



Enjeux, impacts et leviers pour traverser la période covid-19 avec résilience en entreprise

Etude réalisée auprès de DRH/RH,
Directeurs et Managers de grands groupes,
interviewés d'avril à juin 2020.

Par Joanne Chimoul : 06 50 46 89 45
<https://tds-consulting.fr>

Et Marie-Laure Salaün : 06 59 71 27 01
<https://www.impulsionprojet.com>

Remerciements et Contexte

Merci aux 25 interviewés de nous avoir partagé leur situation, leurs vécus et perceptions, en cette période particulière de confinement, puis de déconfinement, sur les mois d'avril à juin 2020.

Notre intention : avoir une vision « de l'intérieur » des enjeux et des transformations qui se vivent au sein des entreprises et pour les fonctions Managériales et RH.

Finalités :

- **Partager les résultats** de cette enquête, dans toute leur richesse, pour apporter un regard enrichi sur les impacts de cette période covid-19 et sur les transformations en cours.
- **Être au plus près des besoins et attentes** des entreprises pour affiner notre offre en termes d'accompagnement des personnes, des équipes et des organisations.

Sommaire

1. Personnes interviewées et types d'entreprises	p 4
2. Questions posées	p 6
3. Synthèse des réponses par question	p 7
4. Contact	p 42

Vous trouverez :

- Les 5 enjeux majeurs ➡ en p 8
- Ce qui a émergé de nouveau ➡ en p 14 et 27
- Les 9 leviers clefs pour faciliter les transformations ➡ en p 29
- **L'essentiel des approches pertinentes citées ➡ en p 40 et 41**

1. Personnes interviewées et types d'entreprises

Joanne Chimoul et Marie-Laure Salaün ont mené **25 entretiens auprès de**

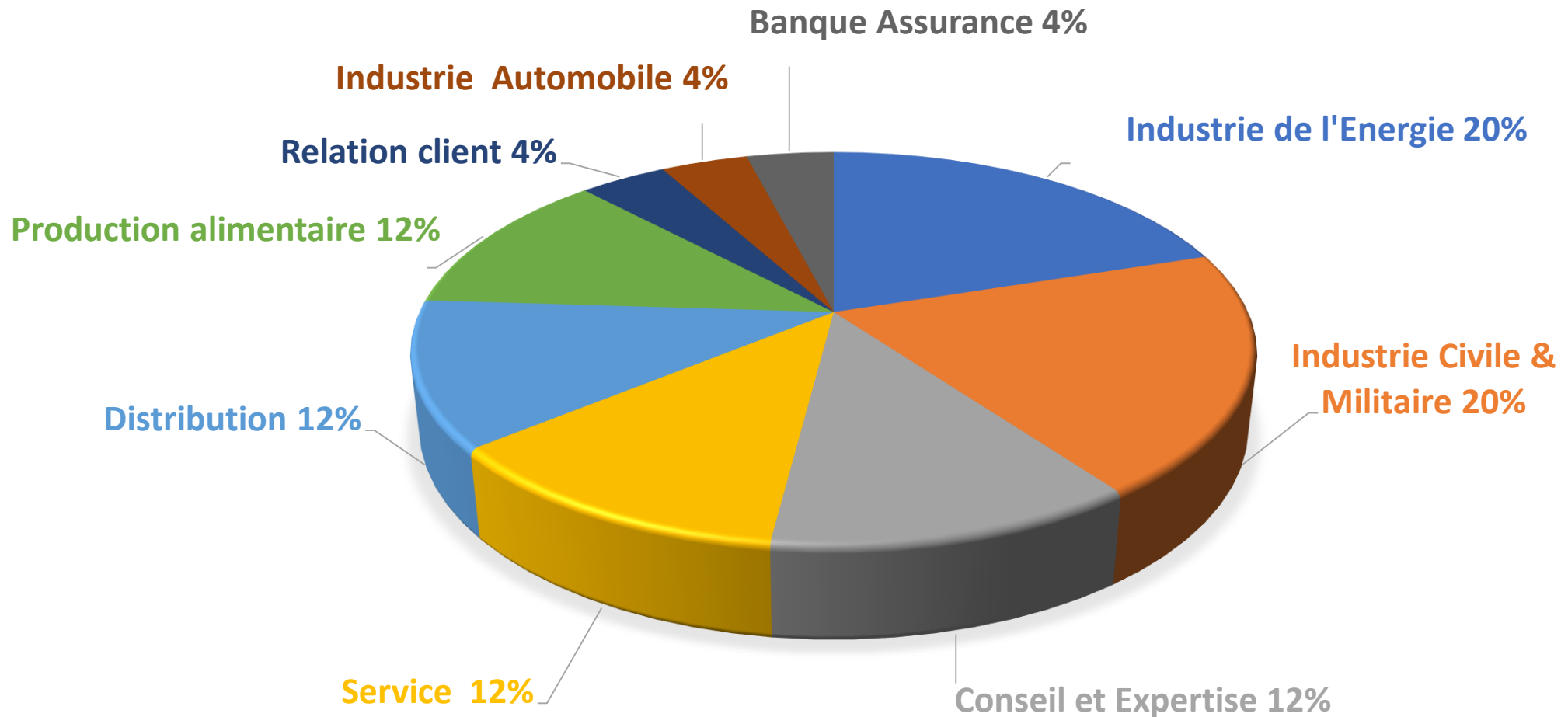
- **16 Directeurs et Managers opérationnels et 9 DRH et Responsables RH**
- Appartenant à 20 Grands Groupes

Ces entretiens ont eu lieu par téléphone, d'avril à juin 2020.

