Transformance & Dirigeante d'Opale conseil, Sandra accompagne depuis 15 ans Managers, Dirigeants et équipes. Sandra contribue à la création d'Universités d'entreprise et construit des parcours de formation sur-mesure ancrés dans leurs ADN et valeurs. Dans le contexte post-Covid, Sandra a accompagné de grandes entreprises dans leur reprise d'activité (manufactures, sites industriels, retail, tertiaire), leur retour d'expérience et la valorisation de cette période.Docteur en pharmacie, titulaire d'un DESS de pharmacie industrielle et d'une AEU de management des entreprises, Sandra a exercé 10 ans dans l'industrie pharmaceutique. Fervente du management par les valeurs, Sandra a co-écrit « L'Entreprise Humaniste » aux éditions Ellipses.

sandra.chauvin@opale-conseil.com

LE NOUVEAU LEADER SERA RÉSILIENT

Robert-Charles Kahn

A nouveaux risques, nouvelles formes de penser…
« La résilience sinon rien », c'est le motto de ces nouveaux Leaders, agiles avant tout, mutualistes dans l'esprit et la forme. Apprendre la résilience sera rendu possible si les volontés s'alignent dans ce sens au sein de la société et des organisations. Seule voie pour la protection et la survie des entreprises.

Les **situations inédites** auxquelles nous avons fait face dernièrement ont profondément modifié nos communications et nos interactions sociales. Plus encore, elles ont touché le cœur des hommes, les amenant à s'interroger et se concentrer sur l'essentiel. Et enfin, elles ont bouleversé les entreprises et les organisations ainsi que les méthodes et outils de travail. **Perte de repères, peur du changement, incertitude** étant au croisement de ces nouvelles routes.

C'est ici à mon sens que la **résilience s'impose à tout bon Leader.** Le Covid-19 a apporté avec lui son lot de difficultés et de défis pour les entreprises, nous obligeant à nous remettre en question et à nous adapter au nouveau paysage de la société du jour au lendemain. Car nous l'avons tous bien compris : **il y a un avant et un après.** Faire notre deuil est aussi livré dans la bataille. Et pour la gagner cette bataille, il nous faut précisément faire preuve de résilience. Ce que le neuropsychiatre Boris Cyrulnik, nomme **« l'art de naviguer entre les torrents »,** s'affiche **aujourd'hui** comme **l'indispensable ressource** à partager sans modération.

“ Tu ne peux pas contrôler tous les événements qui t'arrivent, mais tu peux décider de ne pas être réduite à eux.”

Maya Angelou

Gérer le changement, induire la flexibilité était devenu le quotidien des entreprises et donc des Leaders, occupés à accompagner leurs équipes et les motiver dans ce sens. Aujourd'hui, la donne a changé irrémédiablement. Et si la **flexibilité reste une incontournable qualité** dans ce nouveau monde, **la résilience vient lui voler la vedette.** Après tout, la flexibilité n'a pas été un choix avec la pandémie, et chacun a su s'adapter à cette nouvelle vie jusque-là inconcevable. Soyons conscients que les besoins et les demandes des hommes et des femmes ont changé. Si on prend soin de les entendre, on vous parlera d'empathie, d'encouragements, de traumatismes parfois. Beaucoup ont pris la tempête en pleine face ; les effets des secousses

ont besoin d'être accompagnés par des **Leaders résilients** : c'est-à-dire **capables d'absorber les traumatismes produits et d'en faire une œuvre de travail et de reconstruction collective au sein de leurs équipes.** Mettre en commun les malheurs, les défis, en tirant les leçons et **raconter une nouvelle histoire sera la nouvelle voie de la réussite.**

Alors **peut-on apprendre la résilience ?** Un Leader est-il naturellement résilient ? Oui et non, à la fois. Certains le feront plus naturellement que d'autres, certes. Le vrai débat, c'est que la **société tout entière doit franchir ce nouveau cap** et il en est **de même** pour les **entreprises** et les **organisations.** Sans résilience, point de salut. Autant vite le comprendre et l'intégrer aux nouvelles formes de management, **la résilience est le nouveau baromètre des Managers d'aujourd'hui.**

Pour bien comprendre vers quel chemin la résilience mène les Leaders, je vous invite à visiter ses composantes. Je préfère d'ailleurs parler de **liants** que j'aime à voir comme les substances qui se mélangent entre elles, et fabriquent cette masse solide qu'est **la résilience.**

- **L'acceptation de l'incertitude :** la gestion traditionnelle qui permettait d'évaluer les risques financiers et d'adapter les politiques de développement commerciaux et humains montre aujourd'hui ses limites. Risques technologiques, environnementaux ou sanitaires ont eu raison de ces approches désormais devenues inopérantes. Penser autrement la gestion du risque, est donc fondamental pour la survie des entreprises. Les Leaders se doivent d'inspirer de nouvelles approches, visions et comportements dans les organisations. Faire évoluer les cultures internes et inculquer agilité et innovation face à des situations inhabituelles ou inédites sera leur nouvelle devise.
- **La transformation des échecs en apprentissage :** tirer les leçons du passé est une des clés de la résilience. Le Leader résilient est celui qui sait s'approprier les expériences négatives, en comprendre le sens collectivement, et faire des échecs les étapes des succès futurs. Ceci implique une vision collective et flexible de l'organisation qui peut ainsi à tout moment redéfinir les rôles, les objectifs et les tâches en fonction de la nature des événements.
- **L'information, la communication et la préparation :** cruciales, ces fonctions s'imposent aux Leaders, dans ce monde paradoxal et mouvant. L'information, ciment d'une organisation ouverte sur les expertises et savoirs extérieurs, scientifiques ou technologiques par exemple ; la communication, plateforme incontournable de partage, de respect mutuel et de transversalité ; la préparation, tremplin indispensable pour passer à l'action avec agilité et sagesse.

Il s'agit bien de **changer de vision et vite.** De créer et de mutualiser les approches et les actions. L'accompagnement sur cette nouvelle voie sera nécessaire, car rien n'avait jusque-là préparé le monde à ce chapitre de vie. **Bienvenue donc aux Leaders résilients !** Ceux-là même qui auront compris l'immense besoin d'écoute, d'accompagnement, de partage, de vision positive. Ceux-là même qui sauront s'ouvrir et permettront aux équipes de se relever, d'apprendre de leurs expériences, de mettre en commun les acquis, de s'entraider. Ceux-là même qui sauront créer l'espoir et la confiance malgré les incertitudes et les inconnus du futur.

Robert-Charles Kahn

Robert-Charles, dit Robbie, est le créateur de « LeaderLike You! » un concept de leadership avec de nombreux modèles dont le « Septagon de Leadership » comprenant une boîte à outils conçue pour aider les Dirigeants et leurs équipes à atteindre la croissance et le développement personnel. Robbie a développé ses compétences de coach dans le domaine de la communication pour des sociétés multinationales & des ONG internationales. Son approche professionnelle s'appuie sur un travail de fond à la source visant à perfectionner les aptitudes relationnelles et de communication des cadres des entreprises, condition indispensable au succès de ses clients. Robbie intervient aussi bien en groupes qu'en individuel et propose des modules de formations visant à atteindre ses objectifs dans un climat d'influence positive. Présenter ses idées en créant un espace de confiance et de sécurité, mieux gérer certaines situations telles que les réunions de clientèle, les présentations de projet, les prises de parole et améliorer leur efficacité tout en développant les qualités de leadership en présence de cultures et de personnalités multiples.w

robert@rckomm.com

LE RENFORCEMENT DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE EN PÉRIODE POST-CRISE

Jean-François Marvaud

Une révolution invisible s'installe dans les entreprises par le changement de paradigme, de nouvelles relations au travail et de nouvelles compétences à acquérir.

La sortie du confinement, imposée par la crise du Covid-19, a été amorcée début mai. La reprise de l'activité dans les entreprises dans une forme encore particulière nécessite aujourd'hui à nouveau de **repenser le rôle du management** et de **renforcer l'intelligence collective** qui apparait comme un facteur de performance voire de survie dans un monde « VICA » (volatile, incertain, complexe, ambigu).

L'arrivée des Millenials et les contraintes actuelles liées au télétravail depuis le 16 mars et qui devraient perdurer dans certains secteurs d'activité ont parfois mis à mal le rôle du Manager, éloigné physiquement de ses équipes. Elles ont aussi permis de mettre à jour **des attentes fortes des salariés vis-à-vis de leur hiérarchie.** Dans les mois à venir, les Dirigeants devront être capables de répondre à ces attentes et de proposer une évolution du rôle des Managers dans la contribution à la réussite de l'entreprise en développant notamment **une autre forme d'intelligence collective.**

Face à cette situation extraordinaire, une première analyse montre que les **organisations qui réussissent** sont celles qui ont développé une **intelligence collective forte déjà ancrée** dans les comportements du quotidien. Les facteurs identifiés sont : l'approche systémique (discerner le contexte et les problématiques dans leur ensemble), la **résolution de problème en mode collaboratif, la responsabilisation et l'autonomie de toutes les parties prenantes** et enfin la reconnaissance collective à travers une implication de chacun dans une stratégie globale d'entreprise. Les audits font ressortir celles qui sont les plus matures en termes de gouvernance, d'approche managériale et de digitalisation.

" L'intelligence collective c'est le début de la réussite personnelle."

Par ailleurs les équipes ont été confrontées à de nouvelles formes de travail et à la maîtrise de nouveaux outils de communication interne ou externe à l'entreprise. L'**apprentissage par**

le partage et **l'expérimentation** ont aussi été un accélérateur d'intelligence collective. Deux leviers à cultiver dans les entreprises.
Beaucoup de collaborateurs ont exprimé une crainte du monde de demain et des incertitudes quant au rôle de chacun et à son engagement au jour le jour : qui décide désormais ? Quelle est ma part de responsabilité ? Comment je rends compte de mon travail ? Autant de points qu'il faudra éclaircir, surtout si le télétravail perdure.

En parallèle, alors que le confinement a contraint les salariés à trouver des solutions rapides et efficaces pour répondre aux besoins de l'entreprise, tout en gérant leur quotidien (école des enfants à la maison, etc.), les Managers ne peuvent plus ignorer **ces capacités d'adaptation individuelles.** Ils doivent apprendre à s'appuyer sur les initiatives de chacun pour transformer le quotidien, et installer une logique de performance collective. Enjeu : créer un **nouveau « contrat managérial »** qui sera la **clef d'une relation forte et pérenne entre le salarié et son entreprise.**

Ainsi, par exemple, dans cette entreprise industrielle vendant des produits d'hygiène pour seniors, les commerciaux ont réussi, depuis la mi-mars, à répondre en direct aux clients lorsque leurs Managers n'étaient pas immédiatement joignables. Après la crise sanitaire, ils verraient d'un mauvais œil une perte d'autonomie dans ce qui a été perçu par eux comme une opportunité.

La crise sanitaire a aussi accéléré la numérisation de l'activité et relancé le débat sur la relocalisation de certaines productions. Les Directions devront se saisir de ces transformations pour pousser plus avant les politiques de zéro papier, d'économies d'énergie ou de préservation des ressources, par exemple. Les tendances observées dans ces domaines avant 2020 vont probablement s'accélérer à la rentrée prochaine. En ce sens, l'**approche métier devra être toujours plus orientée vers le client,** tout en étant, **aussi, plus écoresponsable.**

Les **Managers** ont un **rôle important** dans le **développement de l'intelligence collective.** Leur première mission est de **porter le sens,** en communiquant plus clairement sur la stratégie, le modèle économique et sur les décisions importantes. Les Managers doivent aussi développer des compétences, **en accompagnant les équipes confrontées à de nouvelles formes de travail** et à la maîtrise de nouveaux outils digitaux. Ils devront enfin être des **« facilitateurs »**, en simplifiant les processus et en améliorant les tâches à réaliser au quotidien pour retrouver de la performance. A ce sujet, les retours d'expérience, les référentiels de bonnes pratiques, l'auto-évaluation sont des outils très efficaces. Ils devront aussi pour renforcer l'intelligence collective assurer la cohérence de l'ensemble et plus particulièrement de ces nouvelles pratiques.

Enfin et pour conclure sur le renforcement de l'intelligence collective, il s'agit aussi de repenser les types de tâches à mener, de réorganiser les 3 formes de logiques qui cohabitent dans les organisations : la logique conceptuelle (réflexion, modélisation, rationalisation), la logique organisationnelle (action, anticipation, planification) et la logique relationnelle (information, communication, motivation) pour les aligner dans un projet global d'entreprise.

Jean-François Marvaud

Jean-François est Expert en conduite du changement et en management, Conférencier à Sciences Po Paris & Intervenant HEC Executive Education. Sa formation : DESS Audit des entreprises, HEC CELSA Coaching & IDRAC Paris option marketing et gestion des PME. Ses domaines d'intervention sont : la Transformation des organisations : repositionnement marché, nouveau modèle économique, restructuration ; Gouvernance & Management : efficience interne, optimisation de la performance ; Le Pilotage de la performance : reporting, KPI, tableaux de bord ; Le Développement personnel : savoir-être, intelligence émotionnelle, gestion de ses énergies ; GRH : le rôle du capital humain dans les organisations, le développement des compétences, la GPEC.

jfmarvaud@stratexassocies.com

LA VALEUR ACCRUE DE L'ENGAGEMENT

Thierry Spencer

Face à des clients défiants et culpabilisés, la valeur accrue de l'engagement

Au plus fort de la crise, alors que les Français étaient pour la plupart confinés, le regard porté sur les professionnels du service, sur les personnes chargées de prendre soin des patients comme des clients a changé. **L'empathie,** la faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, a progressé. Nous avons tous été témoins ou acteurs d'applaudissements aux fenêtres, de sourires avec les yeux derrière un masque, de mots de soutien ou d'encouragement. Les clients sont devenus plus tolérants et les entreprises ont même observé pendant une période limitée la hausse de tous les indicateurs de satisfaction et de recommandation client.

Mais ce phénomène lié à cette période singulière ne doit pas masquer les **attentes grandissantes et les préoccupations profondes des clients.** Les tendances observées dans le domaine de la consommation et de la relation client pourraient même s'amplifier. Dans une étude nationale réalisée par Happydemics en avril 2020 on apprend que 64% des consommateurs et 72% des marques estiment que **la crise aura des conséquences importantes sur la consommation et qu'elle viendra modifier les comportements d'achats.**

" Votre mission a beau être affichée sur les murs, vos valeurs prennent vie dans l'attitude de vos employés."

Elle Clarke,
fondatrice du mouvement
« I Am Queen ».

Bombardés d'informations plus anxiogènes les unes que les autres sur l'environnement, sur la nourriture, sur l'origine des produits, les clients peinent à trouver l'offre qui fera qu'ils se sentent en confiance et apaisés. **Engagés dans une consommation plus responsable, les clients recherchent davantage d'éthique et de morale.**

En France, un client sur deux dit boycotter les vêtements fabriqués dans les pays lointains, selon l'IFM, et on observe des actions de protestation et de sensibilisation menés par des ONG (dont le collectif Ethique sur l'étiquette), autant de signaux faibles produits par des clients qui ne veulent plus

se sentir complices d'un système qu'ils réprouvent. A ce propos, les Suédois nomment **« köpskam »,** - littéralement « la honte d'acheter » - , un mouvement qui culpabilise les clients acheteurs de vêtements en mettant en lumière leur irresponsabilité écologique.

Encore plus défiants et sensibles, **les clients veulent savoir ce qu'ils consomment,** ils veulent avoir les moyens de choisir en toute conscience. L'étude citée plus haut nous apprend que seuls 22 % des Français sont capables de citer une marque de mode vendant des modèles éco-conçus, et 40 % affirment ne pas savoir où trouver des vêtements de ce type… A ce sujet, le Baromètre Greenflex-Ademe 2019 nous révèle que 3 Français sur 4 considèrent que les entreprises ne leur donnent pas assez d'informations sur les conditions de fabrication des produits.

Vers qui se tourner pour s'assurer qu'un produit est conforme à ses attentes ? **La France détient le record européen de la défiance envers les marques comme envers les distributeurs.** Selon le Baromètre Greenflex, les Français sont 17% à se fier aux informations de la marque (vs 25% dans les autres pays) et 15% à faire confiance aux grandes surfaces où ils font leurs courses (contre 24% dans les autres pays). Les Français s'inquiètent davantage de leur consommation : ils sont 80% à avoir le sentiment que le commerce génère trop de pollution contre 55% aux Etats-Unis selon une étude Havas de 2019.

Les conséquences ou réponses face à cette **défiance grandissante des clients** ne manquent pas. On peut en citer quelques-unes :

- Le développement d'entreprises défendant la consommation responsable et offrant toutes les garanties d'origine ou proposant des solutions alternatives. Selon une étude Happydemics d'avril 2020 sur les critères qui influeront davantage la consommation après la crise, les marques (43%) et les clients (53%) s'accordent sur un point : **la production nationale et locale sera le critère de consommation majeur.**
- **Le boom de l'occasion.** C'est en France que Vinted a connu son plus grand succès, avec 11 millions de clients. A lui seul, Vinted représente la moitié du marché du vêtement d'occasion (sachant que 40% des Français ont acheté un vêtement de seconde main en 2019).
- **Le développement des applications de notation.** Selon IPSOS, un Français sur trois est influencé par les notes produites par ces nouvelles applications. Vous connaissez Yuka (qui a passé la barre des 15 millions d'utilisateurs en France en janvier 2020), mais connaissez-vous Ethic advisor qui mesure l'impact social des marques, ou encore Moral Score qui vous invite à consommer les marques qui respectent les principes auxquels vous êtes sensible ?

Cette défiance très ancrée dans notre pays se double d'un **sentiment trouble de culpabilité du consommateur** à l'égard de nombreux produits et services. En voici trois exemples :

- **Le transport aérien.** Le köpskam suédois est de la même famille que le **flygskam** (la honte de prendre l'avion) qui commence à se ressentir sur le trafic aérien en Suède et a fait son apparition dans notre pays bien avant la crise qui a cloué les avions au sol.
- **Les produits électroménagers et électroniques.** 9 Français sur 10 pensent que certains fabricants raccourcissent volontairement la durée de vie des produits électroniques et domestiques selon le CREDOC. UFC-Que choisir a lancé en novembre 2019 son « observatoire des pannes », Darty propose un label sur ses produits durables : deux initiatives pour répondre à une défiance extrême des Français sur le sujet de la durabilité des produits.
- **La livraison.** 2019 aura été une année très agitée sur le plan social avec une grève d'ampleur chez Deliveroo dont les livreurs ont appelé au boycott de la plateforme et de nouvelles formes de livraison plus responsables socialement ont fait leur apparition (à l'instar des coursiers de Montpellier dont le manifeste exprime les prémices d'un mouvement qui grandit : « Nous souhaitons nous démarquer par notre qualité de service irréprochable et notre éthique locale. »). La période de

confinement qui a favorisé le recours au commerce électronique n'a fait que renforcer chez le client la sensibilité aux conditions de travail des livreurs.

Les clients encore plus sensibles à la morale et à l'éthique

55% des clients affirment que l'éthique et la morale d'une entreprise jouent un rôle important dans leurs décisions d'achat (Future Shopper 2019).

Il faut s'attendre à un **niveau d'exigence accru** et une défiance qui ne faiblit pas vis-à-vis des entreprises. D'autant que pour un Français sur deux, la communication des entreprises et des marques sur leurs engagements sociaux, économiques et environnementaux ne correspond pas à la réalité de ce qu'elles font, selon l'observatoire du goodvertising Viavoice de septembre 2019. **Les beaux discours ne suffisent plus, le client veut des preuves et des engagements.**

C'est le choix qu'a fait la MAIF, en adoptant le statut d'entreprise à mission dont la raison d'être est admirablement formulée et synthétise les attentes futures du client : « Convaincus que seule une attention sincère portée à l'autre et au monde permet de garantir un réel mieux commun, nous la plaçons au cœur de chacun de nos engagements et de chacune de nos actions. C'est notre raison d'être. ». En pleine crise, la MAIF a pris les devants et a décidé de faire bénéficier ses clients sociétaires des économies réalisées du fait de la diminution des accidents de la route durant la période de confinement. Parce que pour elle, « Chaque acte compte », la MAIF a donc décidé de reverser la somme de 100 millions d'euros à ses sociétaires détenteurs d'un contrat auto et à jour de leurs cotisations. Qui plus est, pour favoriser la solidarité, la MAIF a proposé à ses 3 millions de sociétaires de reverser cette somme à trois associations qui luttent face au Covid-19.

Les futurs arbitrages du client

Les clients sont tiraillés entre des **besoins, des désirs et un nouveau sentiment de culpabilité.** D'une part ils cherchent à garantir leur pouvoir d'achat, trouver des solutions pour se faciliter la vie, tout en étant attirés par des marques. D'autre part ils ressentent une forme de culpabilité dans leurs actes d'achat liée à l'origine des produits, le traitement des animaux, la politique sociale comme fiscale des entreprises, l'usage de moyens de transport polluants et bien d'autres sujets liés à l'environnement.

La défiance et la culpabilité créent le remords, le remords fait naître des changements de comportements, et de nouveaux arbitrages qui peuvent devenir des boycotts revendiqués.

