



Qui a dit : « Face au coronavirus, le DRH doit protéger, rassurer et expliquer » ?

Réponse sur echo.st/m336405

LEADERSHIP

De nouveaux axiomes à l'épreuve pour diriger demain

Pour affronter les effets de la crise sanitaire sur leurs entreprises, les dirigeants innovants valident les ressorts offerts par l'intelligence collective, le leadership partagé et la formation des collaborateurs.

Valérie Landrieu
@ValLandrieu

Il y aura un avant et après-Covid-19 dans la façon d'organiser la supply chain, bien sûr, mais aussi de diriger une entreprise », assure à la veille de la troisième semaine de confinement un industriel dont l'activité est repartie bon an mal an à 25 % de ses capacités. Depuis quelques années, les consultants qui se livrent à un exercice prospectif

sur le « travail de demain » évoquent la métamorphose des organisations sous l'impulsion du digital et l'évolution concomitante des pratiques managériales. Travail à distance, raccourcissement des lignes hiérarchiques, intelligence collective, leadership partagé, agilité ont ainsi été promus comme les clés de l'entreprise d'avenir. Le présent les a rattrapés. Au sein du réseau Entreprise du futur, l'intelligence collective démontre

aujourd'hui sa mesure. Dès le lendemain du confinement, cette communauté de dirigeants activait une plateforme d'entraide, dont le fonctionnement pourrait préfigurer de nouveaux modèles d'organisation. Gratuite et ouverte aux non-membres jusqu'au 30 juin, l'interface permet aux comités exécutifs de partager dans l'urgence questions et solutions. Une logique d'open source tous azimuts en quelque sorte pour permettre aux PME et aux ETI d'affron-

ter la crise et d'envisager la sortie. « Nos 19.000 membres étaient déjà convaincus qu'il fallait qu'ils travaillent ensemble de manière beaucoup plus étroite pour préparer l'avenir », précise Alban Guyot, le fondateur du réseau. Pour l'heure, la majorité de ces dirigeants sont « étonnés par la capacité des collaborateurs à télétravailler et à assurer la continuité des activités qui peuvent être poursuivies », relate-t-il d'emblée, persuadé que l'épisode pandémie opère de profonds changements de mentalité et de leadership. Pour Anne-Sophie Panseri, directrice générale de la société Maviflex, une PME qui fabrique des portes automatiques pour l'industrie, la situation va plus encore démontrer qu'il faut « beaucoup se parler entre pairs ». Depuis deux semaines, les réunions Web et discussions par messagerie se multiplient avec les patrons de divers horizons. Au menu : santé des salariés, chômage partiel, assurance, loyers et autres. « Un tel niveau de partage est aussi très nouveau pour moi », précise cette femme de réseau – elle préside celui des Femmes cheffes d'entreprise. Pour piloter hors crise, elle s'appuie en effet régulièrement sur l'intelligence de son écosystème, une intelligence collective hors les murs : « Nous ne pouvons plus développer nos entreprises sans partage ni entraide, analyse-t-elle. La mutualisation des informations entre dirigeants est devenue essentielle pour rendre nos organisations agiles et prendre rapidement des décisions. Les technologies notamment évoluent si vite que l'on ne peut avoir les compétences et les connaissances actualisées sur tout. » Avant le coronavirus, Maviflex a travaillé avec d'autres entreprises sur la thématique des objets connectés dans l'industrie. « Aborder en communauté les questions de la maturité des solutions, du choix de la bonne technologie, du bon opérateur télécoms, ou de la plateforme extranet à mettre à disposition des clients, et bénéficier des retours d'expérience d'autres dirigeants nous ont fait gagner beaucoup de temps », confie-t-elle.

Travail à distance, raccourcissement des lignes hiérarchiques, intelligence collective, leadership partagé, agilité ont été promus comme les clés de l'entreprise d'avenir.

Notre approche centrée sur l'humain nous permet de capter les attentes des utilisateurs, d'expérimenter les nouveaux modes de travail, de voyage et de vie, de simplifier le quotidien avec des services utiles et des offres flexibles. Concevoir des espaces sur mesure, proposer une forme inédite de coworking, accompagner les enseignes hôtelières lifestyle, développer des projets mixtes et ouverts illustrent notre réponse aux nouveaux besoins. Nous réinventons l'expérience utilisateur et concevons avec et pour nos clients l'immobilier vivant.

Bruno Voland, PDG de TRA-C Industrie, ETI innovante du soudage du Rhône, est lui aussi l'un de ces dirigeants convaincus qu'il faut « travailler dans l'échange ». Son cheval de bataille, qui a été l'une des clés de réussite de son entreprise : la formation. « J'ai d'abord créé mon centre de formation dans les métiers dont nous sommes experts : le soudage, la tôlerie ou la mécanique dans l'aéronautique, le nucléaire et le ferroviaire », explique-t-il. Il y a quatre mois, il est d'ailleurs venu partager, avec un parterre de chefs d'entreprise, cette capacité d'autoformation à l'interne et exposer l'importance qu'il accorde à l'accompagnement des salariés et à la transmission des savoirs. « Parce qu'elle permet de « reskiller » – acquérir de nouvelles compétences – et d'engager les collaborateurs, la formation procurée par l'entreprise devient pour elle un nouvel avantage compétitif », abonde Anselme Jalon, associé au sein de l'agence conseil en innovation Fabernovel. La direction du learning, c'est la nouvelle direction de la stratégie ! » Bruno Voland, ancien Compagnon du devoir, encourage à travailler dans l'identification des savoir-faire de proximité dans l'industrie et à les mettre en relation. Son ambition ne manquera pas de trouver quelque écho au moment où la moitié de la planète est confinée. ■

Capter les évolutions des modes de vie, c'est placer l'humain au centre de nos attentions



COVIVIO
L'IMMOBILIER VIVANT
covivio.eu