

Crise sanitaire, management et communication

18 MOIS PLUS TARD... QU'APPRENONS-NOUS (ENCORE) DE CETTE CRISE ?

« Après plus d'un an, les habitudes ont clairement changé et on sait maintenant que "ça ne pourra plus être comme avant" mais on a du mal à anticiper ce qui va changer concrètement. »

Pour partager les expériences et regards sur les impacts de la situation sanitaire, 18 mois après le premier confinement, l'équipe EKNO dévoile les résultats du second volet de son étude prospective sur la crise et ses conséquences en termes de management et de communication des organisations. Une soixantaine de dirigeants de grands groupes, ETI et PME, acteurs des fonctions Communication, Marketing et RH ont partagé leurs perceptions et réflexions sur les leçons à tirer de cette situation désormais inscrite dans la durée. En cette rentrée, nous vous en livrons la synthèse en quelques points clés :

QUAND L'EXTRA-ORDINAIRE RECONFIGURE LE QUOTIDIEN : VIVRE ET TRAVAILLER EN TEMPS DE COVID

« L'usure d'un temps sans réelle perspective qui agit sournoisement sur l'envie, la motivation et la dynamique d'équipe et complexifie le management. »

#1 DU CHOC AU VIVRE AVEC, DE LA CONTRAINTE À L'EXPÉRIENCE

Bienvenue dans une crise "ordinaire" ! L'installation de la crise sanitaire dans la durée et l'expérience des confinements successifs estompent les contraintes liées à un management de crise ou à des situations d'urgence, désormais parties intégrantes du quotidien.

Et pour cause : pour répondre aux complexités d'organisation et parer tant que faire se peut les signaux d'usure, dirigeants et managers ont fait preuve d'une agilité constante.

Avec l'objectif d'assurer la sécurité de leurs collaborateurs tout en recherchant l'équilibre de travail le plus juste, ils ont dû jongler entre distanciel et présentiel au rythme des changements des mesures gouvernementales. Et ce, en s'appuyant sur une sélection plus rigoureuse des outils digitaux et une vraie expérience de leurs usages, atouts et limites.

#2 UN NÉCESSAIRE LACHER-PRISE

La conscience est aujourd'hui plus forte sur le fait que le chemin parfait n'existe pas. L'expérience montre que le scénario prévu n'est pas forcément l'unique ni le meilleur et qu'il est surtout essentiel

de savoir composer en permanence et le plus sereinement possible avec l'incertitude.

De nombreux dirigeants s'accordent alors sur l'importance de créer les conditions de la confiance, comme marqueur clé de la culture des entreprises en répondant aux aspirations de leurs collaborateurs à une plus grande responsabilisation, traduite dans les nouveaux modes de travail.

#3 DE NOUVEAUX EQUILIBRES À DÉFINIR

Reste à imaginer désormais à quoi ressemblera la réalité du travail de demain, le deuxième, puis le troisième confinement ayant vu l'abandon progressif des tentatives de transposition à l'identique de la vie d'avant au travail en temps de Covid.

QUAND L'ENTREPRISE INCARNE DE GRANDS ESPOIRS : UN COLLECTIF PLUS QUE JAMAIS ENGAGÉ DANS LA CITÉ

« Durant cette période, l'entreprise s'est véritablement affirmée comme un créateur de lien social, un vecteur de solidarité, l'animateur d'un collectif au service du bien commun. »

#1 L'ENTREPRISE SE RECENTRE SUR ELLE-MÊME, RENFORÇANT SES INTERACTIONS SOCIALES ET REQUESTIONNANT SES MODALITÉS DE TRAVAIL

L'installation de cette période de crise dans la durée a d'abord incité l'entreprise à vivre pleinement son rôle social, au cœur de la vie de ses collaborateurs : lieu de travail, mais aussi lieu de relation ; lieu d'épanouissement de chacun et de réussite collective. À condition toutefois que l'entreprise assume un rôle encore plus prégnant dans le bien-être et l'équilibre de vie de ses collaborateurs, et assure les conditions de la création d'un collectif, aujourd'hui facteur d'attractivité et de réalisation personnelle.