Les tendances lourdes au fort impact pour tous les secteurs d'activité ne feront que s'amplifier avec la période que nous traversons. Il est urgent de faire face à la défiance accrue des Français et favoriser une logique de preuve et d'engagement.

Plus que jamais, les entreprises doivent s'engager dans **la symétrie des attentions** (chère à l'Académie du Service qui en a fait sa signature), le principe selon lequel le fait de prendre soin de ses collaborateurs est lié à la façon dont ils prendront soin des clients. Par extension, cette vision de la relation client et du management des entreprises s'applique à l'environnement et à toutes les parties prenantes de l'entreprise. **Les entreprises engagées dans cette démarche, soucieuses de leur impact et sensibles aux attentes et préoccupations émergentes des clients, sortiront gagnantes de cette crise inédite et singulière.**

Thierry Spencer

Thierry est un expert reconnu de l'expérience client en France. Directeur associé de l'Académie du service, il est l'auteur du blog de référence « Sensduclient » sur lequel il partage des interviews, des analyses, des chroniques de livres et des synthèses d'études depuis 2006. Avant d'être Consultant, Thierry a occupé pendant plus de 25 ans les postes de Directeur marketing et Directeur de la relation client dans divers secteurs où il a mis en place et géré de nombreux projets client. Il est l'auteur du récent livre « Avez-vous le sens du client ? » paru aux Editions Kawa.

thierry.spencer@academieduservice.com

LE MANAGEMENT PAR LA CONFIANCE

Bertrand Huck

Si le management par la confiance était déjà prôné comme une pratique vertueuse, la crise du Coronavirus en a accéléré la diffusion au sein des organisations.

Les équipes éparpillées pendant le confinement ont démontré à leur hiérarchie leur capacité à **travailler de façon autonome et engagée,** rendant l'idée même de contrôle obsolète.

Mieux encore, le Covid-19 a mis en lumière la valeur ajoutée de bon nombre de femmes et d'hommes que l'on considérait souvent comme de simples exécutants, alors que leurs « chefs » étaient en télétravail loin du terrain, et donc dans l'impossibilité de surveiller la bonne exécution des tâches.
Les **schémas hiérarchiques anciens,** mais sur lesquels la plupart des organisations sont encore basées, ont **volé en éclats** dès lors que le travail à distance a été imposé par la crise.

Cette crise du Coronavirus ouvre un nouveau champ de réflexion sur des **pratiques managériales plus humaines : faire confiance, responsabiliser, déléguer, valoriser,** mobiliser autour de projets porteurs de sens, donner le pouvoir d'agir aux équipes, coconstruire, être en support plutôt qu'en contrôle…

Les Managers : victimes collatérales du Covid-19 ?

“ La confiance est un élément majeur : sans elle, aucun projet n'aboutit.”

Eric Tabarly

Forts de ces constats, certains nous annoncent déjà la fin des strates hiérarchiques et la quasi-disparition du rôle de Manager. Je crois au contraire que cette période nous a aussi fait prendre conscience de l'importance de **maintenir le lien et la cohésion.** Et c'est là qu'un nouveau positionnement du Manager s'impose. C'est d'autant plus vrai que pour bon nombre d'entre nous, cette période de confinement nous a invités à nous recentrer sur l'essentiel et à nous questionner sur le **sens de notre travail.**

Les Managers qui réussiront seront sans aucun doute moins contrôlant et beaucoup plus dans un rôle de **facilitateur, de soutien, de développeur du lien et du sens.** Ils exerceront leur

pouvoir pour et non leur pouvoir sur. Le Manager n'est donc pas en voie de disparition. Néanmoins une **mutation des cultures managériales** de nos entreprises est **amorcée.**

La confiance le socle de toute réussite

La **confiance est la base du succès** et de **la réussite en équipe.** Beaucoup d'experts l'affirment.
Charles H. Green et Andrea P. Howe ont mis la confiance en équation, dans leur série d'ouvrages intitulés « The Trusted Advisor ».

Ils nous disent : « Votre **succès en tant que Leader sera toujours basé sur le degré de confiance de vos parties prenantes,** que vous soyez développeur commercial, gestionnaire de compte, vendeur, chef de projet, responsable de programme, chef d'unité, chef d'équipe, responsable de la relation client, dirigeant, consultant ou manager. La **confiance est une qualité de leadership fondamentale, permanente** et non liée à un rôle ».

Voici l'équation de la confiance :

$$\text{Confiance} = \frac{\text{Fiabilité} + \text{Crédibilité} + \text{Proximité}}{\text{Auto-orientation}}$$

Proximité : c'est être considéré comme quelqu'un qui sait **créer des liens d'intimité.**
Concrètement, pour renforcer la proximité, dites aux gens ce que vous ressentez, essayez de vous connecter au niveau des émotions, développer votre **empathie,** clarifiez les attentes de vos interlocuteurs et soyez ouvert au **feedback,** intéressez-vous sincèrement à eux en tant que personne.

Crédibilité : c'est être considéré comme étant **capable de faire ce qui est nécessaire,** avoir l'expertise requise, les compétences.
Concrètement, pour démonter votre crédibilité, vous avez intérêt à connaître votre sujet, être clair et précis sur les faits, les données, les règles, les mécanismes, **être sincère** et savoir **admettre ses erreurs.**

Fiabilité : c'est être perçu comme **quelqu'un sur qui on peut compter,** comme quelqu'un qui tient ses engagements, qui fait ce qu'il dit.
Concrètement, pour démontrer votre fiabilité, cela passera par vos actions au quotidien, par exemple en passant de la parole aux actes, en **tenant vos promesses,** en agissant rapidement avec proactivité, en respectant les échéances, en évitant de promettre ce que ce que vous ne pouvez pas livrer ainsi que les mauvaises surprises.
Concernant ces trois premiers critères, plus ils ont des scores élevés, plus la confiance sera forte, à l'inverse du 4ème critère. Ce dernier venant diviser la sommes des 3 autres paramètres.

Auto-Orientation : c'est le fait de **« jouer personnel »,** de modeler son action en fonction de ses intérêts propres au lieu de jouer collectif. Plus l'intention personnelle est forte, plus le degré de confiance vis-à-vis de la personne est faible.

Concrètement une auto-orientation forte se traduit par un manque de respect à l'égard du point de vue d'une autre personne, un manque d'empathie, l'absence d'écoute et le manque d'intérêt pour l'autre, le fait de ne pas accepter de limites, ainsi que de porter un jugement sévère sur une personne ou un sujet.

Peut-être que certains attacheront plus ou moins d'importance à l'un ou l'autre des 4 paramètres de l'équation de la confiance.
En tout cas l'auto-orientation étant en dénominateur de notre équation, plus celle-ci sera élevée moins la confiance sera forte. Et cela sera particulièrement vrai pour un Manager avec ses équipes.

Le Coronavirus : un accélérateur de prise de conscience du rôle des entreprises et de leurs Dirigeants

La crise du Coronavirus a mis en lumière **l'urgence de changer notre monde.** Nous vivons dans un monde fini, avec des **ressources limitées.** Les nouvelles générations challengent les modèles existants. Les autres ont le sentiment de courir un sprint, toujours plus vite. Le besoin de ralentir, de privilégier le durable, **l'envie d'humanité, de bienveillance** émergent **face** au dictat de la **performance** et

de la **productivité.**
Du côté de l'entreprise, l'obsession du résultat et des gains de productivité ont conduit à une optimisation permanente des processus et des organisations, entraînant suppressions de postes, forte pression sur les équipes et autres délocalisations.
Dans ces organisations mondialisées, bon nombre de cadres sont en **quête de sens.**

Les conséquences : un nombre croissant de burn-out, de dépressions, un déficit de responsabilisation et de confiance des contributeurs, un **management trop focalisé sur un rôle de contrôleur,** qui ne crée **pas de valeur** et **génère du mal-être au travail.**

La pression du résultat : principal facteur qui détruit la confiance

La pression sur le résultat à court terme engendre des comportements auto-orientés dont les conséquences sont lourdes. Et par conséquent, plus un Manager est auto-orienté, moins la confiance que lui accorderont ses collaborateurs sera élevée.

Voici les comportements typiques et obsolètes que l'on observe de la part de ce type de Manager :

- Son intérêt personnel passe en premier, avant les enjeux collectifs,
- Il recherche une position de pouvoir sur les autres, sur l'organisation,
- Il attache plus d'importance à son statut, sa position, son salaire qu'à la réussite collective,
- Il rentre dans des querelles d'égo,
- Il mène des combats politiques, des intrigues pour faire avancer sa carrière,
- Il aime le combat et recherche plutôt les issues gagnant/perdant,
- Il « utilise » les autres pour atteindre ses objectifs,
- Il n'est pas transparent, car la rétention d'information est une forme de pouvoir,
- Il n'assume pas ses erreurs et peut chercher un bouc émissaire,
- Il est avare en signe de reconnaissance,
- Il s'attribue les succès de ses équipes,
- Il ne cherche pas à transmettre,
- Il peut freiner la progression d'un collaborateur pour garder un talent auprès de lui,
- Il parle beaucoup et a toujours raison,
- Il critique les idées des autres,
- Il ne respecte pas toujours les règles et le cadre collectif,
- …

Le Manager de demain sera altruiste ou ne sera pas

Dans des organisations conscientes des enjeux de développement durable, les Managers se montreront altruistes, c'est-à-dire avec une très faible auto-orientation.

Voici les comportements que notre Manager du « monde d'après » développera de plus en plus :

- Il fait toujours passer les enjeux collectifs avant ses propres enjeux,
- Il aime les gens, ses équipes,
- Il est passionné par l'humain, au moins autant que par son métier,
- Son obsession est de faire grandir ses collaborateurs,
- Il développe un état d'esprit collectif, en lien avec des valeurs dans lesquelles l'ensemble des équipiers se retrouvent,
- Il est au clair avec les règles éthiques et se montre intransigeant avec celles-ci,
- Il favorise toujours la progression de ses équipiers, quitte à les voir partir sous d'autres cieux,
- Il est à l'écoute de ses collaborateurs,
- Il propose des challenges collectifs motivant et porteurs de sens,
- Il est vigilant à l'ambiance de travail,
- Il se bat pour obtenir des moyens pour son équipe,
- Il donne de nombreux signes de reconnaissance,
- Il exprime sa gratitude avec sincérité,
- Il veille à une juste répartition des récompenses au sein de l'équipe,
- Il fait confiance a priori,
- Il responsabilise sans mettre ses équipes dans une zone de danger,
- Il fait des points réguliers avec chacun, qui ne sont pas vécus comme un exercice de contrôle, mais de soutien,

- Il privilégie l'intelligence collective et les décisions prises en commun dans un esprit de coopération,
- Il recherche toujours des solutions gagnant-gagnant,
- Il met en avant son équipe,
- Il est en mesure de se connecter aux autres sur le terrain des ressentis,
- Sa réussite se mesure d'abord au bien-être de ses équipiers, les bons résultats en seront une conséquence naturelle,
- Il favorise des moments de convivialité au sein de l'équipe,
- Il n'évite pas le conflit, mais l'aborde avec un esprit constructif, ouvert et orienté solution,
- Il adapte son management aux profils de ses équipiers (compétence, autonomie, centres d'intérêts, profils de personnalités)
- …

En étant d'abord au service de son équipe, notre Manager altruiste développera un climat de confiance au top ! Il en récoltera les fruits car des collaborateurs épanouis et en confiance offriront un meilleur service aux clients. La satisfaction et la fidélisation de ces derniers aura un impact positif sur les résultats au grand bonheur des Dirigeants et actionnaires.

Bertrand Huck

Bertrand est formateur, coach, expert en management, leadership et cohésion d'équipe. Après vingt ans dans l'industrie informatique et le conseil, il dirige le cabinet Business & Harmonie® depuis 2010. Il accompagne Managers, Dirigeants et leurs équipes pour favoriser l'engagement et la cohésion. Il est l'auteur du livre « Managers, relevez le challenge d'un nouveau poste » paru en 2019 aux éditions Gereso.

b.huck@business-harmonie.com

MES 6 INVARIANTS POUR LE MANAGEMENT DU TEMPS D'APRÈS DÉJÀ PRÉSENTS DANS LE TEMPS D'AVANT...

Jean-Michel Eberlé

Dans l'art du management, il y a un temps pour écouter et explorer les idées des autres, un temps pour exprimer ses propres idées, un temps pour mettre en critique puis un temps pour tester et mettre en œuvre.
Encore faut-il respecter dans la pratique managériale collaborative quelques invariants de comportements que l'on oublie trop rapidement dans le monde d'après du Télétravail...

Quels sont ces **invariants du « temps d'après »** de notre confinement de 2 mois qui curieusement étaient **déjà présents dans le « temps d'avant » ?** J'ai choisi les thèmes qui reviennent régulièrement dans l'observation de mes missions de coaching, conseil et formation.

Travailler l'art de l'écoute

Bien souvent lorsque quelqu'un parle, **nous préparons notre réponse au lieu de l'écouter...**
Si nous n'arrivons pas à écouter, c'est parce que nous sommes **plus préoccupés par notre propre performance** en étant « égo convaincu » que nos idées sont toujours les meilleures.
Ne me dites pas que cela ne vous est jamais arrivé, dès lors comment augmenter sa pratique d'écoute ?

" Les seules connaissances qui puissent influencer le comportement d'un être humain sont celles qu'il découvre par lui-même et qu'il s'approprie."

Carl Rogers

En posant des questions ouvertes et en pratiquant l'écoute active : tentez de remplacer « as-tu demandé les avis de ton équipe CRM, Paul » par « comment as-tu fait Paul pour solliciter les avis de ton équipe CRM » ?
L'art de la question ouverte ne date pas du numérique mais d'Aristote ! Avec une méthode empirique résumée par le sigle QQOQCCP (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?) toujours d'actualité...

En se concentrant sur l'interlocuteur et non sur soi-même : ce que ressent l'autre dans une situation complexe est aussi important sinon plus que ce que l'on ressent soi-même. Une des séquences clef dans la méthodologie des Zaccélérateurs du Management© vise à identifier l'impact émotionnel du Mana-

ger sur la situation qu'il a vécue. Le ressenti d'une situation par son interlocuteur guide l'action que ce dernier va conduire…
Ne pas craindre les silences : cela signifie exprimer de l'attention et du respect pendant que vous ne parlez pas. En évitant notamment les comportements non verbaux négatifs tel que le coup d'œil furtif sur son smartphone…
La posture de « Coach » du Manager est bien dans l'art du silence L.V. Beethoven qui était sourd avait coutume de dire, en connaissance de cause, à ses interlocuteurs :

" Ne rompez pas le silence si ce n'est pas pour l'améliorer."

Former les collaborateurs à pratiquer la pensée d'autrui

Développer la pensée d'autrui

Chez PIXAR (cité dans HBR d'Avril-Mai 2020) un exercice baptisé « Diriger de l'intérieur » consiste pour un participant à présenter à ses collègues une complexité concernant un projet donné. Les collaborateurs doivent poser des questions à l'émetteur de la question complexe, mais ne doivent pas en profiter pour imposer leurs propres idées, ils sont censés aider la personne émettrice du problème à envisager le problème sous un angle différent…

C'est également une des bases de la méthodologie de nos échanges au sein des cycles de formation des Zaccélérateurs du Management© (www.leszam.com).

A force de « compliquer la complexité » des organisations, des entreprises commencent à rechercher dans les compétences qui font défaut, la capacité à susciter une pensée critique.

Ainsi la dernière étude de la société Monster en Janvier 2020 fait émerger dans le top 5 des « Soft Skills » auprès de 300 recruteurs français cette recherche de capacité à « penser différemment ».

Cf : https://www.parlonsrh.com/skills-gap-mythe-du-mouton-a-5-pattes-ou-realite/

Développer une culture du Feedback

Une bonne collaboration suppose de savoir donner et de savoir recevoir les avis divergents !
Le feedback peut être difficile à recevoir, car il se heurte à la tension qui oppose 2 besoins essentiels de l'être humain : le besoin d'apprendre et d'évoluer d'une part et le besoin d'être accepté tel que l'on est, d'autre part.

Chez PIXAR (Cf. in HBR Avril-Mai 2020) il y a un cadre en matière d'organisation de feedback : être direct dans la façon de s'adresser à une personne, identifier les comportements précis qui ont fonctionné ou pas, décrire les conséquences de ces comportements sur soi et les autres.
S'inspirer de ce qui a été fait pour progresser ? S'il y a bien un type de réunion qui décomplexe une organisation, c'est bien celle qui permet de retenir d'une action ce qui s'est bien passé et de tenter de progresser à la lumière des résultats sur ce qui peut être amélioré…
Virginie Guyot, ancienne Leader de la Patrouille de France, demandait toujours à la fin de chaque vol à ses co-équipiers « Qu'est-ce qui vous a surpris ou choqué durant le vol ? ». L'objectif de cette question obligatoire était toujours de mettre à profit les erreurs des uns et des autres pour réajuster le tir immédiatement.

Surtout apporter du « PLUS » aux idées des autres

Toujours dans l'exemple cité chez PIXAR, dès qu'un collaborateur commente le travail d'un collègue, il ou elle doit ajouter un « plus », c'est à dire une suggestion possible d'amélioration pour enrichir la situation présentée ! Surtout si elle n'a encore jamais été tentée…

Ce « plus » concerne toute innovation supplémentaire du produit, du service ou d'une action afin d'augmenter la contribution de valeur de l'équipe.

Ce type de feedback « orienté solutions » est inversement proportionnel pour la motivation d'une équipe par rapport au feedback orienté « analyse des causes »…
Dans certaines entreprises, les meilleurs collaborateurs aiment tout autant diriger que

Enseigner aux collaborateurs à être aussi bien Leader que Suiveur

suivre et passent de façon naturelle d'une posture à l'autre. Ces « Managers à potentiel » savent adapter leurs comportements. Ils ont ainsi cette capacité d'identification des moments où leurs points forts peuvent servir leur organisation, pour mieux se mettre en retrait quand ils ne se sentent pas légitimes… Il est difficile de lâcher le contrôle aux autres, pour certains c'est même d'une difficulté extrême… Or, dans l'exécution d'une action nécessitant une compétence spécifique, le Leader qui a pris la décision de l'exécution doit, avec humilité, laisser sa place à un opérateur technique spécialisé qui va devenir le Leader de la Réalisation !

Nous sommes, pour cet invariant managérial, dans l'univers de **l'agilité des équipes qui adaptent leur comportement selon les situations complexes qui se présentent.**

Ces fondamentaux sont enseignés par des experts d'unités de commandement que vous retrouverez dans nos séminaires des Zaccélérateurs du Management© tels Christophe Caupenne où Olivier Crosetta.

Parler clairement et éviter les abstractions

Dans ses travaux sur les enseignements de la culture Toltèque Précolombienne (10 ème siècle après JC), le chercheur Dom Miguel Ruiz rappelle dans son ouvrage « les 4 accords Toltèques » que le **« parler vrai »** était à la base de la culture de cette civilisation.

Les mots de celui qui est investi de la conduite des opérations et/ou de la vie de la Cité, doivent être impeccables et pesés. Sa parole doit être ajustée à la situation qui est ressentie et qui est exprimée. Avec une précision de taille : avoir la préoccupation constante d'intégrer dans son vocabulaire des éléments factuels, en limitant le parler conceptuel.
La crise sanitaire que nous avons vécue au Printemps 2020 a donné l'illustration, tous les jours, du parler clair et du parler obscur dans les journaux télévisés…

Trouver les meilleurs compromis en comparant vos besoins avec les besoins de celles et ceux qui sont avec vous, est une question clef du respect managérial et de facto de l'image d'autorité que vous portez.

Encourager le respect et son exemplarité

Le respect au travail qu'il soit entre collègues ou au niveau hiérarchique reste toujours l'élément clé de la fidélisation en entreprise. Le respect nourrit l'enthousiasme, favorise les échanges d'information et l'envie d'apprendre de l'autre. Il motive les équipes à adopter de nouvelles façons de travailler ensemble. C'est certainement la valeur pivot de l'entreprise du XXIème siècle, celle qui croit aux vertus d'un management qui n'est pas mort. Demandez à une ou à un jeune diplômé.e qui est en recherche de son premier CDI, la valeur première convoitée chez son futur employeur : le respect de ce que je suis. « S'il est facile de vivre les yeux fermés en interprétant de travers tout ce que l'on voit » comme le disait John Lennon, il faut être volontaire et déterminé pour maintenir les yeux ouverts…

Une chose est sûre, nous sommes rarement intelligents seuls et **notre regard est toujours « augmenté » quand il est collectif…** Ces invariants du management du XXIème siècle ne fonctionnent que s'ils sont partagés en mode collaboratif ! Tout est une question de point de vue !

