

## CRISE COVID 2019 : IMPACTS, ENSEIGNEMENTS & PERSPECTIVES

Enquête effectuée de mai à septembre 2019 auprès de 23 managers et cadres dirigeants de la zone EMEA

**Fonctions :** Ventes, Ressources Humaines, Marketing international, Communication Interne, Finances, Juridique, Opérations, Direction Régionale, Direction générale

**Secteurs d'activité :** Gestion d'actifs, Banque et Assurance, BTP, Transformation digitale, Energie, Ingénierie et Design, Technologies de l'Information, Assurances, IT, ONG, Pharmaceutique, Holding immobilière, Commerce de détail, Sport et Loisirs

*« Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait »*

Marc Twain

### LES IMPACTS IMMEDIATS

- **La vie personnelle impactée**
  - Le travail transféré instantanément du bureau à la maison : *« nous avons été catapultés en travail à domicile du jour au lendemain ! »*
  - Un impact énorme sur la charge de travail : *« Les premières semaines ont été extrêmement violentes, on a bossé comme des damnés »*
  - Une intégration pro/perso sans précédent : *« Je n'ai jamais vu autant d'enfants et d'animaux de compagnie, c'est cool de voir le côté humain de la vie de ses collègues »*
- **Le leadership transformé**
  - Un niveau accru d'autonomie et de responsabilité : *« il n'y avait pas d'autre choix que l'empowerment »*
  - L'argument du bon sens : *« On l'a fait sur la confiance et le désir de bien faire ensemble plutôt que sur les modèles et les matrices de responsabilité »*
- **Le business redirigé**
  - Toutes les énergies se sont concentrées sur la continuité de l'activité, la sécurité au travail et la trésorerie : *« l'équipe de direction a fourni des directives solides : 1/ dépenser le moins possible et produire, 2/ sauver l'année, 3/ organiser l'après-crise »*
  - L'accélération de la prise de décisions et des processus de changement : *« Le contexte et les arguments en faveur du changement étaient tellement évidents que nous sommes allés beaucoup plus vite sur le pourquoi : pas besoin de convaincre beaucoup de gens que nous devons changer »*

### LES ENSEIGNEMENTS

- **Des hommes et femmes qui ont fait la différence**
  - Les gens ont relevé le défi : *« l'engagement des employés a explosé »*
  - Des managers au feu : *« le plus grand défi en matière de leadership que j'ai connu, il n'y a pas de guide »*
  - L'émergence de nouveaux talents : *« certaines personnes se sont révélées »*
  - Un fort effet loupe : *« Les bosseurs ont travaillé encore plus fort, et les tire-au-flanc en ont fait encore moins »*

- **Des entreprises qui ont su s'adapter**
  - Du face à face au global, la communication comme pierre angulaire de la gestion de crise : *« il était primordial de préserver la communication »*
  - La simplification comme un outil de survie : *« Nous avons fait beaucoup de choses que nous ne savions pas pouvoir faire »*
  - Un besoin vital de connexion, d'interactions sociales et informelles : *« le ad hoc et la spontanéité créent l'âme et le rêve »*

## LES PERSPECTIVES

- **Côté business :**
  - Une chance d'apprendre de la crise à ne pas manquer : *« C'est comme un reset. Qu'est-ce qu'on garde, qu'est-ce qu'on jette ? »*
  - Une volonté de remettre en question de vieilles perceptions et croyances : *« Je n'ai jamais été un grand fan, j'avais tout faux »*
  - Une opportunité de réinventer le business (changement dans les métiers, digitalisation, simplification et développement de l'agilité, mise en œuvre du travail hybride, évolution des espaces de travail, rationalisation de l'organisation, etc.) : *« Il s'agit peut-être du plus grand changement organisationnel et technologique du siècle, il nous propulse vers l'avenir du monde du travail. »*
  - Une nécessité d'innover en termes d'innovation : *« Si nous avions vraiment eu besoin d'inventer, de concevoir, de faire preuve d'innovation, cela aurait été plus compliqué. »*
  - La nécessité de repenser la gestion des ressources humaines (accord de travail hybride, gestion des risques psychosociaux, formation et développement, dialogue social, intégration des nouveaux arrivants, gestion de la mobilité internationale) : *« Occupez-vous de vos salariés, ils s'occuperont du business »*
- **Côté management :**
  - Un défi concret de restauration de la sécurité et de la confiance : *« Nous devons regagner la confiance des gens et les ramener de façon positive, sans exercer de pression sur eux »*
  - Un besoin impérieux de travailler sur l'alignement : *« Les dysfonctionnements et les manques d'alignement qui n'étaient pas visibles au bureau ont maintenant été clairement mis en évidence. »*
  - Une nouvelle culture de leadership à développer : *« Nous devons redéfinir ce qui fait d'une équipe une équipe, la colonne vertébrale autour de laquelle vous pouvez naviguer, un code de conduite minimum, une ancre : qu'est-ce qui est commun ? Qu'est-ce qui est nécessaire ? »*
  - Un besoin croissant de surveiller de près l'impact de la crise sur la santé mentale des salariés (perte de sens, manque de connexion émotionnelle, besoin de travailler la résilience, absence de perspective...) : *« Les équipes sont épuisées et ont vécu une sorte de traumatisme, certains ont peur : la crise et toujours là et pèse sur eux. »*