Cette synthèse est la restitution anonyme des réponses et de nos échanges, dans la diversité des vécus et visions de chacun, illustrées de quelques verbatim.

1. Personnes interviewées et types d'entreprises

SECTEURS D'ACTIVITE



2. Questions posées

- 1. Quels sont vos principaux enjeux en ce moment ?** **P 7**
Pour votre organisation et dans votre activité
- 2. Qu'est-ce qui a émergé de nouveau pendant cette période ?** **P 13**
Ce que vous avez commencé à faire ?
Réflexions, actions menées, transformations vécues, comportements adoptés...
- 3. Qu'êtes vous invités collectivement à abandonner ?** **P 26**
Fonctionnements, postures, comportements... ce qu'il faut changer
- 4. Quels sont vos leviers pour les transformations à venir ?** **P 28**
Compétences à développer, savoir faire, savoir être, types d'actions à mener...
- 5. Comment des intervenants extérieurs coachs/consultants pourraient vous aider ?** **p 39**

3. Synthèse des réponses par question

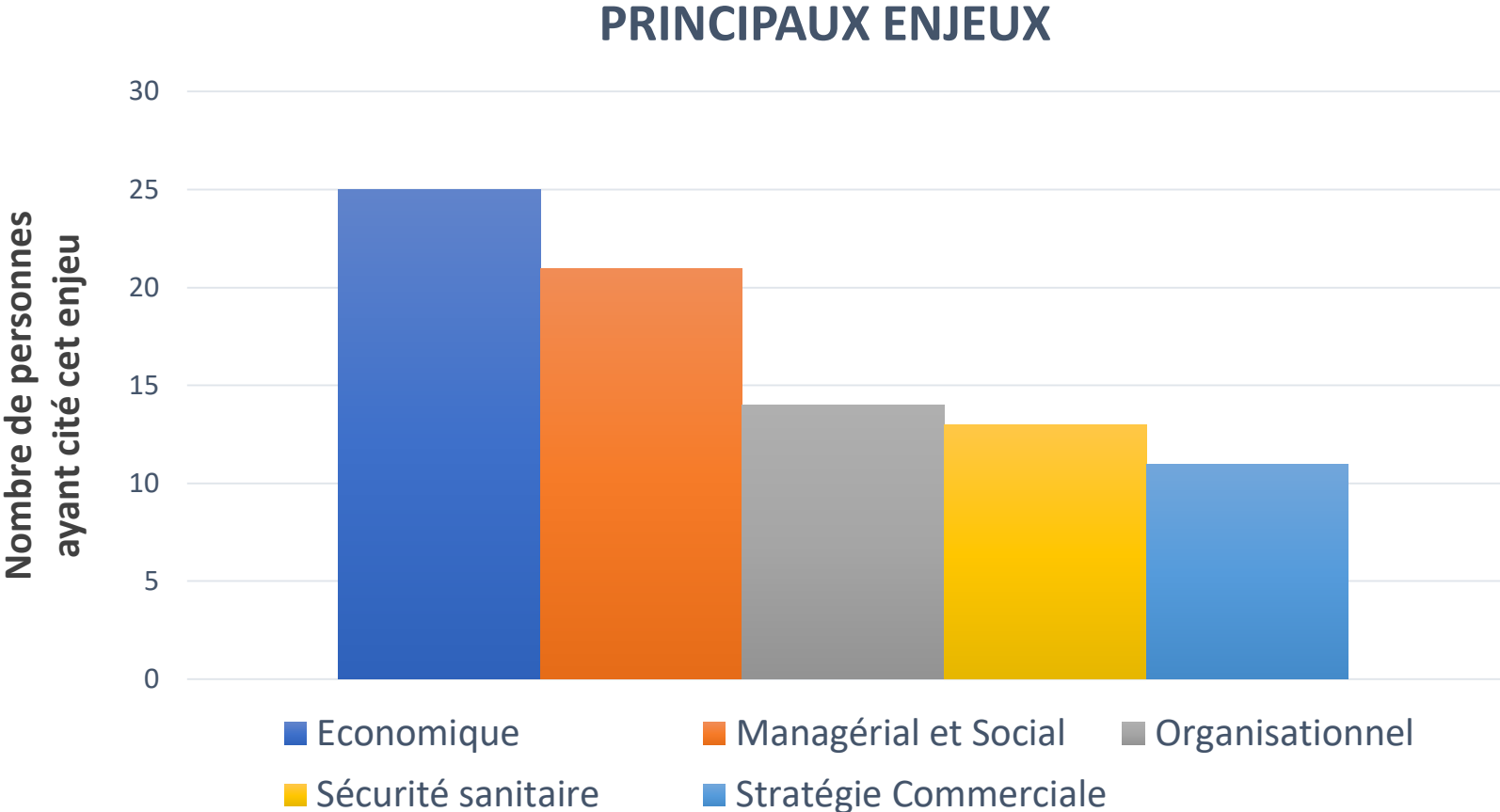
3.1 Synthèse de

VOS PRINCIPAUX ENJEUX

Pour votre organisation et dans votre activité

3. Synthèse des réponses par question

3.1. Quels sont vos principaux enjeux en ce moment ?



3.1. Vos principaux enjeux

ENJEUX ECONOMIQUES

- Arriver à tenir et à **réduire les coûts** de l'entreprise
- **Fidéliser les clients** : Maintenir les relations et les activités avec eux (en particulier avec les plus solides)
- Ne pas trop dégrader l'avancement des projets : **maintenir les activités critiques et prioritaires**
- **Se repositionner pour survivre**
 - Trouver de **nouveaux marchés** : conquérir de nouveaux secteurs d'activité **résilients** pour se diversifier
 - Identifier de nouveaux « business models »
- Trouver le **bon équilibre entre court terme et long terme**
- **Maintenir l'emploi de nos salariés** et demander de la solidarité par la prise de congés

3.1. Vos principaux enjeux

ENJEUX DE STRATEGIE COMMERCIALE

- **Rester très orienté Client**
 - Échanger avec les clients pour leur permettre de maintenir leur activité (webinaires, PC, outils...)
 - Être proche d'eux pour voir comment les satisfaire au mieux dans cette période
 - Retourner chez les clients étrangers en maîtrisant les risques, en particulier pour les pays du Moyen Orient avec lesquels la présence sur place est majeure
- **Vendre des prestations à distance** et maintenir une activité forte avec les clients à distance
- **Accroître la force commerciale**
 - Renforcer les compétences et la démarche commerciale interne
 - Embaucher des commerciaux pour trouver **des Clients dans de nouveaux domaines**