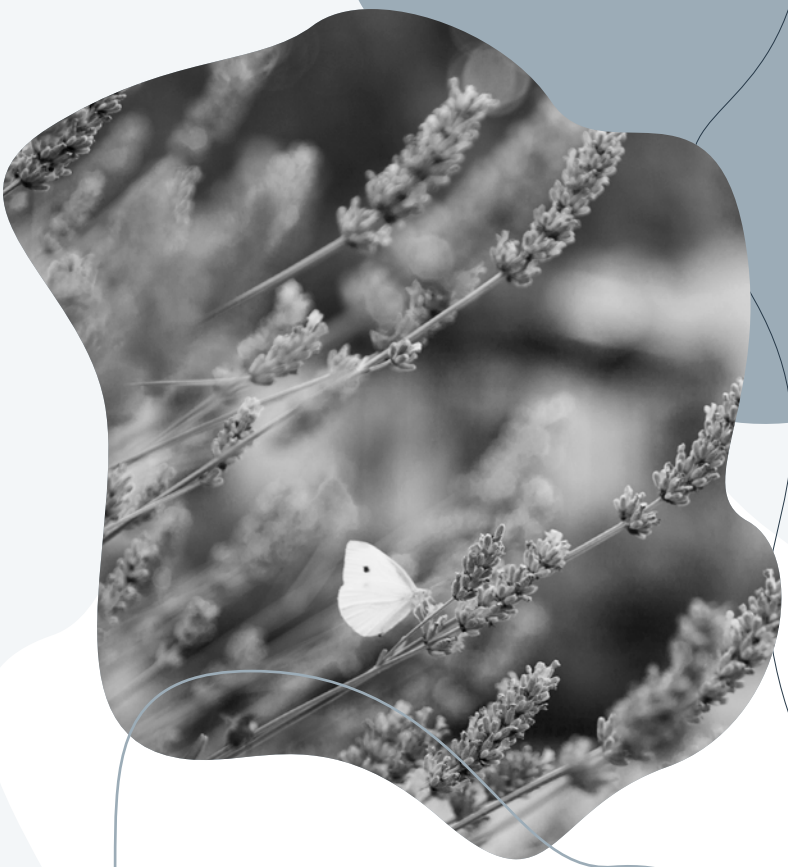
Jean-Michel Eberlé

Titulaire d'un Master 2 de gestion de l'université Paris Dauphine & diplômé de l'institut Français de Presse de Paris Assas, Jean-Michel anime depuis près de 20 ans des Comités de direction orientés sur la richesse de l'intelligence collective ainsi que des conventions, séminaires RH & teams buildings sur le thème de la transformation du management.

Jean-Michel anime des clubs au sein de l'APM. Il est également coach de Managers, coach d'équipes et coach à l'ESCP Europe. Jean-Michel est certifié Coach au sein de l'exécutive coaching program de HEC.

Début 2018, Jean-Michel a cofondé un organisme de formation, « Les ZACCELERATEURS DU MANAGEMENT » autour d'échanges de pratiques, pour préparer les Managers à devenir les futurs leaders de Business Unit de demain…

jmeberle@jm-eberle.com



INTÉGRER ET RÉUSSIR LE TÉLÉTRAVAIL

Georges Goldman

Des salariés travaillent déjà à distance, soit par obligation géographique (agences régionales…), par organisation (multi-sites), ou par économie (externalisation). Ces personnes travaillent souvent dans un bureau. Se développe aujourd'hui le travail à domicile sur une partie de la semaine, le reste se faisant au bureau. Ce phénomène a vocation à s'accentuer car il présente de **nombreux avantages :** gain de temps (moins de transport, moins de distraction et d'interruption), réduction des coûts (de loyer, de maintenance, de matériel…), meilleur équilibre de vie (temps personnel / professionnel).
Il se heurte cependant à des **contraintes et résistances** pour les entreprises, les Managers et les collaborateurs.

La période de **confinement** a donné un **coup d'accélérateur brutal** à ce mode de fonctionnement et mis en lumière ses avantages et inconvénients.
Les **avantages objectifs** semblent suffisamment **nombreux** pour que l'entreprise souhaite favoriser son développement. Elle devra apporter des réponses pertinentes aux **inconvénients, nombreux mais surmontables,** dans la mesure où ils portent plus sur des questions de perception psychologique et d'organisation.

“ La limite idéale vers laquelle tend la nouvelle organisation du travail est celle où le travail se bornerait à cette seule forme de l'action : l'initiative.”

Jean Fourastié

Le confinement a obligé les entreprises et leurs salariés à utiliser massivement le télétravail alors que nombreux n'y étaient pas prêts. Cela a généré des contraintes temporaires et d'autres qui pourraient perdurer après cette période.
Les désagréments spécifiques relèvent de la promiscuité familiale : présence du conjoint et des enfants au foyer, nécessité de se substituer aux enseignants, réduction drastique des soupapes permettant de mieux gérer son stress (sorties, promenades, sport…), matériel pas toujours adapté, faible maîtrise des outils de communication…

Certains affrontèrent de grandes difficultés à pouvoir le faire pour les raisons suscitées. D'autres ont eu l'impression de **travailler plus que de coutume,** soit parce qu'ils n'étaient pas dérangés par leurs collègues (bruit, interruptions…), soit parce

qu'ils ne savaient pas séparer le temps professionnel du temps personnel, soit parce qu'ils se sentaient, consciemment ou non, coupables de ne pas être au bureau, en train de travailler.

Si des personnes ont découvert une manière de travailler qui leur convenait et souhaitent la prolonger dans le futur, d'autres attendaient impatiemment le retour au bureau !
Les **contraintes structurelles** liées au travail à domicile relèvent essentiellement de **3 facteurs : aptitudes personnelles** à travailler de chez soi, **conditions de travail, organisation.**
Cette période conduira immanquablement les entreprises à modifier les façons de travailler.

Jusqu'alors, la plupart d'entre elles étaient organisées en structure hiérarchique fondée sur la loi des **3 unités d'action, de temps et de lieu**, à savoir : un travail donné dans un lieu donné pendant un temps donné, assorti du contrôle correspondant. Le travail en réseau est déjà en cours pour beaucoup : il consiste en une mission à remplir en collaboration avec toutes sortes de contributeurs ; l'unité de lieu et le contrôle du temps disparaissent au profit du sens donné au travail ; si mon travail fait sens pour moi et qu'il est conforme à mes valeurs, il n'est guère besoin de contrôler le temps que j'y passe et comment je m'y prends. Dans ce contexte, le travail à distance trouve totalement sa place. Qu'importe que je travaille le jour ou la nuit, trois ou dix heures, si je fournis le résultat attendu ?

En cas de besoin, les **outils informatiques** existent pour suivre à distance le travail d'une personne. Ils sont utiles s'ils sont objectivement nécessaires et non pour « fliquer » le collaborateur. Le **contrôle** permet de s'assurer de l'avancement d'un projet ou d'accompagner une personne ; il doit être utilisé en **toute transparence** faute de quoi, il s'agit de **surcontrôle** qui **rompt la confiance** et démotive. Les Français s'avèrent particulièrement réactifs à ce type de comportement.

L'entreprise devra se poser, notamment, les questions suivantes :

- Quelle organisation nouvelle mettre en place pour répondre au mieux à ma mission ?
- Quelles fonctions pourront être remplies à distance ?
- De quelles conditions matérielles disposer pour réussir ?
- Quel soutien personnalisé apporter aux collaborateurs travaillant tout ou partie à distance ?

Les **Managers** devront réfléchir à **leur rôle dans ce nouveau contexte** et être capables de souplesse et d'adaptation.
Ils devront :

- Passer d'une fonction managériale hiérarchique à une fonction d'accompagnement (manager-coach).
- Faciliter les relations en réseau de leurs collaborateurs.
- Identifier les valeurs partagées et s'appuyer sur celles-ci pour donner du sens aux actions demandées en orientant leurs messages sur le pourquoi plus que sur le comment.
- Partager leur vision et la communiquer.
- Développer l'esprit d'entreprise afin que leurs collaborateurs se comportent dans celle-ci comme si c'était la leur.
- Être d'autant plus à l'écoute et disponibles pour leurs collaborateurs à distance, par exemple en leur téléphonant ne serait-ce que pour prendre de leurs nouvelles.
- Assurer un bon équilibre de traitement entre les collaborateurs présents et ceux à distance en évitant de surcontrôler ces derniers par inquiétude ou méfiance tels ces parents qui appellent plusieurs fois par jour leur enfant lorsqu'il n'est pas avec eux.
- Maintenir et / ou renforcer l'esprit d'équipe en conservant des réunions ou séminaires présentiels, d'autant plus nécessaires qu'il y a moins d'occasions de partage et d'échanges informels ; la « zoomisation » des réunions, pour utile et efficace qu'elle soit, réduit les échanges à l'activité sans plus laisser de place à l'aspect humain.

Quant aux collaborateurs, ils devront pouvoir disposer :

- Des aptitudes requises pour travailler aisément à distance ou développer les comportements adaptés, à savoir : s'auto-organiser, se fixer ses propres règles et contraintes et les respecter, savoir dire non.

Nous serons d'autant plus enclins à travailler à distance que nous bénéficierons de la capacité à nous donner des ordres et à y obéir ; que nous demanderons à notre entourage personnel et professionnel de respecter nos exigences et que nous nous engagerons à respecter les leurs. **Travailler à distance** suppose d'établir des **règles individuelles et collectives de respect** mutuel telles que le droit et le devoir de dire non à des sollicitations non fondamentales.

Les Managers ne doivent rien exiger de leurs collaborateurs à distance sauf :

- un espace dédié et ergonomique : bureau, éclairage, confort…
- du matériel adéquat : ordinateur, bonne connexion internet…
- une structuration du temps efficace.

Une des problématiques du travail à distance est la gestion de **nos 5 temps : personnel** (ce que nous faisons seul pour nous) ; **affectif** (ce que nous faisons à deux) ; **familial** (ce que nous faisons en famille) ; **social** (ce que nous faisons avec les autres) et **professionnel** (que nous consacrons à travailler). Comparer la répartition idéale pour nous entre ces 5 temps à notre réalité nous permet de choisir comment nous rapprocher de celle-ci. Dans le cas du travail à distance, il conviendra de séparer nettement chacun d'entre eux de façon immuable. A chacun de trouver ce qui lui convient dès lors que cela lui permet de ne pas se laisser déborder par les sollicitations diverses. La gestion du temps des réunions à distance impose des règles claires de fonctionnement permettant d'éviter la superposition de plusieurs « meetings », ce sur quoi il convient d'être d'autant plus vigilants que nous communiquons avec plusieurs zones horaires.

Prendre soin de soi.

Si nous ne nous sentons pas capables de travailler chez nous, quelle qu'en soit la raison, nous entrons sous stress. Il convient de faire la part entre nos peurs imaginaires (93% d'entre elles) et nos craintes réelles : le pire n'est jamais certain. Nous devrions aussi veiller à renforcer notre état de résilience en prenant soin de notre alimentation, de notre sommeil, de notre santé ; en ayant une activité physique et en conservant nos routines (sortir, manger à heure fixe, avoir des relations sociales…) qui sont autant de barrières protectrices. Faute de quoi, le stress ne permettant pas de voir la réalité telle qu'elle est mais telle que nous la craignons, nous nous enfoncerons immanquablement dans la spirale menant du stress aux comportements destructeurs, à la dépression ou au burn-out.

Le télétravail présente des avantages et des inconvénients, réels ou perçus ; il n'est ni entièrement à rejeter, ni la panacée. Il doit être utilisé pour ce qu'il apporte d'utile à chaque partie prenante sans se substituer totalement à ce qui existe déjà.

Ainsi, vouloir remplacer toutes les formations en présentiel par des formations à distance serait aussi absurde qu'inefficace. **Les échanges et partage en commun,** les entraînements à la communication, **les jeux de rôles** ou les exercices de **créativité** s'avèreront **toujours plus riches, efficaces et impliquant en présentiel,** de même que les participants se souviendront d'autant plus d'une formation qu'ils auront vécu des moments forts et des émotions impossibles à ressentir à distance.

Georges Goldman

Le métier de Georges c'est d'aider les Responsables & leurs équipes à adapter leurs comportements à l'accélération du changement.

Maîtrise de gestion Paris-IX-Dauphine en poche, depuis 1974, Georges est Consultant-formateur en profession libérale, Coach (CT14 Transformance), Formateur & coach en Process Com. Depuis 2012, Georges est Directeur-associé d'IWD qui distribue en Europe des modèles de psychologie comportementale concernant : le conflit, la résilience, les valeurs, l'entreprenariat… et certifie des formateurs et coachs à ces modèles.

Georges est également l'auteur de : « Quel métier pour votre enfant ? », « Couple longue durée mode d'emploi » et de nombreux articles. Georges adore les voyages, la culture & l'écriture.

contact@georgesgoldman.com

©crédit photo Mark Adriane • Unsplash

ÉLÉMENTS DE PHILOSOPHIE DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

Bernard Benattar

Texte extrait d'un entretien avec Benjamin Soudier de la Société Française de Santé Publique

B.S. En quoi les nouvelles formes de travail apparues durant cette crise questionnent la santé au travail ?

B.B. Qu'est-ce que cela veut dire **« être en bonne santé » au travail, par le travail ?** Et si la bonne santé au travail relevait en particulier de la nature de la responsabilité qu'on assume et de l'usage extensif de ses facultés ? A quelles conditions et à quel prix ?

J'ai échangé pendant le confinement à plusieurs reprises avec des professionnels d'Ehpad : aides-soignantes, infirmiers, médecins ou directeurs d'établissements. Je retiens de ces conversations, non pas des généralités, mais du possible souhaitable : ce qui fait que, dans une situation pareille - éviter à tout prix que le virus entre ou, lorsqu'il est entré, éviter le pire, isoler, soigner...- on peut se sentir particulièrement vivant, particulièrement responsable et particulièrement fier de ce qu'on a fait. Pourquoi ?

" Le courage de ne garder aucune question sur le cœur c'est cela qui fait le philosophe."

Schopenhauer à Goethe

Cette course contre la montre, contre le virus, contre la mort, a obligé les professionnels à faire bon nombre de **compromis** par rapport à des normes ou des règles habituelles ; mais, dans bien des cas, ils pouvaient **assumer en conscience** ce pourquoi ils faisaient ces compromis. Si en temps ordinaire, beaucoup de soignants se reprochent impasses et manquements avec un sentiment latent de « mal faire », cette situation de crise a créé par nécessité, une nouvelle hiérarchie des valeurs. Elle a obligé à se déprendre d'un référentiel normatif de soins, au profit d'une **éthique partagée et appliquée,** qui fait appel au discernement, à des estimations contextuelles des situations et, par-là, à l'émergence de **responsabilités pleines et entières.**

Encore plus que d'habitude, c'est l'expérience de la vulnérabilité, à la fois du système et des personnes, qui a suscité la **responsabilité individuelle et collective** ainsi qu'une **mobilisation inédite,** chacun pouvant prêter main forte au-delà de ses prérogatives fonctionnelles ; il a fallu inventer des **solutions « éthiques »** à défaut d'être conformes, innover, s'adapter, tout en respectant peu ou prou les consignes et les interdits.

Puis les réunions formelles et statutaires ont cédé la place à des **moments de concertation informels,** fréquents et courts, entre collègues, quel que soit leur statut, mais aussi avec les résidents. Chacun a pu alors **contribuer,** donner son avis, questionner, **parler vrai.** Dans ce climat d'incertitude, où le savoir manque, chaque membre du personnel, pouvait être reconnu comme **source de valeur,** réel interlocuteur, l'agent de service hospitalier comme le médecin, en **égalité de parole.**

B.S. En matière de santé au travail, un sujet de réflexion pendant cette crise concerne le télétravail. Dans ce contexte, selon vous, quelles sont les enseignements de l'expérience du travail à la maison que nous sommes nombreux à vivre ?

B.B. Loin de moi l'envie de faire l'apologie du télétravail (chacun chez soi), mais celle de repérer à partir de la diversité des expériences inédites du travail massif à la maison, ce qui permet de penser un **travail « en liberté » de lieu et de temps.**

De télos en grec, qui voulait dire « la fin » ou « la cause finale », le sens du préfixe télé- a dérivé vers « à distance » ou « au loin », puis « de loin ». Le mot télé-travail (avec ou sans tiret) nous renvoie implicitement à ces ambiguïtés :

- Travailler pour une cause lointaine jamais achevée, apporter modestement sa pierre à l'édifice.
- Ou **travailler à distance de l'objet de son travail** ; c'est déjà le cas de tous ceux qui agissent par l'intermédiaire d'un écran et d'un clavier au bureau ou en usine, avec les machines à commande numérique.
- Ou **travailler loin de son entreprise,** de ses collègues, de son bureau.
- Ou travailler d'un bureau d'emprunt, d'un café, d'un **tiers lieu.**
- Et plus encore durant ce temps de confinement, **travailler à la maison,** dans le salon, la chambre à coucher ou au grenier.

Jusqu'à présent, le télétravail était le plus souvent un peu comme « une enclave bureaucratique » à la maison. Dans bien des cas, il fallait au salarié un accord formel sur le temps qu'il passerait chez lui « au travail », nécessairement limité, et une validation de son installation et de ses connexions. Il n'était pas rare d'avoir à pointer sur son ordinateur : rester connecté tout au long de son temps de travail était la norme.

Au dire des personnes (confinées en activité chez elles) avec lesquelles je me suis entretenu (notamment des salariés d'une administration), l'urgence de la situation, a créé une toute autre configuration. Même si le service informatique a pu permettre à l'ensemble du personnel, en deux jours, de continuer à « produire » à partir de chez lui, chacun a pu le faire à sa manière, à son rythme tout en préservant son efficacité.

Mais, **à la maison,** on est **généralement « mal installé »,** alors que le travail posté devant un ordinateur a fait l'objet depuis bien longtemps d'une recherche ergonomique. **Certains sont restés « scotchés » à leur ordinateur, plus longtemps encore que d'habitude,** attendant avec impatience le retour à la vie de bureau, émaillée de pauses, de rencontres, d'interpellations. **D'autres** ont goûté avec bonheur ce **mélange des genres : bouger plus souvent, changer d'activité,** alterner les différentes fatigues, travailler au moment le plus pertinent, s'occuper de son jardin, partager son travail avec ses enfants, son compagnon, sa compagne, ses colocataires, etc. En bref, user davantage de ses facultés, dans un univers sensoriel et affectif foisonnant, redonner de l'attention au corps vivant, etc.

Le **clivage habituel professionnel / privé s'est estompé :** le monde personnel qui habite chacun, a pu s'autoriser à pénétrer le monde du

travail et inversement. **Faire entrer le travail chez soi**, c'est risquer de montrer ou de partager son ordinaire. Y parvenir sans honte et sans crainte de tout mélanger constitue probablement un facteur d'apaisement, lorsque le « trop de travail » rentre en conflit avec le « pas assez de famille ». Et puis, **à distance,** il a fallu **réinventer les valeurs de proximité et de reconnaissance mutuelle. Prendre et donner des nouvelles** a pris une **intensité particulière**. Partant d'une légitime inquiétude, cette attention à chacun, a pris le pas sur les fonctions de contrôle. Un **management par la considération,** si souvent prônée, semble s'être développé naturellement. Pour un Manager, le fait de s'adresser à son collaborateur alors qu'il est « chez lui », l'invite à s'intéresser à « qui » il est chez lui. La maxime kantienne : **« Agis de telle sorte que tu traites l'humanité comme une fin, et jamais simplement comme un moyen »**, pouvait s'imposer non comme une morale mais comme une nécessité.

Et puis, travailler en échappant peu ou prou à la pression de l'urgence-contrôle, à l'abri ou privé des regards, travailler à son rythme, affranchi des horaires traditionnels de bureau, est-ce une incitation à **plus d'autonomie,** de prise de décision, **d'initiative ?** Oui bien sûr ! Non pas travailler en indépendance, mais assumer une **responsabilité pleine et entière en interdépendance au sein d'un collectif.** Ce chacun chez soi, pourtant dans une même communauté, travaillant à son rythme : voilà ce qui me fait penser à l'utopie idiorythmique dont parle Roland Barthes, dans la dernière séance du cours « Comment vivre ensemble ? » :

« Ce qui est désiré dans l'utopie idiorythmique, *c'est une distance qui ne casse pas l'affect, c'est cette quadrature du cercle, une distance qui ne brise pas ou qui n'uniformise pas l'affect, [...] une distance pénétrée, irriguée de tendresse, un pathos où entrerait à la fois de l'eros et de la sophia. On rejoindrait ici cette valeur que j'essaie peu à peu de définir sous le nom de* ***délicatesse,*** *mot quelque peu provocant dans le monde actuel. Vivre ensemble selon la délicatesse voudrait dire* ***vivre vis-à-vis des autres à la fois dans la distance et dans les égards,*** *ce serait accomplir ou réaliser une absence de poids dans la relation et cependant une chaleur vive de cette relation et le principe de délicatesse, ce serait de ne pas manier l'autre, de ne pas manier les autres, de ne pas manipuler, de renoncer activement aux images des uns et des autres.* »

B.S. Et après ?

B.B. Et bien il faut souffler sur les braises, débriefer, qualifier, projeter ! S'appuyer sur les actions positives et solidaires qui se sont développées pendant le confinement, se demander **comment on a tenu chacun et ensemble,** qu'est-ce qui a fonctionné ?
Liberté au travail, éthique partagée, responsabilité par l'expérience, sens du travail ravivé, contributions solidaires, porosité des rôles et des fonctions, reconnaissance par le travail, **communauté professionnelle** « idiorythmique », seraient ces valeurs souhaitables que cette crise aura pu actualiser ici et là et qui pourraient redéfinir la carte de la **qualité de vie au travail.**

Avec des dispositifs de médiation, « des ateliers résilience », des marches philosophiques, il faudra bien donner du temps au dialogue tant pour analyser et qualifier le vécu (traumatique ou pas) que pour co-construire les perspectives d'avenir.

Bernard Benattar

Depuis plus de 25 ans, Bernard intervient en conseil et formation dans les organisations publiques et privées de tous secteurs. Ses principaux champs d'intervention sont le management des ressources humaines et les politiques publiques. Acteur de terrain, il a développé une « philosophie pratique» cherchant à concilier condition humaine et impératifs opérationnels. Plaçant le partage d'expérience et le dialogue au cœur de sa démarche, Bernard continue d'accompagner les organisations dans la construction de leur politique des ressources humaines afin de (re)donner du sens à l'action collective et de « penser ensemble » leur raison d'être. Ses interventions réinventent des formes très diverses, de l'animation de séminaires à la conférence participative en passant par les randonnées philosophiques ou la réalisation de documentaires de médiation. Il est notamment coauteur de « Prendre soin », documentaire d'immersion dans le quotidien de quatre soignants évoluant dans les unités Alzheimer de maisons de retraite, sorti en novembre 2019.

benattar@penser-ensemble.eu

SITUATION DE CRISE ET PARADOXES ? COMMENT S'EN SORTIR ?

Anna Elviro

Dans un monde rempli de paradoxes, développons les contradictions !

La crise du Covid-19 a mis à l'épreuve de nombreux business. L'expression « changer ou disparaître » n'a jamais été aussi réelle.

Le souci de garder sa place au banquet des survivants conduit les entreprises à vouloir encore plus **prévoir l'imprévisible et contrôler l'incontrôlable.** Les paradoxes fleurissent dans un terrain fertile de complexité et d'incertitude. La sortie brusque de nos habitudes et de nos rituels au travail a activé les peurs et en conséquence a modifié nos comportements.

Et pourtant depuis plusieurs années nous étions très performants pour nous préparer à toute sorte de crises en développant l'agilité, la flexibilité et l'adaptabilité.
Il s'avère que **s'y préparer et les vivre sont 2 choses bien distinctes** voire même **paradoxales.**

Un peu comme dans une des histoires de Mulla Nasrudin : « Nasrudin avait rendez-vous dans une ville voisine, et il y courait, entièrement nu. On lui en demanda la raison. « J'étais tellement pressé de m'habiller que j'en ai oublié mes vêtements. »

Les paradoxes, mais de quoi parle-t-on ?

Nous focaliserons notre attention sur 2 types de paradoxes que la crise du Covid-19 a fortement amplifiés.

« *Winston laissa tomber ses bras et remplit lentement d'air ses poumons. Son esprit s'échappa vers le labyrinthe de la double-pensée. Connaître et ne pas connaître. Retenir simultanément deux opinions qui s'annulent alors qu'on les sait*

" La différence essentielle entre les paradoxes pragmatiques et les contradictions réside dans le fait que l'on peut choisir dans le cas de la contradiction, alors que c'est impossible dans le cas du paradoxe. "

contradictoires et croire à toutes deux. Employer la logique contre la logique. Répudier la morale alors qu'on se réclame d'elle » écrivait en 1948 George Orwell dans son livre intitulé « 1984 ».

Ce **premier type de paradoxes** indiquant une envie d'adopter simultanément deux points de vue qui s'excluent, a été inventé par George Orwell sous le nom **« doublethink »** ou **« la doublepensée »**.
Face à **la crise de Covid-19** qui exige une **adaptation instantanée à un nouvel environnement très incertain** nous ne pouvons pas éviter la multiplicité de nos propres postures contradictoires. Combien de Dirigeants ou Managers aimeraient aujourd'hui être décisionnaires mais sans prendre de décisions, contrôler les situations incontrôlables, maîtriser la complexité par définition non maîtrisable et surtout, avoir de la visibilité sur ce qui est imprévisible ?

Le **deuxième type de paradoxes** en forte évolution dans le contexte actuel **le « double bind » ou « la double contrainte »,** a été décrit par l'anthropologue Gregory Bateson, un des fondateurs de l'Ecole Palo Alto spécialisée dans les approches systémiques paradoxales.

La double contrainte apparaît dans les interactions humaines quand une personne reçoit d'une autre simultanément des demandes qui s'excluent, ce qui engendre une **situation « non-gagnante »**. « Vous êtes damné si vous le faites, et vous êtes damné si vous ne le faites pas ».

Le double bind peut se situer au niveau verbal, par exemple un collaborateur qui entend de son Manager : « Il faut que tu deviennes autonome tout en te soumettant à ce que je te dis ».

Cela peut être également une incongruence entre le verbal et le non verbal. Un Manager qui demande à son collaborateur de passer du temps à faire des reportings sollicités par la Direction alors qu'en même temps son langage corporel ne démontre pas d'attache à la réalisation de ce travail.

Dans le contexte de la crise actuelle, on a exigé de certains collaborateurs de travailler tout en étant au chômage, de renforcer par les « Visios » des liens humains faibles auparavant, d'agir en n'ayant rien à faire…

Les paradoxes sont-ils un réel problème ?

Beaucoup de salariés attendaient des Directions des annonces claires sur l'évolution future de la situation, pourtant inconnue, des informations précises sur leur propre avenir pourtant difficile à prédire. En bref de prévoir l'imprévisible.

Les Managers avec qui j'ai échangé au sujet des paradoxes témoignent à l'unanimité que ce sont des situations qui « leur pompent l'énergie », « font perdre du temps », « génèrent du stress ».
Mais pourquoi ?

Selon moi, les paradoxes-mêmes ne constituent pas un problème, celui-ci réside dans les méthodes que nous utilisons pour les résoudre. Nous sommes formatés pour trouver des solutions bien logiques et rationnelles et essayons de les appliquer à « ces choses illogiques, irrationnelles, à l'encontre de l'opinion commune » que sont les paradoxes. Combat perdu d'avance.

Et si nous regardions les paradoxes d'une autre perspective ?

Depuis quelques mois « le monde à l'envers » oblige les entreprises à faire des pirouettes pour découvrir de nouvelles potentialités et résister à la crise. **Et si c'était une opportunité inédite de transformation assumée ?**

Du point de vue de la systémique, **une crise dans un système est indispensable pour que celui-ci puisse se transformer…** Alors n'est-ce pas un moment opportun pour se renouveler avant que le système retrouve son état homéostatique et que « tout revienne comme avant » ou presque.

Le pouvoir surprenant des contradictions

Au premier regard, les contradictions ressemblent beaucoup aux paradoxes car nous

voyons d'emblée les oppositions qu'elles portent.

Les contradictions sont inhérentes au rôle du Manager ou du Dirigeant.

« Dois-je adopter un management plutôt collectif ou plutôt individuel avec les collaborateurs ? »

« Quelle planification business prévoir : une planification à court terme ou à long terme ? »

« Quelle approche est la plus efficace : l'approche stratégique ou opérationnelle ? »

« Dois-je prendre des risques ou être prudent ? »

Paul Watzlawick, autre membre fondateur de l'Ecole de Palo Alto aux côtés de Gregory Bateson, définit ainsi la différence entre les paradoxes et les contradictions :

*« La différence essentielle entre les paradoxes pragmatiques et les contradictions réside dans le fait que l'**on peut choisir dans le cas de la contradiction**, alors que **c'est impossible dans le cas du paradoxe** ».*

Mais si nous changeons de lunettes, nous pouvons aller encore plus loin et percevoir les contradictions plutôt comme des complémentarités que comme des oppositions. Ce n'est qu'une histoire de deux lettres. Remplacer le **« OU »** par le **« ET »**.

A la place du management « collectif ou individuel », un management collectif **ET** individuel. Ne pas choisir entre l'approche stratégique ou opérationnelle mais adopter l'approche stratégique **ET** opérationnelle.

Les contradictions sont comme une balançoire à bascule : il faut une personne à chaque extrémité pour pouvoir jouer. Elles **nous obligent** à sortir de notre zone de confort et à **expérimenter la qualité qui se trouve à l'opposé de notre préférence naturelle.**

Développer ces complémentarités facilite la navigation dans la complexité, stimule la créativité et est une occasion d'apprentissage. Cet apprentissage qui va nous permettre de devenir plus résilients et de nous adapter à des situations inédites comme la crise du Covid-19.

En pratique

Une invitation pour les Managers à développer trois « couples » de contradictions pour mieux se repérer dans la crise.

Anna Elviro

Anna est Coach d'organisation, Conférencière & Libératrice de paradoxes. Apprenante permanente, Anna est Certifiée Executive coach d'organisation HEC, formée à l'approche systémique paradoxale Palo Alto à l'Ecole du Paradoxe, à l'Analyse Transactionnelle et à l'Ennéagramme. Anna a créé le cabinet Innov'sens après 20 ans d'expérience de Management & de Direction dans corporations internationales (DRH, dirigeante d'université d'entreprise, créatrice d'une cellule interne de coaching). Ses interventions favorisent l'approche trois dimensions : Tête – Cœur -Corps. Anna intervient à HEC Paris Executive Education sur le thème du design d'intervention en coaching d'organisation.
Passionnée par les environnements complexes, multidimensionnels et internationaux, Anna adore les langues étrangères y compris la langue des émotions.

aelviro@innov-sens.com

Acceptez l'environnement **complexe** et développez un management **décomplexé !**

COMPLEXE

A la complexité des situations en entreprise répond l**a sophistication des modes de management & de direction.** La complexité exige des Dirigeants et des Managers de **développer de nouvelles postures :** la posture de coach, particulièrement de **coach d'organisation.** Et pourquoi ne pas commencer par **un décodage** de la situation actuelle en utilisant **le questionnement ?** Quel est le niveau de conscience dans notre organisation ? Comment pourrions-nous le développer ? Comment renforcer l'autonomie et la responsabilité des équipes ? Quelle est la place de la créativité ? Comment rebondissons-nous face aux difficultés ? …

DÉCOMPLEXÉ

Etes-vous un Manager décomplexé ?
Un Manager décomplexé sait instaurer **un climat de confiance.** Il n'a pas besoin de tout contrôler. Le contrôle permanent peut être signe de manque de confiance en soi. Le Manager décomplexé **transforme les échecs en opportunités d'apprentissage** ce qui développe significativement la performance. Une autre caractéristique d'un Manager décomplexé est sa **capacité à faire face à l'adversité.** Les Leaders qui réussissent collaborent en toutes circonstances avec les autres et restent maîtres de la situation même en dehors de leur zone de confort.

Renforcez le mangement de **finesse** et cultivez **l'épaisseur** des talents !

FINESSE

Michel Fiol, professeur à HEC, **distingue le management de finesse et le management de conquête.** Il définit le management de conquête comme rationnel, orienté action et centré sur l'individu. Le management de finesse est plus subtil, plus humble. Il permet une approche de **l'entreprise comme un tout coopératif et identitaire.** A favoriser en période de crise, le management de finesse permet de **créer du sens** pour les collaborateurs. Selon les recherches de Michel Fiol, les Managers se perçoivent davantages dans un management de finesse mais ils sont perçus par leurs collaborateurs dans le Management de conquête.

ÉPAISSEUR

Profitez de l'épaisseur des talents et **des points forts** de vos équipes. Comment ont-elles fait pour rester mobilisées en cette période ? Quels talents ont-elles mis en œuvre ? Listez ensemble les points forts collectifs et individuels. Valorisez-les ! La conscience qu'une équipe peut avoir de « son épaisseur » c'est-à-dire de ses points forts, de ses talents, est un de ses facteurs de réussite. Cette conscience lui permettra de mieux traverser ensemble les périodes difficiles. La cohésion sera renforcée et l'équipe se mettra rapidement en mouvement. La pertinence du management par les points forts utilisée dans le sport de haut niveau permet de développer plus de collaboration, d'engagement et de responsabilisation.

Cherchez avant tout **la pertinence** tout en misant sur **l'impertinence !**

PERTINENCE

Un homme vient chez un garagiste avec sa voiture en panne. Le garagiste ouvre le capot, regarde et donne un coup de marteau. La voiture remarche. Il réclame 100$ pour la réparation. Le client est très étonné « 100$ pour un simple coup de marteau ?». Le garagiste répond « Non, pour le coup de marteau c'est 1$ et les 99$ c'est pour l'endroit où j'ai tapé.» **Voici la définition de la pertinence.** Pour développer « la pertinence » il est indispensable d'être très attentif aux signaux faibles. Un regard neuf sur l'environnement, à l'image d'un explorateur qui découvre un continent inconnu, est indispensable pour **identifier et capter les signaux faibles.** Capitaliser sur les signaux faibles permet d'être innovant, de s'adapter aux changements et in fine de développer la résilience organisationnelle.Votre mode de management est-il toujours pertinent par rapport aux changements provoqués par la crise ?

IMPERTINENCE

Un jour j'ai participé à une table ronde avec des Dirigeants RH. Chacun répondait à tour de rôle à la question « Les RH dans 30 ans ? » en restant dans le prévisible et le « politiquement correcte ». Un peu endormie, je me suis envolée sur une autre planète quand j'ai entendu l'animateur dire « Et vous Anna, qu'en pensez-vous ? » Panique à bord « Je, je, je pense que dans 30 ans les RH n'existeront plus ! » C'est sorti tout seul. Rien de bien intelligent mais tout le monde avait l'air surpris, comme réveillé. La discussion est devenue plus animée, plus créative. **Comme si une permission d'impertinence ouvrait les portes de la créativité.** Se permettre un peu d'impertinence c'est sortir des réponses parfaites et laisser la place à l'humour. L'impertinence favorise la créativité, l'émergence d'idées jusque là non exploitées car bannies par un esprit trop formaté. Je vous conseille d'oser l'impertinence mais attention toujours en finesse.

RÉVEILLEZ VOTRE PRINCIPALE FORCE MENTALE : LA CONCENTRATION !

Burt Wayne

Les clés du Mentaliste Burt Wayne pour améliorer sa concentration mentale. Nous vivons une période particulièrement agitée et les sources de distraction sont nombreuses, il n'est pas évident de rester concentré - voici quelques astuces pour rester éveillé et attentif. **La concentration** est la **faculté de pouvoir fixer son mental sur des actions précises.**

Cibler l'origine des troubles de concentration

Avant même de commencer à travailler sa propre concentration mentale, il est nécessaire de mieux se connaître et d'évaluer ses capacités d'attention en répondant à ces quelques questions :

- Est-ce que je me disperse souvent quand je réalise une tâche importante ?
- Est-ce que je dois souvent recommencer ce que je fais ?
- Quels sont les moments de la journée où je suis le plus attentif ?
- Est-ce que je perds souvent le fil de ce que je fais ?

Après avoir effectué cette **auto-évaluation,** nous devons cibler les **sources de distraction** et les éliminer progressivement. Ces sources de dispersion peuvent être internes : fatigue, anxiété, problèmes personnels… et externes : environnement agité, bruit, mauvaise installation de son poste de travail…

Les clés pour améliorer sa concentration

- Se reposer, bien dormir, avoir une alimentation saine, bref avoir **une bonne hygiène de vie,** cela préserve notre énergie mentale.
- **Prendre du recul et faire des pauses** (même très courtes) permet d'aérer son esprit et de garder un regard neuf. On estime à 45 minutes notre temps de concentration optimal.
- **Ne pas multiplier les tâches simultanées.** Nos outils de travail favorisent le multitâche, mais ce n'est pas bon pour le cerveau ! Cela réduit la productivité sur le long terme, la

" Où va votre concentration, va votre énergie."

Anthony Robbins

frontière entre les tâches les plus importantes et les plus futiles devient difficile à identifier et cela disperse notre attention. L'idée est de fractionner son travail et d'agir étape par étape. Aussi il est intéressant de **se fixer une limite de temps pour accomplir ses missions.** Cela nous engage à respecter un délai et nous encourage à donner le meilleur de nous-mêmes.

- **Décomposer notre travail en petites actions** nous rendra **plus efficace** et **plus précis**.
- **Réduire son temps devant les ordinateurs,** tablettes, téléphones. De nombreuses études récentes démontrent les effets négatifs des écrans qui favorisent une **grande fatigue mentale : troubles** du sommeil et le la mémoire, augmentation du **stress** avec le sentiment que nous avons de nous sentir obligés de répondre dans l'urgence.

Une petite astuce d'opthalmo pour diminuer la pression des écrans sur nos yeux, **« la règle des 3x20 »** : toutes les 20 minutes, regarder un objet situé à 20 mètres pendant au moins 20 secondes.

- **Bien séparer la vie professionnelle de la vie privée,** ce qui permet de prendre du recul quand sa journée de travail est terminée, de bien se détendre et de renforcer sa concentration quand on en a besoin.
- **Faire du sport** permet de booster notre énergie mentale - un esprit sain dans un corps sain !
- **Avoir des objectifs clairs** et les noter en débutant sa journée (To-do-list) nous aide à garder le cap et être moins tenté de se laisser distraire. Se laisser guider par ces objectifs nous aide à rester concentré sur l'essentiel.

Les clés pour recentrer son attention et booster sa concentration en quelques minutes

- Prendre une grande inspiration et respirer profondément pendant au moins une minute permet d'**oxygéner le cerveau**.
- Observer les détails autour de soi, écouter les sons, toucher l'endroit où on est.
- Fixer son attention sur quelque chose et noter mentalement le maximum de détails sans les interpréter.
- **Trouver son switch mental** - Il s'agit d'un objet que l'on porte sur soi, une photo, un bracelet, une médaille, cela peut être aussi une musique ou un petit rituel, associé à des souvenirs très positifs - lorsqu'on le regarde, lorsqu'on l'écoute, lorsqu'on le pratique quelques secondes - cela va booster notre concentration, notre enthousiasme, notre énergie. Il s'agit d'une technique très fréquemment utilisée par les sportifs de haut niveau avant un temps fort.
- Avant un rendez-vous important ou la réalisation d'une mission très importante, il est intéressant de rentrer en phase de concentration bien avant ce moment sensible. L'idée est de rentrer dans une **« bulle de concentration »** et d'économiser son énergie avant le challenge.
- **Visualiser le déroulé de l'action** - Tout comme les pilotes de la patrouille de France qui répètent le vol, au sol, en fermant les yeux, et en visualisant chaque mouvement - cela s'appelle « la musique » et c'est très efficace pour être « focus » le moment venu.

Comme évoqué, il est utile de **mieux se connaître** afin de mieux cibler les origines de nos troubles de concentration et **trouver les clés les mieux adaptées** pour nous recentrer.
Il s'agit d'une longue initiation qui permet de libérer **une force mentale très précieuse**, et comme le déclarait Bouddha : « ne demeure pas dans le passé, ne rêve pas du futur, concentre ton esprit sur le moment présent ».

Burt Wayne

Après des études spécialisées en commerce international en France & au Canada, Burt a créé une société de communication événementielle qu'il a développée pendant 15 ans avec la conception de divertissements pour des parcs d'attractions, entreprises et municipalités ainsi que la scénographie de défilés et l'organisation de séminaires. En 2011, Burt s'est lancé dans une carrière de mentaliste. Il présente alors ses expériences en français et en anglais à de nombreux décideurs économiques et politiques, des personnalités du show business et du sport. Il rencontre également son public toutes les semaines à l'hôtel Intercontinental Paris Le Grand & tous les jours de l'été au Nikki Beach de St Tropez. En parallèle, Burt présente une large gamme de conférences & de programmes de motivation pour les entreprises sur le thème de l'écoute, de la relation de confiance, de l'observation, du management par l'enthousiasme et de la créativité.

smartmentalist@gmail.com

« JE SUIS LA PERSONNE LA PLUS IMPORTANTE À MES YEUX… »

Catherine Toffaletti

La saison Covid-19 a bouleversé notre rythme de vie. Le confinement a permis à bon nombre d'entre nous de revoir nos habitudes de vie et de nous adapter à cette nouvelle vie et organisation de leur temps. Ce temps de vie confiné à la maison, nous l'avons inventé avec ces différentes plages propres à chacun : cuisine/courses, enfants/jeux/école, travail/réunions, sports/méditation, etc.

Toutes et tous, nous avons mis en place des **solutions « maison »,** partagé nos expériences et imaginé des idées de **« bon sens »** pour vivre le plus souplement possible dans cette contrainte. Nous avons créé des **rituels** pour nous faire du bien et prendre soin de nous. Certains en ont même pris du plaisir et ont redécouvert que tout était aussi possible, **moins vite et en conscience.**

Aujourd'hui, nous sommes sortis du confinement. Aussi pourquoi ne pas continuer à profiter de cette expérience pour conserver ces rituels qui nous font du bien, les cultiver et en développer d'autres ?
Pourquoi ? Parce que je suis, **« vous êtes la personne la plus importante à vos yeux ».** Oui vous l'êtes ! Absolument, **prenez soin de vous,** si vous ne le faites pas, qui le fera ? Personnellement, vous prenez soin des êtres qui vous sont chers. Professionnellement, vous avez besoin de tous vos savoirs et de toute votre énergie pour tenir votre rôle et assurer votre mission.