 - Former les chefs de projet à la démarche commerciale
- Développer de **nouveaux partenariats**

3.1. Vos principaux enjeux

ENJEUX MANAGERIAUX & SOCIAUX

- **Garder le personnel mobilisé** et livrer ce qui est prioritaire
- **Maintenir le lien social** dans l'entreprise
 - Garder un lien de proximité avec les salariés, notamment ceux qui sont en télétravail, ceux qui sont sur site et ceux qui sont au chômage partiel
 - Maintenir une identité d'équipe (et non des électrons libres) malgré la distance
- **Gérer l'incertitude et savoir rassurer**
 - Equilibrer le besoin d'un contrôle minimum et la capacité à jongler avec l'imprévu
 - Se mettre en mouvement malgré la peur, qui peut tétaniser
 - Savoir accompagner ses collaborateurs en situation délicate et de détresse
 - Prévenir et gérer les **RPS** (Risques Psycho Sociaux) prendre en compte le risque sanitaire
- Faire **attention à l'équilibre vie privée / vie professionnelle** pour ceux qui doivent livrer, malgré le chômage partiel, les congés imposés et les personnes malades
- Faire **attention à la fracture sociale** pour ceux qui n'ont pas de bonnes conditions et les moyens nécessaires au travail à distance.

« Le confinement a réinterrogé les équilibres familiaux et la relation au travail. »

3.1. Vos principaux enjeux

ENJEUX ORGANISATIONNELS

- **Réorganiser le travail sur site et à distance**
 - Gérer les conditions de maintien d'activités, de chômage partiel, les congés...
 - Gérer les différences de charge de travail entre collaborateurs, équipes, agences,...
- Accompagner le **retour des équipes sur site**
 - Mi mai, « le retour sur site **au plus tôt** a été un enjeu fort pour le Top Management, comme pour se rassurer sur le fait que tout allait reprendre comme avant. Cette injonction forte, « sans pour autant stresser les salariés », a été un poids et une difficulté pour le management intermédiaire. »
 - Aujourd'hui le risque sanitaire est mieux maîtrisé sur sites, cependant **réussir le retour au présentiel** reste délicat

ENJEUX DE SECURITE SANITAIRE

- Redémarrer l'activité sur site tout en assurant la sécurité des personnes
- Etablir un **référentiel certifié** (port du masque, règles de distanciation sociale, open space : mise en place de séparations physiques, parcours d'accès, ...)
- **Communiquer et rassurer les salariés et les syndicats** sur les règles et précautions à prendre

3. Synthèse des réponses par question

3.2 Synthèse de

CE QUI A EMERGE DE NOUVEAU

Ce que vous avez commencé à faire ?
Réflexions, actions menées, transformations vécues,
comportements adoptés, ...

3. Synthèse des réponses par question

3.2. Qu'est-ce qui a émergé de nouveau pendant cette période ?

1. Le rôle accru du manager de proximité

1. Développement de postures d'ouverture, de lien, de confiance
2. Ou renforcement de postures contre productives liées au stress

2. Des liens et une communication renforcés

- a. En termes de quantité
- b. En termes de qualité

3. Une nouvelle efficacité organisationnelle

4. L'importance de la place du numérique

5. De nouveaux regards, des revalorisations

6. Des réflexions sur l'avenir

- a. Politique sur le travail et Raison d'être
- b. Stratégies d'entreprise
- c. Volet économique
- d. Accompagnement du changement et des managers

3.2. Ce qui a émergé de nouveau

1. Le rôle accru du manager de proximité

a. Développement de postures d'ouverture, de lien, de confiance

- **Pilotage** et communication à **distance**, avec **bienveillance** et **respect**
- **Responsabilisation accrue** : plus de délégation, de confiance et de lâcher prise, dans un cadre fixé
- **Exemplarité** renforcée « les managers sont allés les premiers en éclaireur sur les chantiers et ont pratiqué les gestes barrières »
- **Travail dans l'incertitude** : **adaptation, agilité, résilience**
 - Apprendre en marchant, oser changer de processus, expérimenter, sortir du connu
 - Travailler en **mode dégradé** quand il le faut
 - S'adapter aux profils des collaborateurs : « Partager ses interrogations en tant que manager avec certains collaborateurs, et moins avec ceux qui ont besoin d'être rassurés »
- Travail d'**accueil des émotions et du stress**, pour soi en tant que manager, et pour ses collaborateurs, apportant ainsi plus d'aide immédiate de proximité

3.2. Ce qui a émergé de nouveau

1. Le rôle accru du manager de proximité

b. Renforcement de postures contre-productives liées au stress

- **Sur-contrôle**, pour compenser stress et incertitude, difficultés à faire confiance et à déléguer
- **Repli sur soi** et « enfoncement dans le court terme »
- **Communication descendante limitée**, par peur de mal communiquer
- **Rétention** d'informations, ne sachant pas gérer les émotions associées
- **Transmission des tensions** et du stress
- **Panique** pour changer de processus, sortir des clous...
- Attitude d'arrêt, de **passivité** pour certains dirigeants face aux difficultés :
« Ce n'est pas simple pour les managers opérationnels qui ont envie d'être dans l'action, alors que les directeurs sont prostrés »

Voire **aggravations de postures managériales négatives** :

Harcèlement plus fort, qui de plus s'est introduit dans la sphère privée

3.2. Ce qui a émergé de nouveau

2. Des liens et une communication renforcés

a. en termes de quantité

- **Plus d'information partagée**
 - **Descendante** : informations données sur l'entreprise, sur le Covid-19, sur ce que l'on va faire et ne pas faire
 - **Ascendante** : création d'espaces où peuvent s'exprimer les collaborateurs sur ce qui se passe pour eux dans leur travail (difficultés potentielles, ressentis...)
- **Plus de réunions planifiées**
 - Pour du suivi et de l'aide
 - **Pour formaliser l'informel** : percevoir les signaux faibles, sentir ce qui se passe, avoir du feedback, ce que l'on pouvait percevoir naturellement en déjeunant, en parlant dans un couloir ou en disant bonjour le matin
- **Communication élargie à d'autres personnes**
 - Au niveau de la hiérarchie : Un directeur interagit directement avec ses N-2
 - Prise de parole de l'actionnaire principal de l'entreprise
 - « C'était important de voir en vidéo nos collègues en activité sur site externe, quand nous, nous étions chez nous ».

3.2. Ce qui a émergé de nouveau

2. Des liens et une communication renforcés

b. en termes de qualité

- **Communication authentique** (où l'on explique le contexte et la gravité de manière rationnelle et émotionnelle) avec plus de solidarité, d'humanité et d'intimité
- **Plus d'écoute**, dans une posture d'égal à égal avec ses collaborateurs, ce qui induit plus d'intimité
- **Moins de jeu politique** et plus de travail de résolutions ensemble
- **Renforcement des temps d'équipe**
 - **Rituels** d'équipe, en particulier lors des entrées et sorties des collaborateurs
 - Moments de **convivialité** à distance (apéros, jeux, concours de recettes de cuisine)
 - Cela permet de renforcer les **liens multigénérationnels** et c'est important
« C'est à travers ces moments que l'on apprend et progresse ensemble »

Mais dans certains cas :

- Ressenti d'un **trop de réunions à distance** et d'un **manque de contacts humains**
- Renforcement des **tensions et conflits et difficulté à les gérer** car il n'y a plus de moments d'échange informel pour les réguler

3.2. Ce qui a émergé de nouveau

3. Une nouvelle efficacité organisationnelle

- **Réunions plus efficaces**
 - **Ponctualité et discipline** dans la prise de parole : chacun joue le jeu, on s'écoute
 - Réunions plus **structurées**, centrées sur ce qui est vraiment important
 - Réunions plus **courtes** « On partage les priorités ensemble et on traite naturellement hors réunion les autres problèmes, cela conduit à **travailler de manière transverse** »
- **Réorganisation du travail**
 - Mise en place d'équipes alternées
 - **Plus de flexibilité et de liberté d'organisation** donnée à distance : « pas de comptes à rendre sur ses heures de présence au travail ! »
 - **Solidarité** en fonction de la charge de travail
- **Indicateurs suivis dans une démarche positive**
 - Perception forte de l'intérêt des KPI, non pas pour contrôler, mais pour remonter une information transparente, par exemple pour équilibrer la charge entre agences
- **Gestion des priorités et optimisation du temps**
 - Moins de projets menés simultanément « du coup on les finit plus vite »
 - Collaboration plus restreinte, ce qui fait avancer plus vite les projets
 - « On s'occupe de **projets de fond**, on prend le temps d'y rentrer en profondeur »
 - Une **culture managériale projet renforcée dans sa pratique agile** des processus, malgré les nombreux absents : les chefs de projet ont vu l'utilité de bien préparer et de tenir les jalons...
« Une adaptation dans l'urgence réussie et une capacité à relever le défi :
une expérience qui nous servira dans le futur »