" Il faut toujours laisser la porte du plateau ouverte, parce qu'on ne sait jamais ce qui peut y entrer. "

Jean Renoir

Aussi, je vous propose de continuer à prendre soin de vous avec plaisir grace mes 6 conseils ci-après :

- **Porter un regard neuf sur ce qui vous entoure.** C'est comme au cinéma, on déplace la caméra, on change de plan pour modifier son champ de perception : une rue n'est plus seulement une rue mais elle devient un décor où notre regard se posera sur l'architecture d'une façade, sur un jeu de lumière dans des fenêtres. Prenez le temps de voir ce que votre œil vous amène à regarder.
- **Réinventer votre réalité.** Vous avez une présentation à faire. Prendre la parole vous stresse ? Visualisez votre stress et votre peur. Donnez-leur une couleur, une forme, une odeur.

Faites-en le tour dans vos mains, imaginez leur poids, leur densité. Puis placez les dans un grand sac et fermez-le. Déposez le dans le couloir, à l'extérieur de la salle. En vous débarrassant de votre stress et de vos peurs vous serez plus léger et libre pour vous exprimer.

- **Faites le vide chez vous.** Vous avez peut-être fait de grands tris. Continuez car quel plaisir de s'alléger ! Ma mère me disait quand j'étais petite « range ta chambre, cela mettra de l'ordre dans tes idées ». Observez vous avez conservé l'essentiel et vous êtes rendu compte que vous n'aviez pas besoin de plus. Pour éviter de se faire polluer et déborder par les objets ou les vêtements, conservez cet équilibre. La recette, pour moi, est la suivante : un objet ou vêtement qui entre égale un qui part. Notre « chez nous » nous ressemble ; plus nous allégeons notre intérieur, plus nous allégeons notre tête.
- **Reliez-vous à la terre.** La marche c'est la liberté. Je suis une grande marcheuse et j'aime ça. En ville, à la campagne, à la mer, la marche permet de retrouver calme, souffle et de renouer avec la nature. Elle nous offre aussi le plaisir de nous connecter avec nos sens : l'observation du monde qui nous entoure, le chant des oiseaux, les parfums des arbres, la sensation de mon être dans ce monde. Si vous avez la chance de jardiner, posez-vous sur le sol, laissez-vous porter, lâchez votre corps, vos épaules et vos bras, sentez la puissance du sol qui vous entoure, posez-vous pieds nus directement sur la terre, imaginez que vos pieds ont des racines qui vous relient au plus profond de la terre, connectez-vous avec elle.
- **Prenez le temps de vivre, prenez votre temps… Ralentissez.** Imaginez, vous êtes au théâtre. Les comédiens jouent tout seuls, ne sont pas en lien, ne maitrisent pas bien leur partition, sont dans la performance…. Parce qu'ils ne vivent pas la situation, nous fournissons consciemment ou inconsciemment un effort pour les écouter… Nous nous rendons compte que nous sommes mal assis, nous sommes coupés de l'histoire. Etre dans le moment présent économise l'énergie de tous, rend vivant et concret nos actions.
- **Méditez.** Trouvez-vous un endroit calme. Asseyez-vous ou ancrez-vous dans le sol. Respirez en étant conscient de l'air qui entre et voyage dans tout votre corps. Prenez une longue respiration, et inspirez sur le même temps, lentement : respirer est essentiel, c'est la vie. Lorsque vous vous déplacez, déplacez-vous en étant dans la conscience de ce que vous faites. Portez votre attention sur la sensation de chacun de vos pieds qui se posent sur le sol, se déroulent, se lèvent, la sensation de la modification du poids de votre corps dans vos jambes. Vous rencontrez un problème, cherchez la solution en vous-même. Prenez le temps de vous poser. Prenez le temps d'être attentif (et non pas concentré) pour passer en revue tous ces composants, soyez disponible.

Voilà ces quelques conseils pour enrichir votre boîte à outils et pour s'alléger la vie et avoir encore plus de temps pour ceux que l'on aime.

Continuez à prendre soin de vous pour être disponible et libre, pour créer du lien dans la relation à l'autre. **Continuez à écouter votre intuition et votre bon sens** pour connecter votre tête et votre corps afin que votre énergie et votre intelligence circulent librement.
Parce que vous avez été capable d'être une ressource formidable pendant le confinement, alors cultivez celle-ci et soyez dans la vie à votre rythme.

Ecoutez-vous, respirez,récompensez-vous et faites-vous PLAISIR !

Catherine Toffaletti

Catherine est Comédienne, Metteur en scène, Scénariste qui forme et coache les Talents de l'Entreprise. Diplômée de l'ESCP Europe & du Cours Simon, son énergie et sa passion vont mener Catherine à poursuivre 2 carrières en parallèle : l'une en entreprise, l'autre sur les planches et sur la toile. Et a alier les savoirs des deux en créant Talent Et Entreprise, la branche Théâtre d'Entreprise d'ESSILOG.
Son esprit pionnier permet à Catherine d'inventer et de construire de nouveaux espaces de communication pour accompagner, transmettre et énergiser les Talents des entreprises.
Elle fédère une équipe de comédiens, crée, met en scène et joue dans des prestations de : Théâtre en Entreprise ; Formation & coaching communication écrite et orale ; Illustration et accompagnement de formation : Assessment, Ethique, Diversité, Management… Tous les sujets de l'entreprise.

ct@talentreprise.fr

PARENTHÈSES : TEMPS D'INSPIRATION OU VALSE À TROIS TEMPS

Annie Sarthe-Innocenti

Les parenthèses, ces deux petits signes typographiques qui encadrent une remarque, un complément d'information, une précision du sens signifient aussi dans un langage plus métaphorique un intermède entre deux actions, deux moments différents.

En musique, cela s'écrirait avec un silence, un soupir plus ou moins long. C'est une pause, une mise en suspension qui rompt le cours habituel du quotidien et de sa mélodie et qui en même temps lui confère toute sa saveur, son originalité, son tempo.

Les 3 Temps : L'Aîon, Chronos & Kairos

L'Aîon

Aîon, c'est le temps de l'instant pur, impassible qui ne cesse de se déplacer et manque toujours à sa propre place selon le philosophe Gilles Deleuze. C'est exactement ce que nous avons vécu au début du confinement : une suite ininterrompue de vidéos, de recettes de cuisine, de photos de fleurs en éclosion, témoignages de chacun pour adoucir le quotidien. Après l'enthousiasme du début, la tyrannie de l'instantané, le caractère répétitif de l'humour sur les déboires de chacun et l'affluence des messages ont fini par lasser.

" A force de contempler Les fleurs de cerisiers Torticolis Sôin "

Haïku

Le second temps ou l'arrivée de Chronos

Avec l'organisation dans les entreprises du travail à la maison, la nécessité d'assurer le suivi des cours à distance des enfants, le rythme accru des repas à préparer et toute une logistique à mettre en place, le temps n'était plus à l'ouverture à d'autres façons de prendre soin de soi, de s'intéresser à d'autres lieux et d'autres musiques.

Chronos, le temps répétitif du quotidien a pris le dessus.
Le rythme incessant des visioconférences, la pression des résultats et la mise en place du chômage partiel ont généré anxiété, peur de l'avenir et interrogations sur la capacité à tenir un tel rythme pendant un temps indéterminé. Chronos est devenu chronophage, et a trouvé ses limites.
Les spécialistes de l'adaptation du corps humain en environnement extrême recommandent d'adopter des rites indispensables pour tenir et survivre en bonne santé physique et psychique dans ces circonstances :

- Se préparer le matin avec soin ;
- Prendre son petit déjeuner calmement sans ordinateur déjà ouvert ;
- Faire une pause le midi pour un temps de déjeuner suffisamment long.

Si ce n'est pas le cas, le risque que le cerveau devienne apathique et fonctionne en mécanisme de survie s'accélère.

Des mises en garde émanent déjà sur les risques psychiques, les burn-out, les troubles mentaux qui s'annoncent à la fin du confinement plus sévères qu'auparavant.
Néanmoins durant ce temps de confinement, cette période de latence, d'incertitudes, un travail se fait pour nombre d'entre nous en profondeur.

Nombreux sont celles et ceux qui sont passés à l'étape d'après et sont plus au clair sur ce qu'ils ne veulent définitivement plus vivre dans leur entreprise.

Ils ont progressé dans leur projet de création de leur propre structure en connaissance assumée des risques. Comme par exemple d'entreprendre un cursus en école de pâtisserie pour enfin s'autoriser à ouvrir un salon de thé, rêve de toujours malgré un poste prestigieux. Ou concevoir une approche plus holistique des soins de beauté, écrire un roman en suspens et le plus souvent créer une entreprise où la notion de proximité, de lien avec le voisinage, de solidarité sera l'essentielle.
Chronos a finalement réussi son travail de réflexion, d'inspiration qui cherche son chemin en souterrain dans les dédales de la pensée en s'écartant du temps linéaire, chronométré, imposé.

L'inspiration a trouvé la voie étroite, celle de la vocation, de la mission de vie, de l'enchantement qui ne demandent qu'à révéler leur vraie nature. Tout est en place pour un nouveau lever de rideau même si on sait déjà que ce ne sera pas une comédie de boulevard mais plutôt un conte philosophique.

L'arrivée de Kairos

Kairos, le temps non encore révélé est déjà présent à l'œuvre dans le labyrinthe.

Notre inconscient, notre cerveau droit, celui de l'inspiration, de la créativité ont été sollicités et ont assemblé différemment les éléments en présence.

Souvenez-vous du Minotaure, l'homme à tête de taureau qui régulièrement consommait, dans son labyrinthe prison, les jeunes gens que la Grèce envoyait en Crète se faire dévorer par lui tous les ans pour respecter un tribut de guerre.

Picasso, le génie qui dessinait aussi bien que les grands peintres de la Renaissance italienne à l'âge de 10 ans, a décidé de réinventer les codes de la peinture et en a changé souvent selon ses périodes en conservant une attache particulière pour le mythe du Minotaure. Picasso disait « l'inspiration existe mais elle doit te trouver au travail ».

Le Kairos, c'est l'instant unique, ni trop tôt, ni trop tard, **où tout peut arriver,** comme par magie. C'est l'imprévisible, ce à quoi on n'osait plus croire.

Thésée part en Crète par compassion pour les familles athéniennes éplorées à l'idée de perdre un enfant dévoré par le Minotaure. Il se dévoue, sûr de sa force mais il est effrayé par le labyrinthe construit par Dédale. Ariane, amoureuse de lui, demande le secret de la sortie et l'obtient de Dédale lui-même. C'est le fil qu'il faut dérouler tout au long du parcours pour revenir au point de départ. Tout semble sourire alors à Thésée, il sort vainqueur de l'épreuve mais il abandonne Ariane à Naxos et oublie de hisser la voile blanche en s'approchant d'Athènes. Son père Egée, fou de chagrin, se précipite dans la mer qui porte son nom. Thésée a « oublié » de se servir de son « esprit » et comprend que

la force seule et la ruse ne suffisent pas. **La synchronicité**, c'est à dire Kairos était presque au rendez-vous cependant. Il suffisait d'un fil, tenir la promesse faite à Ariane et à son père.

De manière métaphorique, cela signifie qu'il faut travailler son inspiration, ne pas la laisser en chemin, l'abandonner, en oublier les valeurs essentielles. Thésée, considéré comme le fondateur de la démocratie à Athènes qui structure la civilisation de la Grèce antique, rencontrera finalement son destin.

Chacun doit tirer parti de cette période hors du commun pour se retrouver, poursuivre sa voie et pour parler comme les systémiciens de l'école de Palo Alto « ne pas faire toujours plus de la même chose » mais changer de paradigme en « faisant totalement différemment ».

Le risque est qu'à la sortie de ce confinement, les chapelles de pensée retrouvent leurs modèles mentaux, leurs discours dépassés et confirment la phrase célèbre énoncée par le prince Saiina dans le roman de Tomasi de Lampedusa remarquablement mis en scène par Visconti **« il faut que tout change pour que rien ne change ».**

Pour sauvegarder votre inspiration, ne pas la perdre en chemin, prenez les chemins de traverse, débroussaillez, gardez vos valeurs et vos convictions, revisitez les croyances qui vous limitent. Le **monde d'après** ne sera pas un autre monde mais un monde où **chacun devra apporter sa pierre à l'édifice** là où il est, où il en est, avec la volonté farouche de rencontrer la synchronicité, bonne fée ou Kairos, afin d'être **présent à son destin,** à son **plein potentiel** et à **sa vocation** pour en saisir toutes les opportunités.

« Je sème un grain qui pourra produire un jour une moisson ». Traité sur la tolérance. 1763. Voltaire.

Annie Sarthe-Innocenti

(D 1975 – Sciences Po Alumni – Juin 2020)

Annie : Sciences Po Paris, maîtrise de Droit & d'Histoire Géographie.

Ma carrière s'est effectuée en deux temps. D'abord à la Direction Générale de groupes français & internationaux puis dans le Consulting en stratégie & en transformation, notamment par la création d'Universités d'entreprise axées sur le développement des Leaders de demain. Aujourd'hui j'ai choisi de me consacrer à ce qui me passionne : la transmission des savoirs & l'accompagnement des Leaders de demain en Europe et en Afrique.

Dans cette continuité, je viens de prendre la Présidence des Universités VInt'Ages dont la mission est de faire du savoir un bien commun à la portée de tous dans des tiers lieux.

annie.innocenti@gmail.com

LES TÉMOIGNAGES DE DIRIGEANTS

72
JONATHAN ABITTAN
Président - Acuitis

74
MICHAËL BERTINI
Co-fondateur et Président
L' Atelier Des Compagnons

76
RAPHAËL PALTI
Président Fondateur
Altavia

78
VINCENT KLINGBEIL
CEO et Co-founder
European Digital Group

80
PAUL MOUTINHO
Associé-fondateur
FrenchFood Capital

82
BENJAMIN VORON
Directeur
Communication
INDIGO Group

84
CHRISTOPHE AUDOUIN
Directeur Général
Les Prés Rient Bio
(Les 2 Vaches & Faire Bien)

86
ANDRÉ TORDJMAN
Président
Little Extra ; du Bruit dans
la Cuisine

88
MARCEL KATZ
Président - MARTEK

90
DOMINIQUE CHATELIN
President of
Supervisory Board
Webhelp Payment Ser-
vices

“ Le point de départ de ma réflexion a été de me demander : que ferions-nous si nous devions ne plus jamais ouvrir nos magasins ? ”

LE TÉMOIGNAGE DE JONATHAN ABITTAN

Président - Acuitis

Jonathan Abittan et son père Daniel Abittan, Fondateur de Châteauform’, ont inauguré la première maison Acuitis en février 2010. Ensemble ils ont un seul objectif, redorer le blason dans le monde de l’optique et de l’audition, et faire renaître les valeurs perdues : l’amour du bel ouvrage, du beau métier, du beau geste, de la distinction, de la créativité, de la générosité et de la gentillesse à des prix très très doux.

La France s’est confinée le 17 mars. Comment votre entreprise a-t-elle réagi ? Comment avez-vous vécu cette première phase des événements ? Quelles ont été vos premières décisions ?

A l’annonce de la fermeture des magasins, nous avons été dans l’expectative. Nous ne savions pas si nous faisions partie des magasins de première nécessité. Cependant, la santé de nos collaborateurs étant notre première priorité, nous avons pris la décision de fermer tous les magasins, y compris ceux qui pouvaient rester ouverts. Par exemple au Luxembourg, nos magasins auraient pu continuer à recevoir des clients, mais pour quelles raisons aurions-nous ouvert dans certains pays et pas dans d’autres ? Je voulais que tout le Groupe soit traité également. La santé de nos collaborateurs était en jeu ! La décision prise, nous avons pu dérouler le protocole de fermeture des 300 magasins du Groupe. Pour nos clients, nous avons instauré un service de première nécessité. Sur la porte de tous nos magasins, le numéro de portable du Directeur

était affiché pour assurer les urgences : livrer ceux qui avaient besoin d'une prothèse auditive ou réparer une branche de lunette.

Pensez-vous que cette crise soit une occasion de repenser certaines choses dans votre entreprise ?

La peur de l'inactivité m'a poussé à faire une liste de projets pour mettre à profit cette période de latence. Le point de départ de ma réflexion a été de me demander : que ferions-nous si nous devions ne plus jamais ouvrir nos magasins ? Toute l'entreprise s'est alors mobilisée. En 2 mois de confinement, nous avons fait le travail de 3 ans. La priorité a été donnée à la digitalisation !

Nous avions déjà un service de vente en ligne de lunettes, de piles auditives et de lentilles de contact, mais nous voulions aller plus loin. Par exemple, concernant les prothèses auditives, leur technologie a beaucoup évolué ces derniers mois, il est désormais possible de régler leur volume à distance. De telles prothèses peuvent ainsi être vendues exclusivement sur le net. Désormais les rendez-vous médicaux et les prescriptions médicales, peuvent aussi se faire en ligne. Ces dernières évolutions font véritablement avancer notre manière de vendre et notre manière d'envisager le service que nous apportons à nos clients. En septembre, nous allons lancer une nouvelle plateforme de e-commerce qui intègrera une solution de visio-conférence qui permettra l'achat assisté et évitera de se déplacer en magasin.

Le confinement nous a tous imposé le travail à distance, pensez-vous que cette organisation va impacter de manière durable la façon de travailler avec vos équipes ?

Le télétravail forcé nous a démontré que nous pouvons faire beaucoup de choses à distance. Sans conteste, le télétravail va impacter notre façon de travailler. Il a révélé l'absurdité de certains trajets ou déplacements inutiles et mis en exergue le temps perdu dans les transports. Cependant, nous sommes fortement attachés à la convivialité, qui reste nécessaire pour souder et fédérer les équipes.

Y a-t-il un conseil, une idée que vous souhaiteriez partager avec d'autres Dirigeants ?

Les crises révèlent la performance des équipes. Avec des collaborateurs solides, tout est possible. Chez Acuitis, tous les collaborateurs ont pris leur responsabilité. Ce fut une grande joie de les voir mobilisés et orientés solution.

“ Si nous nous voyons moins régulièrement, il va falloir que nous nous voyons mieux. ”

LE TÉMOIGNAGE DE MICHAËL BERTINI

Co-fondateur et Président - L’Atelier Des Compagnons

En 2004, Michaël Bertini fonde L’Atelier des Compagnons (ADC). Cette entreprise générale de bâtiment opère dans toute l’Ile-de-France et réalise pour le compte de bailleurs ou de propriétaires des travaux de réhabilitation et de construction d’hôtels, de bureaux, de maisons, d’immeubles ou d’habitations. Tous les corps d’état sont sollicités. Le groupe compte 300 salariés.

La France s’est confinée le 17 mars. Comment votre entreprise a-t-elle réagi ? Comment avez-vous vécu cette première phase des événements ? Quelles ont été vos premières décisions ?

Nous avons réagi de manière très rapide, sereine et organisée. Nous avons la chance de compter parmi nos collaborateurs de nombreux ingénieurs qui ont su parfaitement mettre en place les process adaptés à la fermeture de nos chantiers. Nous avions 48h pour fermer les 100 chantiers en cours. L’urgence était de les sécuriser afin de protéger les biens et les personnes pendant toute la durée de l’arrêt de l’activité. Cette phase s’est déroulée très calmement. Nous avons également réussi à nous procurer des masques et du gel en quantité suffisante pour en distribuer à l’ensemble de nos salariés. Ainsi équipés, la fermeture a pu se dérouler sans risque pour leur

santé. Notre activité a été interrompue pendant deux mois. La réouverture de nos chantiers était subordonnée au protocole du gouvernement.

Pensez-vous que cette crise soit une occasion de repenser certaines choses dans votre entreprise ?

Comme dans chaque crise, il en ressort malgré tout des choses très intéressantes. J'y vois 3 grands avantages. Le premier est que cette crise nous a permis de faire une pause et de prendre du recul. Dans notre entreprise qui réalise 50 % de croissance en moyenne depuis plus de 15 ans, il n'y a aucun temps mort. Le confinement a été bénéfique. Nous avons pu nous mettre à jour et faire un point sur tous nos process et méthodes d'organisation. Le deuxième avantage a été celui de rendre autonome beaucoup de nos collaborateurs. En l'absence de management direct et physique, il a fallu faire confiance à tout le monde. Nous nous sommes rendu compte que nous avions besoin de beaucoup moins d'actions directes auprès des Managers. Ainsi, la reprise a pu être organisée de manière sereine et en toute autonomie. Les résultats sont très positifs. Le troisième avantage est sans conteste le télétravail…

Le confinement nous a tous imposé le travail à distance, pensez-vous que cette organisation va impacter de manière durable la façon de travailler avec vos équipes ?

Le télétravail est l'un des grands apprentissages de cette crise. Nous avons réalisé que nous n'étions pas plus productifs tous réunis dans de mêmes locaux. Par conséquent, nos besoins en mètres carré de bureau vont diminuer ainsi que nos besoins en management de proximité. L'organisation va être plus flexible et beaucoup moins consommatrice de réunions et de temps.

En revanche, si nous nous voyons moins régulièrement, il va falloir que nous nous voyons mieux, en organisant des temps de rencontre plus réguliers, plus festifs avec des moments de cohésion d'équipes. Il faudra créer des temps forts !

Y a-t-il un conseil, une idée que vous souhaiteriez partager avec d'autres Dirigeants ?

Je retiens de cette crise, que de bonne foi les Dirigeants que nous sommes, pensions devoir « sur-manager » nos équipes, alors qu'au final cela est beaucoup moins nécessaire que ce que l'on imagine. Il me semble qu'il faut repenser nos méthodes de management. Il faut profiter de ce moment-là, pour responsabiliser et rendre autonome les collaborateurs.