3.2. Ce qui a émergé de nouveau

4. L'importance de la place du numérique

Pour faciliter le distanciel, des outils, des pratiques, des compétences et une **qualité de service accrue** :

- **Gain en compétences numériques** pour les Services informatiques et pour les utilisateurs : réunions d'équipe, fichiers partagés, formation à distance, ...
- **Cybersécurité** : augmentation de la sécurisation du Système d'Information au niveau technique en interne et pour les interactions et transactions externes (bancaires en particulier)
- **Criticité du besoin de souveraineté** et de la protection des données au niveau du cloud
- **Digitalisation des formations**
 - Plateforme de contenu libre pour répondre à des problématiques actuelles métier
 - Démultiplication des classes virtuelles
 - Révision des programmes de formation et étalement dans le temps
 - « Certains modules pourront rester à distance à l'avenir »

« Une utilisation du digital finalement plus facile que prévu et appréciée »

3.2. Ce qui a émergé de nouveau

5. De nouveaux regards, des revalorisations

- **Revalorisation de la notion de service** : non pas des métiers de seconde zone, mais des métiers essentiels qui font le lien et qui sont clefs.
- **Reconnaissance des opérationnels sur le terrain et dans les usines** (ceux qui ne sont pas obligatoirement les mieux payés...), du travail fourni, de leur plus-value
- L'entreprise peut **fonctionner en télétravail** : c'est possible et plus économique. Une vague de fond ?
- **La prévention c'est important**, pour anticiper et gérer les risques il faut y investir de l'argent, même si cela n'en rapporte pas !
 - Importance des **Plans de Continuité d'Activité** (prévus pour les situations de pandémie, d'attaques cyber, de guerres, d'attentats...).
- « On a redécouvert que la mort ça existe ». **La santé redevient une priorité**
« On parlait de RPS, maintenant on parlera de santé »
- « **Le risque climatique est bien plus fort que le Covid**. Ses conséquences catastrophiques sont déjà identifiées. Nous avons une carte à jouer, des compétences et des solutions à apporter pour une filière industrielle gagnante »
- **L'Etat est un pilier fondamental** pour soutenir l'industrie nationale

3.2. Ce qui a émergé de nouveau

6. Des réflexions sur l'avenir

a. Politique sur le travail et Raison d'être

- Focus sur le **Sens de son travail**, sur sa valeur ajoutée, sur sa contribution à l'équipe et à l'organisation :
 - Comment avoir plus d'impact ? « Quelle valeur individuelle et collective créons-nous ? La performance est là ! »
 - **Quelle raison d'être de l'organisation ? lien avec la loi PACTE , la Certification BCorp**
- **Etablir un accord sur le télétravail**
 - De fortes disparités pendant cette période : « En général, on est efficace et même plus efficace que d'habitude à distance, c'est plus difficile pour ceux qui ont de jeunes enfants et que les écoles sont fermées »
 - « Pas 100 % de télétravail, mais nous ne pourrons plus revenir en arrière, cela va se développer ». Tendance à accepter **2 jours par semaine**
 - Instituer le **Droit à la déconnexion** pour éviter les abus
- **Travail sur site**
 - Remise en cause du « Plan de déplacements » : Arrivée entre 8h et 9h30 maximum le matin, limite au plus tard de 9h30 pour le pointage, accords actuels à reconsidérer.
 - Revalorisation du présentiel quand il a lieu : clarifier la répartition des activités sur site et en télétravail
- **Réflexion sur les contrats de travail à rendre plus souples**, réfléchir à une autre relation à l'employeur : Nouveaux contrats de **type entrepreneurial** ?

3.2. Ce qui a émergé de nouveau

6. Des réflexions sur l'avenir

b. Stratégies d'entreprise

- Lancer des **études sur les nouveaux besoins et attentes des consommateurs**, car leurs choix vont être différents : faire plus attention à l'impact sociétal et environnemental (leasing plutôt qu'achat, etc...)
- **Réduire notre impact environnemental** (décarbonisation), réduire les déplacements
- **Relocaliser l'industrie de production** : Décisions à prendre avec prise en compte de l'impact social, entre autres
- **Digitaliser / Automatiser les tâches à non valeur ajoutée** et humaniser les autres (plutôt de vrais commerciaux que des « chatbots »)
- Déployer une **nouvelle culture managériale**

3.2. Ce qui a émergé de nouveau

6 . Des réflexions sur l'avenir

c. Volet économique

- Quelle validité donner au **ROI court-termiste** ? Comment faire vivre une performance de manière durable, en intégrant le bien-être de ses salariés (psychologiquement en particulier, quand ils sont en détresse) ?
- **Équilibre actionnaires, collaborateurs et entreprise** ?
- Quels nouveaux « **business models** » ?
- Impact du télétravail :
 - **Gain de productivité** : « Une entreprise libérée, dans notre secteur d'activité, déjà passée au télétravail, a mesuré 25% de productivité en plus qu'au bureau. Est-ce que cela peut induire **25% de personnes en moins** ?
 - **Aménagement de l'espace** : révision des projets immobiliers et de déménagement. Faut-il des bureaux pour les fonctionnels, nominatifs ? Flex-offices interdits : à réserver aux consultants ? Faut-il des plateformes ? Quels aménagements prévoir ? Réflexions sur un **modèle plus conjoncturel** :
 - gain structurel (moins de m2 nécessaires)
 - gain économique (sur les surfaces, sur le remboursement des transports, ...)
 - gain écologique (réduction de la pollution des transports)

3.2. Ce qui a émergé de nouveau

6. Des réflexions sur l'avenir

d. Accompagnement du changement et des managers

- Développer une **vision systémique** pour aborder les situations
- Continuer à développer et à **ancrer les bonnes pratiques** et postures managériales : autonomie, responsabilisation, confiance, exemplarité, efficacité opérationnelle
- Favoriser le **développement d'entreprises apprenantes, innovantes, agiles** avec une capacité à accompagner les changements individuels et collectifs
- **Remettre la vie, le vivant au centre**
Retrouver comment faire confiance en la vie
- Une nouvelle **relation au temps**
- **Équilibrer** vie privée / vie professionnelle

3. Synthèse des réponses par question

3.3 Synthèse de

CE QUE VOUS ETES INVITES A ABANDONNER

Fonctionnements, postures, comportements... ce qu'il faut changer

3. Synthèse des réponses par question

3.3. Qu'êtes vous invités collectivement à abandonner ?

- **Le présentéisme**
- **Les longues réunions**
- **Se déplacer beaucoup et prendre souvent l'avion**
- **La peur du numérique**
- **Forcer, vouloir aller plus vite que le rythme naturel du vivant**
- **L'excès de contrôle**
- **L'auto-dévalorisation, le repli et la peur**
- **La passivité, tout attendre des autres, du patron, sans se remettre en cause**
- **Les fonctionnements très hiérarchiques, procéduriers et déshumanisés**
« Appliquer les mêmes directives à toutes les branches d'un groupe, c'est risquer d'engloutir les plus pérennes et encore surchargées, avec celles qui régressent »

3. Synthèse des réponses par question

3.4 Synthèse de VOS LEVIERS POUR LES TRANSFORMATIONS A VENIR

Compétences à développer, savoir faire, savoir être, types d'actions à mener...

3.4 Vos leviers pour les transformations à venir

4. Quels sont vos leviers pour les transformations à venir ?

1. **Faire le Retour d'Expérience de cette période**
2. **Soutenir la communication et l'intelligence émotionnelle des managers**
3. **Développer l'intelligence comportementale des managers**
4. **Aider les personnes en souffrance**
5. **Soutenir la réorganisation du travail**
6. **Réengager les équipes dans l'action**
7. **Réfléchir autrement pour innover, changer de paradigmes**
8. **Adopter une vision systémique**
9. **Attirer les jeunes**

3.4 Vos leviers pour les transformations à venir

1. Faire le Retour d'Expérience de cette période

- **Identifier les impacts individuels et collectifs de cette période** : Ce qui a marqué, qui a changé, que l'on ne voit pas, mais qui a des conséquences : décalages de valeurs, traumatismes du « restez chez vous » et du « retour au boulot ».
- **En tirer les enseignements**
 - Bonnes pratiques à ancrer et à faire perdurer au niveau des collaborateurs, des postures managériales et du collectif
 - Ce qu'il est important d'abandonner dans nos façons de faire
- **Analyser l'impact sur ce qui arrive maintenant** : Mettre en regard le positif et le négatif de ce que nous vivions avant, avec le futur souhaité et la transition vers le monde de demain : en termes d'organisation, de fonctionnement, de culture et de « mindset »

« Faire en sorte que ce confinement ne soit pas juste une pause,
mais une évolution réelle »

3.4 Vos leviers pour les transformations à venir

2. Soutenir la communication et l'intelligence émotionnelle des managers

- Apprendre à **écouter**, pour connaître la réalité des autres et détecter les signaux faibles... en particulier à distance, où ce besoin est encore plus fort
- Apprendre à **être vrai** ! Authentique et réaliste
- Avec des collectifs immatures : savoir **rassurer suffisamment** face à la peur de l'avenir
- Apprendre à **être clair et pédagogue** dans ses messages
- S'ouvrir à la conscience des besoins relationnels
- Apprendre à **faire passer des émotions positives** autrement qu'en présentiel, où le non verbal permet cela. « Les managers savent mettre de l'émotion négative par écrit ! Mais ils sont moins doués pour **exprimer le positif à l'écrit** : compétence de communication à réinventer, car les mots parlés et écrits vont prendre de l'importance.
- Apprendre à **soutenir, à transmettre de la confiance et rassurer**