“ Cette crise nous a tous impactés et pour certains l’impact a été terrible. Mais elle nous a aussi donné l’occasion de remettre les compteurs à zéro et c’est avec le plus grand enthousiasme que je relève le défi. ”

LE TÉMOIGNAGE DE RAPHAËL PALTI

Président Fondateur - Altavia

Altavia est le premier groupe international indépendant, spécialisé dans la communication commerciale et dédié au retail. Fondé en 1983 par Raphaël Palti, son Président Directeur Général, le groupe propose des solutions d’Activation Commerciale spécialement adaptées aux besoins des retailers. Altavia trouve des voies innovantes, technologiques et performantes au service quotidien de la performance commerciale de plus de 500 enseignes et marques commerçantes à travers le monde. Présent dans 40 pays sur 4 continents, le groupe Altavia emploie 2 500 collaborateurs et a réalisé un chiffre d’affaires de 776 millions d’euros en 2019.

La France s’est confinée le 17 mars. Comment votre entreprise a-t-elle réagi ? Comment avez-vous vécu cette première phase des événements ? Quelles ont été vos premières décisions ?

Tout d’abord, nous avons mis à l’abri tous nos collaborateurs en leur permettant de télé-travailler dans de bonnes conditions. Chez Altavia, nous avions déjà une belle expérience du télétravail ce qui a grandement facilité cette première étape. Ensuite, nous avons imaginé un dispositif de crise assez complet et performant. Au niveau du Comex, j’ai instauré un comité de crise quotidien. Tous les jours à 18h, nous prenions des décisions et mettions en place de nouveaux process pour avancer de manière efficace et organisée. Le challenge a été de gérer tout le groupe dans ses 40 pays et ses 2500 collaborateurs. Ainsi nous avons mis en place un « credit management »

pour les clients sensibles qui pouvaient faire des impairs de règlement, nous avons mené des comités de règlements hebdomadaires pour faire en sorte que tous les règlements soient étudiés… Chaque nouvelle décision ou nouveau process a été consigné dans un carnet de crise que nous ressortirons peut-être en temps voulu. Nous avons également gardé un lien quotidien avec nos collaborateurs. Tous les Managers ont été attentifs à leurs équipes. Pour nos clients, nous avons mis en place le programme « Safetysfaction » : un programme d'actions pour mettre en place l'ensemble des gestes barrières et répondre aux besoins de sécurité en magasin tout en prenant soin du lien client. Safetysfaction permet de redessiner les parcours clients et les « touch points » dans les magasins et les lieux publics sans rompre le lien humain.

Pensez-vous que cette crise soit une occasion de repenser certaines choses dans votre entreprise ?

Cette crise a accéléré tous les projets digitaux et nous a fait progresser dans nos méthodes de travail : nous avons par exemple déployé de nouvelles plateformes collaboratives pour faciliter le travail d'équipe à distance, nous avons démultiplié nos programmes de webinars pour cultiver la proximité et les échanges avec nos clients. Cela nous a permis également de concevoir en un temps record tout notre plan de transformation, et ce sans trop de débats. Beaucoup de sujets ont été résolus à la vitesse de la lumière. Ce fut une véritable opportunité qui a transformé le groupe en profondeur. Cette crise nous a tous impactés et pour certains l'impact a été terrible. Mais elle nous a aussi donné l'occasion de remettre les compteurs à zéro et c'est avec le plus grand enthousiasme que je relève le défi.

Le confinement nous a tous imposé le travail à distance, pensez-vous que cette organisation va impacter de manière durable la façon de travailler avec vos équipes ?

Le télétravail va impacter durablement la façon de travailler, c'est indiscutable, mais les bureaux ne doivent pas devenir virtuels. Le télétravail mérite d'être bien encadré car je crois beaucoup au sentiment d'appartenance qui passe par le lien physique, par l'échange et le partage dans la vraie vie. La question se posera réellement quand nous serons débarrassés du virus. Quel devra être le bon équilibre entre le télétravail et le bureau ?

Y a-t-il un conseil, une idée que vous souhaiteriez partager avec d'autres Dirigeants ?

Cette crise n'a pas d'égale avec les autres crises que nous avons connues dans le passé. Nous sommes face à un fait unique dans l'histoire de l'humanité. Ce n'est pas un événement exogène qui a mis l'économie en crise mais bien une décision des gouvernements d'arrêter l'économie. Je ne crois réellement pas au « monde d'après » versus le « monde d'avant ». En revanche, je crois que cette crise a été un fabuleux accélérateur des tendances observées avant la crise. Beaucoup de tendances dans le travail, dans l'intermédiation et dans la consommation deviennent des réalités, d'où le besoin impérieux de transformation profonde des entreprises comme des offres qu'elles soient commerciales ou de service. Nous avons un besoin vital de transformation comme si nous n'étions pas encore rentrés au XXIe siècle. Il n'y a pas d'autres choix que de se réinventer !

“La digitalisation des événements et des entreprises va prendre un nouvel essor.”

LE TÉMOIGNAGE DE VINCENT KLINGBEIL

CEO et Co-founder - European Digital Group

Je suis diplômé d’un master de droit des affaires et de fiscalité de l’Université Paris II Panthéon Assas ainsi que d’un Master en management (programme Grande Ecole) d’Audencia Nantes Ecole de Management (ESC Nantes) et du Certificat d’Aptitude à la Profession d’Avocat (CAPA). J’ai également étudié à Ohio State University Fisher College of Business. Je suis un ancien avocat d’affaires (White&Case LLP) reconverti dans le web. Je suis co-fondateur d’Ametix (http://www.ametix.com) qui est une société de conseil en transformation digitale qui accompagne ses clients à travers des services de conseil, assistance technique et conseil RH. Ametix a rejoint le groupe La Poste via sa filiale Docaposte en avril 2017. En 2020, je lance European Digital Group, la première plateforme d’investissement pour l’économie des services numériques B2B. Nous investissons dans les entreprises «Best in Class» et leur offrons les conditions optimales pour favoriser une croissance durable et libérer leur potentiel d’innovation.

La France s’est confinée le 17 mars. Comment votre entreprise a-t-elle réagi ? Comment avez-vous vécu cette première phase des événements ? Quelles ont été vos premières décisions ?

Sincèrement, chez European Digital Group notre première réaction a été un sentiment de peur pour toutes nos équipes. Il a fallu d’abord s’assurer que tout le monde aille bien et soit en bonne santé. Après ce sentiment d’affolement, nous

nous sommes mis à étudier toutes les mesures gouvernementales qui nous étaient proposées : le PGE (Prêt Garanti d'Etat), le chômage partiel pour les équipes ainsi que toutes les aides mises en place de manière exceptionnelle pour faire face à l'arrêt brutal de l'activité. Et nous avons mis en application certaines de ces mesures dans notre entreprise. Ensuite, en tant qu'investisseur, il a aussi fallu accompagner et rassurer les sociétés composant notre portefeuille et les sociétés que nous achetons. Plus le temps passe, plus nous sommes confiants sur le fait qu'il va y avoir une reprise. Les marchés financiers se portent de mieux en mieux, nous rentrons maintenant dans une phase dans laquelle on se dit qu'il faut profiter du rebond, car rebond il y a !

Pensez-vous que cette crise soit une occasion de repenser certaines choses dans votre entreprise ?

La digitalisation des événements et des entreprises va prendre un nouvel essor. Cela va devenir la priorité majeure de toutes les entreprises. Les Dirigeants se rendent compte de l'importance de se digitaliser au plus vite en utilisant tous les leviers du digital et ce dans tous les départements de l'entreprise. Il va y avoir, me semble-t-il, un avant et un après crise en matière de digitalisation. Tous les grands groupes mais également les TPE et les PME, vont accélérer leur transformation digitale, s'ils n'ont pas commencé à le faire pendant la crise du Covid-19.

Le confinement nous a tous imposé le travail à distance, pensez-vous que cette organisation va impacter de manière durable la façon de travailler avec vos équipes ?

Avant je n'étais pas un grand partisan du télétravail. Je n'y croyais pas. Je ne voulais pas que mes salariés soient en télétravail, je ne trouvais pas cela très sérieux. J'étais convaincu qu'on ne pouvait bien travailler qu'au bureau. Cette crise m'a fait changer d'avis en me prouvant qu'on pouvait être tout aussi efficace et productif, parfois plus, à distance en utilisant les outils numériques à notre disposition. Après ce télétravail imposé par la situation, on se rend compte que travailler de chez soi va certainement se généraliser, peut-être pas à temps plein, mais une journée par semaine ou de temps en temps. Le télétravail va être bien plus admis que cela ne l'était auparavant. Je pense que mon avis est partagé par la plupart des Dirigeants d'entreprise. Les séminaires chez Châteauform' vont prendre encore plus de saveur qu'auparavant, même si on les appréciait déjà beaucoup. Les équipes travaillant à distance auront encore plus de plaisir à se réunir dans vos lieux si chaleureux. J'ai hâte de revenir chez vous !

Y a-t-il un conseil, une idée que vous souhaiteriez partager avec d'autres Dirigeants ?

Ce fut intéressant de constater l'opportunisme de certaines personnes. J'ai vu récemment un imprimeur qui s'est lancé dans le plexiglass pour fabriquer des parois de bureaux ainsi que dans la fabrication de visières. Beaucoup d'entreprises se sont mises à fabriquer des masques en tissu. L'idée est de transformer cette crise en véritable opportunité de développement et de trouver comment on peut en profiter. Comment pouvons-nous sortir gagnant de cette crise ?

“ Nous avons soutenu nos Dirigeants pour avoir la réactivité nécessaire face à cette crise sans précédent. ”

LE TÉMOIGNAGE DE PAUL MOUTINHO

Associé-fondateur - FrenchFood Capital

FrenchFood Capital est un fonds d’investissement créé en 2017 pour accompagner le développement en France et à l’international d’entreprises françaises du secteur agroalimentaire. Nous souhaitons encourager l’émergence de marques françaises qui réinventent notre expérience alimentaire en répondant aux attentes de changement et aux nouveaux usages des consommateurs. Nous comptons à ce jour dans notre portefeuille plusieurs marques telles que Class’Croute, Terroirs d’Avenir, Les 2 Marmottes…

La France s’est confinée le 17 mars. Comment votre entreprise a-t-elle réagi ? Comment avez-vous vécu cette première phase des événements ? Quelles ont été vos premières décisions ?

Devoir fermer le bureau pour un temps indéfini, c’était complètement fou, une situation inédite à laquelle personne n’était préparé. Notre entreprise est récente et cette perspective a bouleversé toute l’équipe. Cependant il fallait réagir ! Nous avons mis tous nos collaborateurs en télétravail et démarré un planning de visio-conférences assez assidu, avec eux dans un premier temps et avec nos chefs d’entreprise dans un second temps. Nous avons instauré avec ces derniers, une session d’échanges hebdomadaire. Tous les vendredis matin, nos chefs d’entreprise partageaient leurs préoccupations, leurs expériences, et les problématiques auxquelles ils étaient confrontés, telles que la mise au chômage partiel de leurs collaborateurs, les demandes de Prêts Garantis par

l'Etat, la recherche de masques ou l'organisation de la réouverture de leurs bureaux, l'adaptation au jour le jour à la crise sanitaire. Nous avons été très proches de nos sociétés. Nous avons été d'une certaine manière un soutien moral pour elles. Avant cette crise, nous avions déjà pour habitude d'organiser des rencontres entre chefs d'entreprise, c'est l'avantage d'être un fonds sectoriel, mais pas de façon aussi régulière et rapprochée. Je crois savoir qu'ils ont apprécié ces temps d'échanges que nous avons initiés.

Pensez-vous que cette crise soit une occasion de repenser certaines choses dans votre entreprise ?

Au sein même de mon entreprise, je ne constate pas de réel changement. Je ne suis pas sûr que nous soyons obligés de repenser certaines choses. Notre modèle et nos entreprises n'ont pas été trop touchés par la crise sanitaire. La bonne nouvelle est venue du boom du e-commerce alimentaire auquel nous avons assisté, nous devrons sans doute repenser notre façon de consommer, encore plus digitale.

Mais si la question est de savoir si cette crise va créer de nouvelles occasions de business, il est encore trop tôt pour le dire. La question se posait déjà dans les mêmes termes en 2008, ce pendant à cette époque, les entreprises ne bénéficiaient pas de chômage partiel, de Prêts Garantis par l'Etat et encore moins de report de charges. Aujourd'hui, la situation est bien différente, de nombreuses sociétés réussissent à préserver leur trésorerie grâce aux aides gouvernementales proposées. Lorsque ces aides cesseront, il y aura peut-être des opportunités à saisir, si malheureusement l'activité ne repart pas comme prévu. Je ne suis pas convaincu qu'il y ait une chasse aux bonnes affaires à faire, je suis plutôt inquiet au sujet de l'hésitante reprise de consommation de la part des ménages.

Le confinement nous a tous imposé le travail à distance, pensez-vous que cette organisation va impacter de manière durable la façon de travailler avec vos équipes ?

Nous avons su être efficaces à distance et les nombreux outils dont nous disposions nous ont aidés à ce que cela se passe dans les meilleures conditions. La visio-conférence a cependant des limites, les conditions de travail ne sont pas optimales. Le télétravail oui, mais accompagné d'une charte de bonnes pratiques ! Chez FrenchFood Capital, nous allons changer les contrats de travail afin d'instaurer deux jours de télétravail par mois pour répondre à la demande de nos collaborateurs et pour gagner en productivité sur certains sujets. La crise a accéléré notre décision, mais nous y pensions bien avant. A l'avenir, il faudra compter sur plus de travail à distance et de visio-conférences et moins de déplacements. Nous prévoyons de nous équiper en conséquence.

Y a-t-il un conseil, une idée que vous souhaiteriez partager avec d'autres Dirigeants ?

Il faut rester curieux de son environnement pour être en capacité d'anticiper les évolutions. Etre en alerte pour saisir les opportunités qui pourraient se présenter et sentir les tendances du marché.

“ Cette crise (...) a renforcé notre conviction que la mobilité doit évoluer et répondre davantage aux besoins des villes de demain. ”

LE TÉMOIGNAGE DE BENJAMIN VORON

Directeur Communication - INDIGO Group

Benjamin Voron a rejoint VINCI Park en 2013 comme Directeur de la Communication. Il a notamment piloté le changement d’identité du Groupe INDIGO et en a assuré son déploiement à travers l’ensemble des pays et filiales du Groupe. INDIGO est le leader du stationnement et de la mobilité individuelle et emploie 23 000 collaborateurs à travers 11 pays sur 4 continents. Le Groupe est présent dans le stationnement en ouvrage (parking) avec 2 400 000 places et en voirie avec 2 300 km de stationnement. Il propose également une gamme innovante de solutions de mobilité à travers des applications digitales telles que OPnGO créée il y a 5 ans. Cette application compte plus de 800 000 utilisateurs à ce jour et permet de rentrer dans un parking sans prendre de tickets, de réserver une place à l’avance, de payer son stationnement en voirie et de bénéficier de réductions.

La France s’est confinée le 17 mars. Comment votre entreprise a-t-elle réagi ? Comment avez-vous vécu cette première phase des événements ? Quelles ont été vos premières décisions ?

Indigo a été impactée dans tous les pays en commençant par la Chine où nous sommes présents depuis 2019. Dans un premier temps, la priorité absolue a été de protéger tous nos collaborateurs. En France ces derniers représentent plus de 2 300 personnes. Ensuite, nous avons voulu assurer la sécurité de nos clients. Il a fallu s’organiser très rapidement pour que l’ensemble de nos parcs puissent rester ouverts pendant toute

la période de confinement, même si nous avons noté une forte baisse de la fréquentation allant jusqu'à 95%. Dès le 17 mars, INDIGO a offert le stationnement à tous les personnels soignants et hospitaliers via l'application OPnGO, en tout 185 000 heures de stationnement ont été offertes jusqu'au 31 mai 2020.

Pensez-vous que cette crise soit une occasion de repenser certaines choses dans votre entreprise ?

Cette crise a donné du sens à tous les projets que nous avions en cours. C'est-à-dire qu'elle n'a fait que renforcer notre conviction que la mobilité doit évoluer et répondre davantage aux besoins des villes de demain. Nous sommes confiants sur le fait que les citadins auront toujours besoin de se déplacer mais nous devons nous adapter aux nouveaux usages. Notre ambition est de transformer nos parcs en véritables hubs de mobilité et de services, intégrant la logistique du dernier kilomètre, des espaces de stockage, de l'agriculture urbaine, bref des lieux ouverts sur la ville et ses habitants. Nous avons travaillé activement sur un projet innovant en collaboration avec Dominique Perrault Architectures, baptisé « Parking du Futur ». Dernier enjeu, notre politique RSE doit continuer à se renforcer. Depuis sa création, notre Groupe est engagé aux côtés des villes pour contribuer à les rendre plus dynamiques, plus durables et surtout plus agréables à vivre pour tous leurs habitants. Pour nous et nos partenaires acteurs de la ville, il s'agit en fait de réfléchir à comment mieux la partager dans toutes ses dimensions.

Le confinement nous a tous imposé le travail à distance, pensez-vous que cette organisation va impacter de manière durable la façon de travailler avec vos équipes ?

Le télétravail est une formidable solution mais il faut trouver le bon équilibre. Bien que le travail à distance nous ait permis de répondre à nos clients et de pouvoir continuer d'avancer efficacement sur nos projets, nos collaborateurs ont besoin de se voir. Il faudra à l'avenir trouver la bonne formule entre le télétravail et le lien indispensable qui unit les hommes et les femmes d'une même société. Je suis convaincu de l'efficacité des événements et des salons. La visio-conférence ne pourra pas remplacer les rencontres en face à face.

Y a-t-il un conseil, une idée que vous souhaiteriez partager avec d'autres Dirigeants ?

Ne renonçons pas au lien qui unit les salariés d'une même entreprise, c'est primordial pour la bonne santé des collaborateurs, des clients et de l'entreprise. On aura toujours besoin de se retrouver et d'organiser des événements ou de se réunir chez Châteauform' !

“ La soudaineté de la crise nous a révélé l’importance de la chaîne de production agroalimentaire qui nourrit les Français. ”

LE TÉMOIGNAGE DE CHRISTOPHE AUDOUIN

Directeur Général - Les Prés Rient Bio
(Les 2 Vaches & Faire Bien)

Christophe Audouin est le Directeur Général de Les Prés Rient Bio, filiale de Danone en France, connue pour ses 2 marques « Les 2 Vaches » et « Faire Bien ». L’une est leader sur l’ultra-frais bio en France. L’autre est commercialisée uniquement dans les réseaux bio spécialisés, notamment chez Naturalia, son partenaire historique. Plus de 150 personnes travaillent pour « Les Deux Vaches » en comptant toutes les fonctions supports de Danone. Si Christophe Audouin n’est pas à l’initiative de la création de la marque « Les 2 Vaches », il en a été le Directeur commercial depuis 2008 avant d’en prendre la direction et d’être désormais un acteur majeur de son développement.

La France s’est confinée le 17 mars. Comment votre entreprise a-t-elle réagi ? Comment avez-vous vécu cette première phase des événements ? Quelles ont été vos premières décisions ?

La première décision a été de réorganiser la vie de l’entreprise, avec d’un côté les sites opérationnels et les plateformes logistiques, et de l’autre, les fonctions support qui se sont immédiatement mises en télétravail. Cette nouvelle organisation s’est faite de manière assez aisée et très rapidement. Nous sommes habitués à travailler de manière agile et horizontale. Cette rupture n’a donc pas été un choc. Le plus difficile a finalement été d’être coupés de nos parties prenantes, à savoir nos éleveurs, notre usine, nos clients et nos consommateurs aussi longtemps.

Pensez-vous que cette crise soit une occasion de repenser certaines choses dans votre entreprise ?

La crise n'a pas changé notre manière de travailler. Avant, nous étions déjà sur des modes d'organisation détachés des contraintes classiques du bureau. Je compare souvent notre manière de travailler au cahier des charges du bien-être animal que nous imposons à nos éleveurs. Nos vaches doivent obligatoirement passer plus de 220 jours par an, en dehors de l'étable. Pour nous, c'est la même chose, sauf que l'étable c'est notre bureau au siège de Danone à Saint-Ouen. Nous nous appliquons les mêmes règles. Nous sommes très peu au siège en temps normal, assis dernière notre bureau. Nous passons la plupart de nos journées à l'extérieur à travailler avec les parties prenantes. En revanche, la crise n'a fait que conforter notre besoin d'être sur le terrain, au plus près des éleveurs et de nos clients.

Le confinement nous a tous imposé le travail à distance, pensez-vous que cette organisation va impacter de manière durable la façon de travailler avec vos équipes ?

D'une façon générale, ce mode de travail devrait s'accélérer, mais tout l'enjeu va être de trouver le bon équilibre. Chez Danone, les accords de télétravail existaient déjà avant la crise. Certaines fonctions ne peuvent pas se faire à distance. Je pense que même si le télétravail se généralise, on aura toujours besoin d'endroits pour se retrouver et travailler, tels que Châteauform'. Tous les sujets nécessitant de la créativité ne peuvent pas être gérés à distance. Nous avons besoin de coconstruire en face à face. A ce niveau-là, le télétravail montre ses limites.

Y a-t-il un conseil, une idée que vous souhaiteriez partager avec d'autres Dirigeants ?

La soudaineté de la crise nous a révélé l'importance de la chaîne de production agroalimentaire qui nourrit les Français. On a pris conscience que tous les maillons de la chaîne alimentaire étaient essentiels. J'ai peur que sitôt la crise passée, nous oublions nos agriculteurs. C'est le cas également de tous nos opérateurs en usine et dans les magasins. Ces personnes sont cruciales, ce sont elles qui ont tenu la France pendant deux mois.

Pour la première fois dans l'histoire d'une entreprise comme Danone, ce ne sont pas les vendeurs ou les marketeurs qui ont fait la part de marché, ce sont les personnes dans les usines qui ont été capables de produire des yaourts et les personnes dans les bases logistiques qui ont été capables de les livrer chez nos clients. Si ces personnes ne sont pas correctement intégrées, on peut mettre en danger l'activité de l'entreprise.

Notre objectif est d'instaurer de nouveaux indicateurs de suivi qui dépassent le simple compte d'exploitation pour mesurer de la manière la plus juste possible la création de valeur de l'entreprise. Ainsi, la rémunération et le bien-être de nos éleveurs vont être surveillés et analysés de près pour tendre vers une entreprise toujours plus responsable.

“ Cette crise nous a fait grandir et elle nous ouvre de nouvelles perspectives. ”

LE TÉMOIGNAGE D’ANDRÉ TORDJMAN

Président - Little Extra & du Bruit dans la Cuisine

Nous avons une activité de « retail » avec 2 marques enseignes. Little Extra, dédiée aux cadeaux attentionnés que l’on offre aux gens que l’on aime & du Bruit dans la Cuisine, une marque dédiée aux ustensiles de cuisine proposant des marques centenaires et françaises pour la plupart. En tout nous avons 38 magasins.

La France s’est confinée le 17 mars. Comment votre entreprise a-t-elle réagi ? Comment avez-vous vécu cette première phase des événements ? Quelles ont été vos premières décisions ?

Nous étions dans un contexte particulier, puisque nous venions de reprendre du Bruit dans la Cuisine en août 2019. La reprise d’une enseigne qui était en redressement judiciaire, les grèves de fin d’année et la problématique du confinement ont fortement pénalisé le lancement de cette nouvelle activité. Mais dès le premier jour, nous avons décidé de rebondir et de transformer cette crise en opportunité ! Nos magasins étant à l’arrêt et tous fermés, nous avions toute latitude pour accélérer le développement de notre entreprise. Pendant ces deux mois de fermeture des magasins nous avons accompli un travail qui nous aurait pris plus d’un an en période d’activité normale.

Pensez-vous que cette crise soit une occasion de repenser certaines choses dans votre entreprise ?

Nous avons tout repensé pour maximiser notre développement. Concrètement, cette transformation a consisté à consolider le Système d'Information de l'entreprise, regrouper la logistique, changer 100% de nos gammes de produits, transformer le merchandising et accélérer la transformation digitale. J'ai coordonné tous ces chantiers à distance pour qu'au bout de 2 mois nous atteignions quasiment la totalité de nos objectifs. A la réouverture de nos magasins, nous étions prêts à déployer notre nouvelle stratégie.

Le confinement nous a tous imposé le travail à distance, pensez-vous que cette organisation va impacter de manière durable la façon de travailler avec vos équipes ?

Pendant le confinement, nous avons beaucoup travaillé pour faire avancer tous nos nouveaux projets. Le confinement n'a pas été vécu par l'équipe comme une punition ; nous étions tous finalement très soudés et unis par cette nouvelle dynamique de changement. Nous avons réussi à maintenir un lien quotidien avec toutes les équipes y compris celles des magasins en chômage partiel. De cette manière nous avons pu les tenir informés, les impliquer dans le changement et ainsi préparer au mieux la réouverture.

Cette période m'a également donné une nouvelle idée de business. Le télétravail va faire dorénavant partie des composantes du fonctionnement de l'entreprise et certainement être un critère de sélection des candidats. Aller au bureau demain voudra dire passer des moments de convivialité avec ses collègues et fêter régulièrement des événements : l'afterwork, la pause gourmande, fêter les victoires de l'entreprise… Dès septembre, les entreprises trouveront sur notre site www.dubruitdanslacuisine.fr, tout le nécessaire pour animer ces moments de convivialité et donner aux collaborateurs l'envie de passer du temps agréable au bureau.

Y a-t-il un conseil, une idée que vous souhaiteriez partager avec d'autres Dirigeants ?

Cette crise aurait pu nous être fatale. En réalité, elle nous a plutôt donné l'opportunité de nous réinventer, de transformer notre proposition marketing et notre modèle économique. Elle a été un effet de levier pour identifier de nouvelles pistes de développement, aller à l'essentiel, fixer les priorités et redonner de l'énergie aux équipes pour les motiver sur les défis à venir. Nous avons appris de cette crise. Nous avons davantage responsabilisé les collaborateurs et surtout nous avons beaucoup communiqué, même en télétravail. Cette crise nous a fait grandir et elle nous ouvre de nouvelles perspectives.

“ Force est de constater que le télétravail ne peut pas être une solution ou une alternative pour l’ensemble de nos collaborateurs. ”

LE TÉMOIGNAGE DE MARCEL KATZ

Président - MARTEK

Marcel Katz vient du secteur de l’industrie électronique. En 1987, il fonde une première entreprise qui conçoit des convertisseurs électriques pour des sociétés industrielles en France et à l’étranger. Il cède cette activité en 2011 pour investir dans des PME françaises, telles qu’une société de cartes à puces et une société de métallerie pour le bâtiment. En parallèle, avec son frère René Katz, il dirige une activité de promotion et d’investissement immobilier principalement dans le secteur du résidentiel.

La France s’est confinée le 17 mars. Comment votre entreprise a-t-elle réagi ? Comment avez-vous vécu cette première phase des événements ? Quelles ont été vos premières décisions ?

Dans un premier temps, nous avons analysé l’impact de cette crise sanitaire sur les entreprises dans lesquelles nous sommes engagés. Ce diagnostic effectué, nous avons pu prendre une série de mesures afin d’accompagner au mieux les Dirigeants. Plusieurs décisions ont été prises notamment en ce qui concerne des mesures opérationnelles très concrètes telles

que l'application des nouvelles normes de distanciation sociale ou du port du masque… Ces dispositifs ainsi appliqués, nos activités industrielles ont pu continuer à fonctionner à plein régime pendant toute la période du confinement.

Pensez-vous que cette crise soit une occasion de repenser certaines choses dans votre entreprise ?

Nous opérons dans des activités BtoB et industrielles, nous avons de ce fait été moins impactés que certains, mises à part dans nos activités para-hôtelières et immobilières qui ont été totalement à l'arrêt. Se réinventer est primordial pour les entreprises, cependant nous ne savons pas encore de quelle manière. Nous allons prendre le temps de tirer les enseignements de cette crise toute en restant attentifs aux éventuelles répercussions de cette dernière. Il est cependant, d'ores et déjà probable, que nous intégrerons à l'avenir une dose plus importante de télétravail dans nos activités qui s'y prêtent.

Le confinement nous a tous imposé le travail à distance, pensez-vous que cette organisation va impacter de manière durable la façon de travailler avec vos équipes ?

Beaucoup de nos collaborateurs ont pu mener parfaitement à bien leurs missions depuis leur domicile. Mais force est de constater que le télétravail ne peut pas être une solution ou une alternative pour l'ensemble de nos collaborateurs. En ce qui concerne nos entreprises industrielles, à part quelques fonctions administratives, le télétravail est strictement impossible. Bien entendu, nous envisageons d'intégrer une dose de télétravail à l'avenir dans certaines de nos activités, mais nous en avons également compris les limites. Le travail à distance n'est pas viable sur le long terme, nous aurons toujours besoin de nous réunir en face à face dans une même pièce pour travailler, échanger, créer et développer nos stratégies. Nous serons néanmoins à l'écoute des collaborateurs qui souhaiteraient travailler à distance de manière sporadique.

Y a-t-il un conseil, une idée que vous souhaiteriez partager avec d'autres Dirigeants ?

Je peux simplement encourager les Dirigeants à être très vigilants quant à leur trésorerie. N'étant pas encore capables de mesurer concrètement les conséquences économiques de la crise, restons attentifs et prudents !

“ Le télétravail contribue à une amélioration du bilan carbone des entreprises et à la qualité de vie de nos collaborateurs. ”

LE TÉMOIGNAGE DE DOMINIQUE CHATELIN

President of Supervisory Board
Webhelp Payment Services

Créée en 2000, Webhelp est un leader mondial du BPO (externalisation des processus métier) spécialisé dans l’expérience client. Avec ses 60 000 collaborateurs répartis dans 35 pays, Webhelp intervient sur l’ensemble de la chaîne de valeur des entreprises, de l’expérience client à la gestion des médias sociaux jusqu’aux services de paiement et d’authentification.

La France s’est confinée le 17 mars. Comment votre entreprise a-t-elle réagi ? Comment avez-vous vécu cette première phase des événements ? Quelles ont été vos premières décisions ?

J’étais en Italie quand les premiers cas de Covid-19 se sont déclarés. Bien que nous ayons peu de collaborateurs en Italie, une centaine sur les 60 000 que compte le Groupe, nous avons dû nous préparer de manière rapide et efficace face à cette crise sanitaire. Quand la France s’est confinée à son tour une semaine plus tard, nous étions prêts ! En 3 semaines seulement, nous avons mis 38 000 personnes en télétravail. Ce fut un véritable challenge tant au niveau des Systèmes d’Information que des Ressources Humaines. Des échanges ont dû être menés avec les représentants des salariés. Sans oublier nos clients pour lesquels nous avons dû mettre en place des mesures sanitaires propres à chaque situation. Certains de nos clients ont été extrêmement proactifs, d’autres ont manqué un peu de souplesse. Finalement, nécessité faisant loi, la plupart de nos collaborateurs ont été mis en télétravail, les autres ont continué à se déplacer dans certains sites avec toutes les règles de distanciation en vigueur.

Pensez-vous que cette crise soit une occasion de repenser certaines choses dans votre entreprise ?

Beaucoup de nos clients ont été touchés par cette crise. Je pense notamment à nos clients du secteur aérien qui ont vu leurs besoins changer de manière soudaine pour être en mesure d'annuler tous les vols ou de répondre à leurs clients bloqués à l'étranger. Nos clients du secteur du e-commerce ont connu une forte augmentation de leur activité et par conséquent de leurs besoins. Nous avons dû nous adapter pour les accompagner au mieux. Concrètement, nous avons dû opérer des transferts d'activités et de charges entre les différentes divisions. Les équipes ont fait preuve d'une grande souplesse, elles ont su reconfigurer les contrats, revoir les Systèmes d'Information et la formation des équipes, tout en assurant un service de qualité et la sécurité des collaborateurs. La période a été très dense, et au milieu de cette forte activité, nous avons vu émerger dans nos préoccupations d'entreprise une dimension citoyenne. Dans une entreprise telle que la nôtre, un tiers de notre bilan carbone est lié à la manière dont les gens vont travailler. Donc forcément quand les gens travaillent de chez eux, il y a moins d'émission de carbone. C'est l'un des points très positifs du télétravail. Nous avons réalisé que nous pouvions exécuter parfaitement nos missions à distance tout en améliorant notre bilan carbone et la qualité de vie de nos collaborateurs.

Le confinement nous a tous imposé le travail à distance, pensez-vous que cette organisation va impacter de manière durable la façon de travailler avec vos équipes ?

Cette période nous a appris 3 choses : nos clients ont constaté que nous pouvions leur rendre un service performant bien qu'étant à distance ; nos Managers ont vu qu'ils pouvaient maintenir une collaboration efficace avec leurs équipes sans qu'elles soient à côté d'eux et les collaborateurs ont su être efficaces tout en gagnant en confort de vie en travaillant de chez eux. Cependant, le télétravail ne peut pas être une solution sur le long terme. Je pense que l'avenir des modes de travail sera hybride, alliant le bureau et le domicile. Le télétravail ne convient pas à tout le monde. Certaines personnes ne bénéficient pas à leur domicile d'un environnement où les conditions de travail sont réunies. A l'échelle du Groupe, le télétravail était jusqu'alors peu pratiqué, sauf pour quelques centaines de collaborateurs d'une division spécialisée et dans certains pays uniquement comme aux Canaries et à Madère. Nous avions de fait une certaine pratique à la fois des impacts managériaux et des besoins en matière de qualité d'internet et de sécurité du réseau.

Y a-t-il un conseil, une idée que vous souhaiteriez partager avec d'autres Dirigeants ?

Cette période nous a appris que sous contrainte, nous pouvions trouver des solutions efficaces en des temps records et à très grande échelle. Si nous nous étions dit qu'il fallait réfléchir à des solutions de télétravail dans des conditions normales, nous y serions encore 3 ans après. Finalement, cette contrainte a eu un effet d'accélération phénoménal. Webhelp a même réussi à dégager les ressources nécessaires pour contribuer au bien commun. L'entreprise s'est engagée sur différentes actions philanthropiques comme pour les Hôpitaux de Paris ou la plateforme StopCovid19. Protéger le bien commun, c'est aussi une manière de protéger nos clients et notre entreprise.

ET PLUS CONCRÈTEMENT, **LES ATELIERS**

L'esprit de service de Châteauform' est polyforme. Si notre mission première est d'accueillir les séminaires et événements d'entreprise de nos clients, nous les accompagnons également dans leur organisation logistique. C'est la raison pour laquelle nous avons créé la communauté des Experts en form', qui recense des Experts, des Consultants, des Coachs, tous grands habitués de nos maisons et qui partagent nos valeurs de professionnalisme, d'exigence et de convivialité. Ce sont les Experts en form' qui vous proposent les Ateliers ci-après.

94

LA RAISON D'ÊTRE,
LE MUST HAVE
DE L'APRÈS CRISE

95

EXCITER
POSITIVEMENT
L'AVENIR ET
(RE)MOBILISER
EN CONFIANCE
TOUTES NOS ÉNERGIES
POUR PRENDRE EN
PRATIQUE LA MAIN
VERS NOTRE DEMAIN

96

ÊTRE UN LEADER
RÉSILIENT DANS LA
'' NOUVELLE RÉALITÉ ''

97

CONSTRUIRE
LE MONDE D'APRÈS
AVEC VOS ÉQUIPES

98

INTELLIGENCE
COLLECTIVE,
CONSTRUIRE
L'ENTREPRISE
DE DEMAIN !

99

ÉQUIPE HEUREUSE,
CLIENTS HEUREUX,
RÊVE OU RÉALITÉ ?

100

RESTAURER LA
CONFIANCE POUR
JOUER COLLECTIF,
POUR PASSER
DES RÉSISTANCES
INDIVIDUELLES À
L'ACTION COLLECTIVE

101

TEST & LEARN

102

INTÉGRER
EFFICACEMENT
LE TÉLÉTRAVAIL
DANS SA VIE ET
SON ORGANISATION

103

TOUT CE QUE VOUS
AVEZ TOUJOURS
VOULU SAVOIR
POUR ÊTRE & EXISTER
SANS JAMAIS OSER
LE DEMANDER !

104

À LA RECHERCHE
DE VOTRE
INSPIRATION !

FORMAT DE L'ATELIER

1/2 journée
1 journée

Votre chef d'Atelier :
Consultant senior de BrainsWatt

Auteur de l'article
« Reset : du LeadershiT au LeadershiP »
de Nicolas Beretti, Fondateur de BrainsWatt
page 8

LA RAISON D'ÊTRE, LE MUST HAVE DE L'APRÈS CRISE

Etat des lieux

Pour faire face à la crise, les entreprises ont **2 options :**

- **Ne rien faire** par lâcheté ou ignorance : c'est la voie du **« LeadershiT »**.
- **Résister** avec courage et détermination & commencer à faire quelque chose : c'est la voie du **« LeadershiP »**.

La solution ?

La transformation du business est essentielle et passe d'abord par celle de ses Dirigeants.

Comprendre le « LeadershiT »

Le **« LeadershiT »** commence quand la direction donnée par le Comité de Direction, le **« Purpose »**, est orientée uniquement vers la recherche du **Profit**. Le **désengagement** des salariés est alors inévitable, l'humain ayant un viscéral besoin de sens pour avancer.

Du « LeadershiT » au « LeadershiP »

La logique du « LeadershiT » est celle d'un **cercle vicieux** menant à une **impasse.** Faut-il donc le réinventer ? Ou suffit-il de changer la **direction** et de mettre le **« Purpose »** non pas **au service** du Profit, mais **de la Planète et des « People » ?**

Visualiser mon format et comment personnaliser ma molécule idéale : https://youtu.be/JM-1iSEvKMM

Votre chef d'Atelier : **Stéphane Flahaut**

Auteur de l'article « Refonder ma stratégie de performance et générer mes anticorps de Leadership vers ma nouvelle immunité collective de Résultat » page 12

EXCITER POSITIVEMENT L'AVENIR ET (RE) MOBILISER EN CONFIANCE TOUTES NOS ÉNERGIES POUR PRENDRE EN PRATIQUE LA MAIN VERS NOTRE DEMAIN

Etat des lieux

Est-ce que…

- J'ai constaté le **rôle décisif que chaque professionnel assume en proximité et en live** pour faire sa part d'antitoxines de résultat ?
- **Je ressens que pour surmonter les prochaines crises,** désormais étendues, **mes injections d'anticorps** descendants ou décorrélés du terrain **seront limitées ?**
- **Je veux (re)mobiliser** durablement vers demain… **et donner à mon organisation une avance décisive** pour son rendement à venir ?
- **J'aimerais générer collectivement cette excitation positive du futur** par de nouvelles conditions **et savoir comment responsabiliser / énergiser** positivement mes professionnels vers nos principes actifs différenciants ?

Solution auto-immune à construire ?

A choisir…

- **Diagnostiquer** nos conditions favorables, ainsi que l'intensité actuelle de mobilisation de mes collaborateurs vers notre demain.
- **Analyser** nos comportements de Leadership facilitant, nos anticorps, ou limitant, mettant en péril bien-être et rendement futurs.
- **Coconstruire mes nouveaux repères, principes actifs métiers et comportements pratiques** en impliquant mes parties prenantes.
- **Lancer collectivement la dynamique pour embarquer et responsabiliser** (conférences, séminaires innovants, agiles et interactifs…).
- **Accompagner durablement** la montée en compétence en mode « blended ».
- **Mesurer** le transfert dans l'action et **incentiver** son impact bénéfique.

FORMAT DE L'ATELIER

1/2 journée
1 journée
Conférence

Votre chef d'Atelier : **Laurent Levisalles**

Auteur de l'article
« Le Leadership de résilience pour diriger dans la Nouvelle Réalité du Post Covid-19 »
page 24

ÊTRE UN LEADER RÉSILIENT DANS LA "NOUVELLE RÉALITÉ"

Etat des lieux

Les Leaders sont confrontés à des défis sans précédent. Les anciens modèles ne font plus recette, la nouveauté s'invite. Le leadership d'antan est profondément remis en question. Alors qu'une « Nouvelle Réalité » émerge, les Leaders doivent apprendre à guider leurs équipes avec le cœur et la raison dans un monde incertain.

Solution ?

Dans ce nouveau paradigme, les capacités de résilience du Leader sont essentielles.
Se reconnecter avec ses compétences humaines profondes - mobilisant ses ressources (corps, cœur, mental, esprit) - rend le Leader résilient capable de relever les défis avec enthousiasme & d'avancer dans l'inconnu avec sérénité.

Ces inputs socle du Leader résilient - sécuriser son camp de base, construire un mental de résilience, donner du sens, développer la confiance - se traduisent en impacts profonds pour l'organisation.

A travers une approche pratique, intégrale et basée sur la recherche, les Leaders développent la maîtrise de leurs ressources. Ils affûtent leurs compétences intra personnelles et interpersonnelles pour s'inscrire dans la durée et apporter le soutien nécessaire dans la transformation.

FORMAT DE L'ATELIER

Avec votre équipe : Atelier pratique post-Covid

1/2 journée
1 journée

Entre pairs (Managers & Dirigeants) :
Développer votre leadership post-Covid,
1 journée

Votre chef d'Atelier : **Sandra Chauvin**

Auteur de l'article
« Nouvelle donne managériale : vers un leadership post-Covid »
page 30

CONSTRUIRE LE MONDE D'APRÈS AVEC VOS ÉQUIPES

Etat des lieux

Vos équipes ont traversé courageusement, avec efficacité et parfois difficultés cette période. Sans conteste, ceci a permis à tous, acculés par cette situation hors norme d'expérimenter, innover, tester…

La solution ?

Tirer le fruit de cette période constitue un enjeu fort pour l'entreprise : quelles bonnes pratiques retenir ? Que transposer de façon pérenne dans l'organisation ?

Le principe de changement est inscrit dans l'état d'esprit des collaborateurs : une véritable opportunité pour accompagner celui-ci dans votre organisation. Prêtes et matures pour cela, construisez et opérez avec vos équipes les transformations nécessaires.

Pour accompagner ce processus, adopter le leadership nécessaire.