3.4 Vos leviers pour les transformations à venir

3. Développer l'intelligence comportementale des managers

- **Oser se mettre en mouvement** dans l'incertitude et la complexité (Aller de l'avant, s'autoriser à se tromper, arrêter de se perdre en réflexions)
- **Se recentrer sur les fondamentaux** : fixer des objectifs clairs, avec des échéances observables, mesurables pour une bonne efficacité managériale, en veillant au risque de perdre en humanité
- **Lâcher le contrôle**, faire confiance : apprendre à écouter, à faire émerger et à questionner positivement les idées des autres, pour co-construire avec eux
- Rendre les gens autonomes et responsables
- **Embarquer tout le monde** sans discrimination
- Renforcer la conscience de soi et la **capacité à sortir de L'Ego**
- Développer **l'attention à l'autre** : se demander de quoi il a besoin, se mettre à la place pour pouvoir l'aider efficacement
- Pour les managers qui s'enlisent dans le négatif : les aider à **redynamiser leur équipe en pointant ce qui fonctionne, par une communication efficace et positive, en parlant vrai, en faisant passer des émotions**

3.4 Vos leviers pour les transformations à venir

4. Aider les personnes en souffrance

- Apporter une **aide psychologique** liée à un très **fort stress sur l'avenir** et pour des **personnes en burn out**
- Aider à la re-stabilisation individuelle (après les phases de confinement, de déconfinement et de retour progressif sur site)
- Aider à maintenir des **limites entre vie privée et vie professionnelle**, ce qui est difficile à gérer pour les personnes très engagées.
- **Faire prendre du recul**, pour garder une discipline au regard de leur agenda, des priorités pour ceux qui **risquent d'aller jusqu'au burn out**, en particulier en télétravail
- Aider à **gérer le stress**, à **lâcher la pression** : à « faire du mieux possible » et à **accepter** le résultat, qui sera ce qu'il sera

3.4 Vos leviers pour les transformations à venir

5. Soutenir la réorganisation du travail

- Instituer des **journées fixes sacralisées** : le lundi et le jeudi ? pour organiser les réunions communes
- **Conserver les bonnes pratiques de réunion** (gestion du temps, écoute, priorités...)
- **Limiter le nombre de déplacements** pour des réunions sur des sites éloignés (en faire pour les démarrages de projets, à des moments critiques uniquement). Avantage : écologie, réduction de la fatigue et des coûts
- **Maintenir le lien social de l'entreprise** (pause café, rituel social d'appartenance à maintenir ou à établir, repas entre collègues, ...)
- **“L'idée est plus celle d'indépendants en réseau, sur des projets communs “**, tout en gardant la culture d'entreprise
- Repenser et **réaménager les espaces de travail** : Travailler sur les contraintes logistiques, sanitaires, d'aménagement spatial et de sécurité au travail dans nos locaux
- **Préparer les managers intermédiaires Métier à anticiper des plans de départ, à identifier les compétences clés et critiques**

3.4 Vos leviers pour les transformations à venir

6. Réengager les équipes dans l'action

« Comment s'assurer de l'attachement au travail, de l'engagement, de la fraternité, de l'envie de collectif ? Quels sont les leviers, les ingrédients clefs ? A quoi faut-il faire attention pour mieux fonctionner maintenant ? »

- **Développer plus de Vision pour les cadres**
 - “On manque de vision : on ne sait pas où on va”, “La vision est trop court terme, on avance dans la réaction et non pas dans l'anticipation”
 - La vision doit être **centrée sur les vrais enjeux** !
 - **La vision vient de l'intérieur**, après avoir bien **observé la réalité extérieure**
- **Créer les conditions pour mettre les équipes en mouvement, sur la base du Retour d'Expérience de la période** : permettre d'oser et de tester,
 - Faire identifier en groupe les changements à opérer et les moyens pour les mettre en place, le chemin pour y arriver
 - Partager la perception du changement et la réponse collective
 - Ne pas y aller au forceps, permettre aux choses d'advenir

3.4 Vos leviers pour les transformations à venir

7. Réfléchir, agir autrement, changer de paradigme pour innover

- « Sortir du **Boss omniprésent** qui donne son avis sur tout et impose tout » vers un leadership partagé
- Passer **de la compétition à la collaboration** vers un objectif commun plus global
- Lâcher une **vision essentiellement orientée sur l'économie** (effectifs, gain de CA ?) vers une **vision plus globale incluant le Client, les collaborateurs, les besoins sociétaux et environnementaux**
- **Remettre la vie au centre.** Etre dans une perpétuelle adaptation au vivant
- « Quitter le mental dictateur » et utiliser également le cœur, les ressentis, les intuitions
- **Simplifier les processus de décision et d'organisation** trop complexes, qui amènent à les contourner pour pouvoir agir ou freinent la coopération (réduire le dédale de contraintes réglementaires, ...)
- Accepter de se projeter dans la complexité, de **décider dans l'incertitude, s'autoriser à se tromper**
- **Être créatifs**, penser différemment pour mieux percevoir les besoins des Clients, **trouver de nouveaux marchés et y adapter nos produits**
- Apprendre à **ralentir, s'autoriser une nouvelle relation au temps !**

Créer de **nouveaux indicateurs de succès** qui montrent que cela change

- Nombre d'objectifs collectifs en CODIR
- Nombre de processus simplifiés, assouplis dans une base cadrée
- Nouveaux types de contrat de travail, pour faciliter l'entrepreneuriat par exemple

3.4 Vos leviers pour les transformations à venir

8. Adopter une vision systémique

- Comprendre l'impact de soi sur les autres et réciproquement
- Mettre en place **l'interdisciplinarité dans notre « Groupe de réflexion et de prospective »** car tout est interconnecté (finance, productivité, juridique, cybersécurité, innovation, commercial...)
- Travailler en transverse et non en silos : « **La survie viendra du format écosystème et non pas de la centralisation des entreprises** »
- Rentrer dans une **approche de partenariat** (avec orchestrateur) pour casser l'approche client / fournisseur
- « Tout le monde doit changer son modèle ! Quel ROI ? Quels indicateurs ? »
- « Faire intervenir **des coachs pour porter une vision commune**, plutôt que d'intervenir sur un problème managérial local : si la personne ne s'intègre pas dans une vision commune, cela ne sert à rien. »
- « **Accompagner sur un modèle gagnant-gagnant avec une approche systémique qui accompagne toute l'organisation, et non pas les individus** : Embarquer tout le monde pour réengager les acteurs et les garder au meilleur de leur potentiel. »

3.4 Vos leviers pour les transformations à venir

9. Attirer des jeunes

- **Renforcer notre attractivité** : motiver les jeunes générations à nous rejoindre
- « Créer dans notre organisation une structure d'innovation qui apporte du sens et réponde aux attentes des jeunes générations d'ingénieurs, en terme de management, de fonctionnement, d'état d'esprit, de passerelles, de croisement de cultures et de partenariats qui associent des start-up, des grandes entreprises,... pour un **modèle hybride d'entreprise de bon niveau.** »

« Les jeunes Millenium veulent que leur vie ait du sens,
non pas “rentrer dans une boîte”, mais se réaliser pleinement ! »

3. Synthèse des réponses par question

3.5 Synthèse de

**Comment des intervenants extérieurs
coachs / consultants pourraient vous aider ?**

L'essentiel des approches pertinentes citées

3.5. Comment des intervenants extérieurs coachs/consultants pourraient vous aider ? (1/2)

Formations / ateliers : softs skills et postures managériales

- **Innover, décider et agir avec justesse et agilité** dans un monde « VUCA » (Volatil, Uncertain, Complex, Ambiguous)
- Renforcer un **leadership résilient, réaliste, force de proposition et acteur de transformations**
- Etre capable de **se remettre en cause, de lâcher le sur-contrôle, de faire confiance**
- Développer **ses intelligences cognitive, émotionnelle, comportementale et intuitive**
- Renforcer **son écoute et sa capacité à percevoir les signaux faibles**
- Développer **sa qualité de relation et sa capacité à coopérer pour co-construire avec efficience**
- Développer une **vision et une approche systémiques** pour résoudre des **problèmes complexes**
- Développer les **potentiels, l'esprit d'équipe et l'engagement** de ses collaborateurs
- **Manager à distance**, gérer les situations de **stress**

Coaching des managers de 1ère ligne et 2ème ligne

« Des moments de pause, de prise de recul, de réflexion, d'inspiration et de souffle pour aller plus loin et repartir avec plus de clarté sur eux et leur équipe »

3.5. Comment des intervenants extérieurs coachs/consultants pourraient vous aider ? (2/2)

Co-développement pour s'entraider en intra et en inter

Echanger sur les pratiques, co-construire d'autres manières d'agir et d'être en relation avec les autres, développer les softs skills, se transformer pour transformer à son tour

Coaching d'équipes, accompagnement de la transformation des organisations

- **Retour d'expérience** : vécus, besoins et **bénéfices** de cette période Covid-19
 - **Remobilisation des équipes** : faire émerger et concrétiser la réponse collective souhaitée
 - **Création de collectifs de managers** pour évoluer ensemble
 - **Aide à la transformation des RH**, managers et directeurs, dans leur posture d'accompagnant, voir de coach interne / de manager coach
 - **Accompagnement des organisations et de la culture d'entreprise**
 - Renforcer une vision commune dans laquelle chacun s'inscrit
 - Faire émerger les changements nécessaires par une approche systémique avec une grande qualité de présence et d'écoute, avec le droit d'expérimenter et d'apprendre en marchant
- « Redonner du leadership aux personnes :
chacun apporte ce qu'il est, ce qu'il sait... dans la complémentarité »

Vous souhaitez échanger ? Obtenir des renseignements ?

Nous sommes à votre disposition

Joanne Chimoul, TDS Consulting
Coach certifiée et formatrice
06 50 46 89 45
<https://tds-consulting.fr>

Marie-Laure Salaün, Impulsion Projet
Coach certifiée et formatrice
06 59 71 27 01
<https://www.impulsionprojet.com>