FORMAT DE L'ATELIER

1 journée

Votre chef d'Atelier : **Jean-François Marvaud**

Auteur de l'article
« Le renforcement de l'intelligence collective
en période post-crise »
page 36

INTELLIGENCE COLLECTIVE, CONSTRUIRE L'ENTREPRISE DE DEMAIN !

Etat des lieux

La crise actuelle et l'accélération du changement de notre monde modifient les formes de travail et de communication dans les entreprises. Les Dirigeants sont à la recherche d'un management plus efficace, plus en adéquation avec les attentes des collaborateurs et veulent repenser l'entreprise pour être alignés avec les enjeux de demain (RSE, gouvernance, raison d'être, innovation, management).

Solution ?

D'une part renforcer l'intelligence collective en redéfinissant les processus de communication, de fonctionnement, de prise de décision & en redessinant l'organisation de façon systémique. D'autre part, en créant de nouvelles interactions pour faire émerger une autre forme d'intelligence collective basée sur les réseaux, le digital, le développement de nouvelles compétences, l'apprentissage par l'expérience, l'innovation participative.

FORMAT DE L'ATELIER

1/2 journée
1 journée

Votre chef d'Atelier : **Thierry Spencer**

Auteur de l'article
« Face à des clients défiants et culpabilisés,
la valeur accrue de l'engagement »
page 38

ÉQUIPE HEUREUSE, CLIENTS HEUREUX, RÊVE OU RÉALITÉ ?

Etat des lieux

Faire face à la crise, c'est s'interroger sur :

- L'écart de perception entre l'expérience client produite et la perception qu'en ont les clients.
- La cohérence des pratiques managériales avec la promesse globale de la marque client et de la marque employeur.

La solution ?

La qualité de la relation client est symétrique à la qualité du management au sein des organisations. Si beaucoup de Dirigeants s'accordent sur le principe, peu le mettent en œuvre.

Réaffirmer ses valeurs et son positionnement
Une des meilleures façons de sortir de cette crise inédite est de formuler son ambition et d'établir un véritable projet d'expérience pour toutes les parties prenantes de l'entreprise, clients, collaborateurs au contact ou pas avec les clients, les partenaires et prestataires jusqu'à l'environnement.

Mettre en œuvre la Symétrie des attentions

Au-delà des incantations, comment mettre en œuvre l'équilibre entre relation client et management ? Les valeurs de l'entreprise prennent vie dans l'attitude des collaborateurs et des Managers au quotidien. Comment favoriser l'exemplarité managériale ? Comment inspirer les collaborateurs et les aider à enchanter les clients ?

FORMAT DE L'ATELIER

2 journées en résidentiel

Vos bénéfices : gain de temps, solutions constructives, confiance retrouvée, engagement des équipiers, une plate-forme pour lancer les plans d'actions, le plaisir de retrouver un collectif soudé.

Votre chef d'Atelier : **Bertrand Huck**

Auteur de l'article
« Le management par la confiance »
page 42

RESTAURER LA CONFIANCE POUR JOUER COLLECTIF, POUR PASSER DES RÉSISTANCES INDIVIDUELLES À L'ACTION COLLECTIVE

Etat des lieux

Un contexte incertain qui met en péril la cohésion des équipes.

Notre monde changeant, complexe, hyper-concurrentiel, mondialisé, imprévisible exige une grande capacité d'adaptation.
Cela engendre des peurs, parfois irrationnelles, qui peuvent pousser les coéquipiers à avoir des réactions inadaptées comme le repli sur soi, le rejet, la colère…
Ces comportements sont les symptômes d'un déficit de confiance au sein de l'équipe.

Solution ?

Restaurer la confiance et la cohésion en apportant des solutions face à 3 peurs :
- Peur de l'inconnu
- Peur de l'autre
- Peur des pertes

Une équipe soudée et en confiance sait :
- Partager la même vision
- Créer du lien, s'ouvrir à l'autre
- Exprimer les peurs
- Coconstruire un état d'esprit collectif à partir des valeurs propres à chacun
- Coconstruire le comment
- Apprendre à mieux travailler ensemble et à capitaliser sur les différences

FORMAT DE L'ATELIER

1/2 JOURNÉE

VOTRE CHEF D'ATELIER : **JEAN-MICHEL EBERLÉ**

AUTEUR DE L'ARTICLE
« MES 6 INVARIANTS POUR LE MANAGEMENT
DU TEMPS D'APRÈS DÉJÀ PRÉSENTS DANS LE TEMPS D'AVANT… »
PAGE 46

TEST & LEARN

Etat des lieux

Pour innover les Managers peuvent reproduire sans cesse les mêmes routines en repoussant aux « calendes grecques » tout esprit d'audace managérial…

Une autre possibilité est de tenter des processus de **Test & Learn** dans lesquels l'échec n'est pas une faute grave, mais une séquence d'apprentissage…

Être en capacité de rendre ses équipes agiles et adaptables nécessite pour le Manager du XXIème siècle un autre rapport à l'échec. Agilité et adaptabilité ne peuvent être le moteur d'une équipe sans avoir intégré les bénéfices d'une réflexion **Test & Learn…**

Solution ?

Partir de la citation d'Albert Einstein : « Celui qui n'a jamais commis d'erreur, n'a jamais tenté d'innover. »

Puis découvrir le fonctionnement d'équipes « haute performance » qui n'avancent qu'en intégrant la notion d'échec dans leur fonctionnement d'équipe.

Et finalement faire découvrir, en mode collaboratif, des grilles méthodologiques immédiatement exploitables dès le retour en entreprise.

Tout est en ensuite une question d'implication : « Tu me dis, j'oublie ; tu m'enseignes, je me souviens ; tu m'impliques, j'apprends. »
Benjamin Franklin

FORMAT DE L'ATELIER

1 JOURNÉE

VOTRE CHEF D'ATELIER : **GEORGES GOLDMAN**

AUTEUR DE L'ARTICLE
« INTÉGRER & RÉUSSIR LE TÉLÉTRAVAIL »
PAGE 50

INTÉGRER EFFICACEMENT LE TÉLÉTRAVAIL DANS SA VIE ET SON ORGANISATION

Etat des lieux

Le télétravail : des contraintes et des opportunités

Les contraintes :
- de l'Organisation (hiérarchique versus en réseau),
- des Managers (méfiance versus confiance),
- des Salariés (autonomes et / ou solitaires versus dépendants et / ou collaboratifs).

Les opportunités :
- pour l'Organisation : économie, efficacité (notamment des réunions), responsabilisation des collaborateurs ;
- pour les Managers : délégation, confiance, pouvoir se centrer sur son cœur de métier ;
- pour les Collaborateurs : travailler à son rythme, moins de perturbations, auto-organisation.

La solution ?

Identifier les contraintes & les lever. Repérer les opportunités & les saisir.

A partir de leur cas réel, les participants seront invités à prendre du recul pour avoir une vision systémique d'intégration du télétravail dans leur organisation en identifiant les fonctions pouvant y avoir accès, le bon équilibre présentiel / à distance, les compétences managériales à développer, les capacités nécessaires des collaborateurs ainsi que les aides à leur apporter.

FORMAT DE L'ATELIER

1/2 JOURNÉE
1 JOURNÉE

VOTRE CHEF D'ATELIER : **CATHERINE TOFFALETTI**

AUTEUR DE L'ARTICLE
« JE SUIS LA PERSONNE LA PLUS IMPORTANTE À MES YEUX... »
PAGE 64

TOUT CE QUE VOUS AVEZ TOUJOURS VOULU SAVOIR POUR ÊTRE & EXISTER SANS JAMAIS OSER LE DEMANDER !

Etat des lieux

- Vous ne prenez pas soin de vous et avancez, advienne que pourra…
- Vous vous êtes écoutés et entendus différemment pendant cette période de confinement. Vous avez mis en place de nouveaux rituels et souhaitez continuer à prendre soin de vous. Vous souhaitez gérer différemment votre temps, votre énergie et ainsi qu'être disponible et pour vous et pour les autres.

Solution ?

Le bien-être & les liens qui soudent votre équipe commencent par les liens existants entre chaque membre.

S'intéresser à soi pour mieux interagir avec l'autre

- Prendre un temps pour soi, pour s'écouter autrement, pour connecter sa tête à son corps.
- Accueillir les trésors que notre corps met à notre disposition lorsque nous lui portons de l'attention et le nourrissons de vie.

Créer sa boîte à outils

Ce temps est précieux pour expérimenter, ressentir & enrichir sa boîte à outils avec au programme :

- Je respire.
- Je connecte ma tête à mon corps.
- Je prends conscience de ma « bulle d'intimité ».
- J'écoute et j'entends mon environnement.
- Ici et maintenant, je suis dans le présent.
- Je cultive ma présence.
- Je nourris mon énergie et mon charisme, je suis.

FORMAT DE L'ATELIER

1 journée

Votre chef d'Atelier : **Annie Sarthe-Innocenti**

Auteur de l'article
« Parenthèses : temps d'inspiration ou valse à trois temps »
page 66

A LA RECHERCHE DE VOTRE INSPIRATION !

Etat des lieux

Il est temps de retrouver son inspiration et sa mission essentielle afin de se recentrer sur ses valeurs fondamentales, ses désirs laissés en chemin afin de faire jaillir la synchronicité (la bonne fée des contes) qui se manifeste quand toutes les compétences sont alignées et accordées comme l'est un instrument de musique sans note discordante.

Solution ?

Apprendre & adopter le regard et l'écoute de l'anthropologue qui s'interroge, s'étonne sans jugement a priori afin de découvrir et de comprendre ce qui se joue lors des problèmes récurrents qui freinent la mise en œuvre du changement souhaité. Et ce afin de les revisiter, de leur accorder l'attention nécessaire avec discernement, confiance et détermination.

LES SOLUTIONS CHÂTEAUFORM'

108

UNE SOLUTION POUR LES TOURNAGES EN PARTENARIAT AVEC STARDUST GROUP

—

UNE SOLUTION DE STREAMING EN PARTENARIAT AVEC STARDUST GROUP

109

UNE SOLUTION POUR SE RÉUNIR À PRIX DOUX

—

UNE SOLUTION POUR RÉUNIR DES COLLABORATEURS EN TÉLÉTRAVAIL

—

UNE SOLUTION POUR LES MOMENTS GOURMANDS

—

UNE SOLUTION POUR LES ESPACES DE TRAVAIL

INSPIRATIONS & RÉINVENTION CHEZ CHÂTEAUFORM'

Une solution pour les tournages en partenariat avec STARDUST Group

Le Studio 28 est situé à Châteauform' George V, 28 avenue George V à Paris VIIIème. Il comprend : un mur de Leds haute définition (6x2m), une régie son et vidéo, la lumière du plateau, la captation broadcast 4k, le plateau 3 caméras robotisées. Concernant les espaces : un studio de tournage, un espace scénique modulable, un salon VIP, un backstage et un hall d'accueil.

Une solution de Streaming en partenariat avec STARDUST Group

Châteauform' Live & l'offre Streaming « Essentiel » est la solution idéale pour une conférence en grand où les participants et les animateurs sont à distance. Toutes les maisons Châteauform' en France et en Europe sont équipées de cette solution afin d'offrir un cadre exceptionnel et la chaleur ajoutée aux Streamings événementiels. Les avantages : confidentialité des flux et des données, plateforme personnalisée, distanciation physique, sans souci-offre clé en main.

Une solution pour se réunir à prix doux

« Vos Essentiels en Ville » : parce que les sociétés vont devoir booster leurs équipes, repenser leur stratégie, être productives en un temps très court tout en respectant un budget serré, Châteauform' a imaginé une offre adaptée et allégée pour un prix tout doux à partir de 110 € par participant. Profitez d'espaces chaleureux au cœur de nos maisons événementielles (Le Metropolitan, Le 28 George V, Le Palais des Congrès Paris Saclay).

Une solution pour les espaces de travail

Que ce soit pour se former, remobiliser les équipes, ou alors tout simplement travailler Châteauform' a adapté ses espaces :

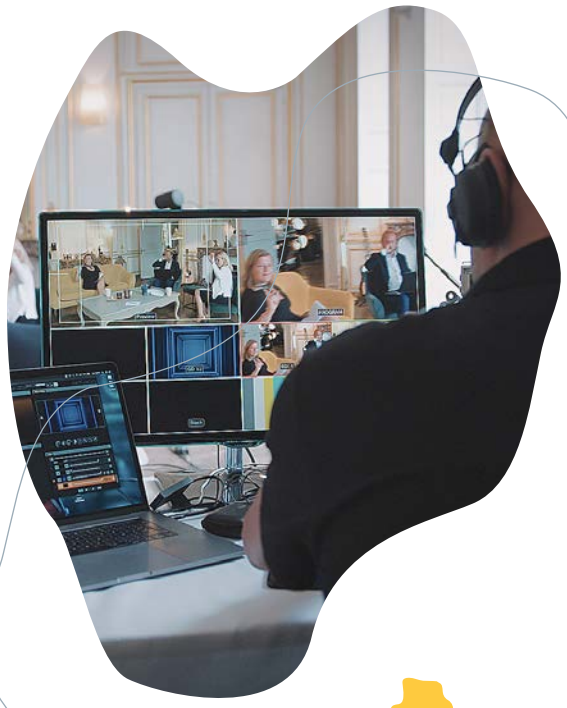
- De grandes salles réaménagées et aérées
- L'accès privatif à des espaces de travail
- Les croisements entre équipes limités autant que possible
- Des outils adaptés :
  - système de projection, surfaces écritoires, mobilier ergonomique…
  - wifi haut débit, systèmes de visioconférence et possibilités d'impression

Une solution pour réunir des collaborateurs en télétravail

« Work from City » : pour les sociétés qui souhaitent diminuer le nombre de mètres carrés de leurs bureaux ou qui souhaitent encourager le télétravail, cette offre permet de manière régulière de réunir l'ensemble des collaborateurs. Une salle de réunion privatisée au cœur de Paris réservée une fois par semaine, par mois… Châteauform' s'adapte à tous les besoins.

Une solution pour les moments gourmands

Le « Prêt à Passer à Table » : est la réponse de Châteauform' pour s'adapter à la crise sanitaire. Ce concept respecte 100% des 5 tendances du Manifeste de la Table de Châteauform', à savoir : Simplicité, Convivialité, Agilité, Saisonnalité & Engagement et propose des contenants et des modes de service en adéquation avec notre Charte Covid-19, la distanciation et l'application des gestes barrières. Le maître mot est « portionner » pour protéger et garantir la sécurité des convives tout en allant à l'essentiel avec gourmandise et générosité…



LE MOT DE
DANIEL ABITTAN

Nos fonctions de Dirigeants nous demandent d'être « débrouillards dans le brouillard » et aujourd'hui plus que jamais ! Personnellement, ce sont les échanges qui me permettent de challenger mes idées et d'acter mes décisions. Comme Châteauform' est au cœur d'un riche écosystème, nous avons donné la parole à plusieurs parties prenantes en leur demandant ce que la crise du Covid-19 avait occasionné. J'espère que ces quelques témoignages pourront vous aider et vous inspirer pour rebondir.

Nos Experts ont mis en évidence que la priorité absolue était de revoir ou de confirmer la raison d'être de son entreprise. Le meilleur des Dirigeants ne pourra mener à bien sa mission de Capitaine si la direction prise n'est pas la bonne. Il devra prendre soin de la santé de son entreprise – sa performance- et de celle de ses équipes, l'une ne pouvant aller sans l'autre. Les équipes pourront avancer dans la tourmente comme par beau temps grâce à ce qui les unit, leur socle commun, c'est-à-dire les valeurs qu'elles partagent sincèrement. Les équipes ont besoin de sens, ont besoin de connaître la finalité de leur travail. Répondre à ce besoin de sens est une des premières missions des équipes RH. En cas de tempête, l'entreprise doit faire preuve de résilience car cette capacité de rebond est la réponse à apporter à notre monde « VUCA » (volatile, uncertain, complex & ambiguous). Le rôle des Managers est crucial. Ils sont les porteurs de sens auprès des équipes, ce sont eux qui créent du lien social et qui travaillent avec leurs collaborateurs dans la coconstruction. Au plus fort de la crise du Covid-19, une nouvelle forme de management s'est développée, le management par la confiance. Beaucoup de Dirigeants et de Managers ont découvert la vertu de ce management : des équipes autonomes, impliquées et très efficaces ! Après le confinement, la période du déconfinement est une période de questionnement. Qu'est-ce qui a fonctionné ? Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi ? Il va falloir écouter sincèrement les hommes et les femmes et prendre en considération leur feedback. Le télétravail fait dorénavant partie des modes de fonctionnement de nombreuses entreprises, à chacune de l'adapter à ses équipes, à ses spécificités. Le confinement a été une période riche en paradoxes… qui sont de formidables opportunités de transformation !

C'est exactement ce que nous disent les Dirigeants qui ont bien voulu témoigner. Après la première réaction unanime qui a été de prendre soin et de protéger les équipes ainsi que tout leur écosystème, ces Capitaines d'entreprise ont poursuivi leur activité quand cela était possible ou ont profité de cet arrêt forcé au port pour repenser leur entreprise. Pour certaines d'entre elles le confinement a été vécu de manière très positive, comme une nouvelle dynamique de changement. Pour celles qui ont été en stand-by, l'un des Dirigeants témoigne que « Ces deux mois d'arrêt nous ont fait gagner plus d'un an de travail. » Dans les 2 cas, la crise du Covid-19 aura été une fabuleuse opportunité de changement, de transformation, de rebond. Une source de réinvention.

Le télétravail aura été le facteur clef de cette période. Il a permis la continuation de l'activité économique dans plusieurs secteurs. Certaines entreprises le pratiquaient déjà, d'autres s'y sont mises contraintes et forcées. Pourtant le retour des Dirigeants interviewés à ce sujet est assez unanime. « Le télétravail est l'un des grands apprentissages de cette crise. Nous avons réalisé que nous n'étions pas plus productifs tous réunis dans de mêmes locaux. » Ou bien encore : « Nous avons réalisé que nous pouvions exécuter parfaitement nos missions à distance tout en améliorant notre bilan carbone et la qualité de vie de nos collaborateurs. » Cependant, le télétravail a également mis en exergue l'importance pour les équipes de se retrouver et le fait que le travail à distance devait être indéniablement mixé avec du présentiel. Demain, aller au bureau n'aura plus la même saveur. Cela répondra à la fonction sociale de l'entreprise qui est de permettre les échanges entre les collaborateurs. Les interactions sont plus que nécessaires. Et certains sujets tels que ceux nécessitant de la créativité ne peuvent pas être gérés à distance. Nous avons besoin de coconstruire en face à face. Les moments partagés dans l'entreprise devront être de vrais moments de cohésion d'équipe et des moments de convivialité. « Ne renonçons pas au lien qui unit les salariés d'une même entreprise, c'est primordial pour la bonne santé des collaborateurs, des clients et de l'entreprise. On aura toujours besoin de se retrouver et d'organiser des événements ou de se réunir chez Châteauform' ! »

La digitalisation de l'entreprise est l'autre facteur clef de cette crise. Beaucoup de sociétés et d'organisations avaient déjà amorcé leur processus de digitalisation, qui prend un nouvel essor en cette période. Aujourd'hui, la digitalisation est la priorité absolue. Certains Dirigeants poussent l'exercice à son maximum en proposant une alternative 100 % digitale à des services habituellement en délivrés en magasins.

La crise, cette opportunité, aura remis sur la table le sujet de la mission de chaque entreprise, les avantages de nouveaux modes de management, l'importance du rôle des Managers à tous les étages de l'entreprise et les compétences- telles que la résilience - nécessaires au monde de l'après crise. A ces compétences, s'ajoutent des outils indispensables tels que le télétravail et le digital. Enfin, ce qui ressort de manière essentielle, c'est le besoin irremplaçable des hommes et des femmes qui font ces entreprises de se voir et d'échanger en vrai. Nous sommes des humains avant tout !

Daniel Abittan

Co-fondateur - Châteauform'

Pour nous écrire ou nous laisser un commentaire :
emmanuelle@chateauform.com

Un grand merci pour commencer à Christian Monjou, éminent professeur et spécialiste de l'innovation qui a très aimablement accepté d'écrire l'édito de ce livre blanc.

Un grand merci à nos Experts, fidèles partenaires, qui ont partagé avec vous leurs expériences :

Bernard Benattar
Nicolas Beretti
Sandra Chauvin
Claire Couroyer
Nicole Danon
Jean-Michel Eberlé
Anna Elviro
Stéphane Flahaut
Georges Goldman
Bertrand Huck
Robert-Charles Kahn
Laurent Levisalles
Jean-François Marvaud
Frank Rouault
Annie Sarthe-Innocenti
Thierry Spencer
Catherine Toffaletti
Burt Wayne

Un grand merci aux Dirigeants qui ont bien volontiers partagé leurs expériences & points de vue :

Jonathan Abittan
Christophe Audouin
Michaël Bertini
Dominique Chatelin
Marcel Katz
Vincent Klingbeil
Paul Moutinho
Raphaël Palti
André Tordjman
Benjamin Voron

Enfin, un grand merci à l'équipe Châteauform' qui a élaboré ce livre :

Emmanuelle Adamson Faure
Clarisse Dubost
Virginie Renouvin
Sous la houlette d'Anne Griffon

Et à nos relecteurs attentionnés :

Caroline & Vincent Guiot

Châteauform'