#2 UN NOUVEAU SOCLE DE CONFIANCE, VALORISANT AVANT TOUT LES QUALITÉS HUMAINES DES MANAGERS

La situation traversée depuis plus d'un an a renforcé, si ce n'est transformé, le rôle des managers de proximité qui, plus que jamais, ont dû développer des liens individuels avec leurs collaborateurs au service de la dynamique collective. D'orchestrateurs d'une activité à coordonner, ils sont devenus les garants de l'ancrage de nouveaux repères culturels auxquels personne ne veut renoncer : liberté, autonomie, délégation.



SYNTHÈSE

Septembre 2021

#3 L'ENTREPRISE, ACTEUR CITOYEN AU COEUR DES ENJEUX D'AVENIR DE NOTRE SOCIÉTÉ

Le collectif créé par une entreprise et son rayonnement dans la société inviteront les talents à rejoindre, pour ne pas dire « s'engager », dans le projet porté par une organisation. Pour l'entreprise, acteur citoyen au cœur des problématiques d'avenir de notre société, l'enjeu – si ce n'est l'exigence – est donc de réinventer son business model pour prouver que l'économique, le social et l'environnemental ne font qu'un, au travers d'actions concrètes et utiles au développement de chacun.

QUAND IL DEVIENT DÉTERMINANT DE DONNER DES REPÈRES POUR DIRE CE QU'ON FAIT, ET CONCRÉTISER SON ACTION POUR FAIRE CE QUE L'ON DIT : LES ENJEUX DE COMMUNICATION INTERNE & EXTERNE EN SORTIE DE CRISE

« Montrer que nous continuons à avancer, que nous savons saisir les opportunités apportées par cette période pour se remettre en question, progresser, s'améliorer... l'essentiel est d'être acteur, moteur... toujours en action. »

#1 LA FONCTION COMMUNICATION INTERNE, LEVIER DÉTERMINANT DE PROJECTION COLLECTIVE, AVEC LE DIRIGEANT DANS LE PREMIER RÔLE

Déjà largement observée suite au premier confinement, l'affirmation de la fonction Communication Interne s'est encore accélérée. La fonction s'est imposée comme un levier déterminant pour mobiliser les équipes malgré la distance et la multiplicité des situations individuelles, en facilitant le partage de l'information et l'engagement de chacun.

La prise de conscience du rôle stratégique de la fonction semble acquise à condition toutefois qu'elle continue à donner le rythme avec des rendez-vous plus fréquents, aux formats variés ; donner le ton en parlant « vrai », pour renforcer la proximité et encourager la solidarité ; donner le change en suscitant la parole des collaborateurs pour partager les vécus et ressentis, reconnaître leur engagement, développer la fierté d'appartenance, soutenir l'effort et valoriser les talents, au service du collectif. Dans ce contexte, le dirigeant doit assumer son premier rôle.

#2 LA SINCÉRITÉ, DIMENSION CLÉ DES INTERACTIONS DE L'ENTREPRISE AVEC SES PARTIES PRENANTES EXTÉRIEURES

Juste reflet des attentes exprimées au sein de l'entreprise, en externe, la communication s'attachera à partager avec sincérité la vision des organisations et donner du sens à ses actions. Avec comme maîtres-mots l'authenticité, l'humilité et un discours de preuves soutenant ses engagements, pour recréer des liens de confiance bousculés ou distendus par la période.

Alors, sans figer les cadres ou les mesures et loin d'apporter des réponses toutes faites aux enjeux du travail de demain, le secret réside peut-être en cette rentrée dans l'expérimentation. Consulter, tester, questionner puis ajuster et proposer encore de nouvelles modalités. L'usage seul permettra de recréer les nouveaux équilibres au cœur des entreprises, et dans ses rapports aux autres, qu'ils s'agissent des membres des équipes, de ses clients ou de ses partenaires.

À propos d'EKNO

EKNO accompagne les équipes dirigeantes pour construire du sens, de l'appartenance et de l'engagement avec leurs parties prenantes. Plateforme de conseil en communication corporate, EKNO contribue à proposer des points de repères forts et pérennes, résistants aux événements du quotidien et leur donnant du sens, au carrefour des enjeux d'identité, de stratégie et de management des organisations. Conseil et compagnon de route des équipes dirigeantes, les consultants EKNO aiment se confronter à de nouvelles sources d'inspiration et à d'autres regards, pour les aider à prendre du recul pour voir plus clair et, pourquoi pas, voir plus loin.

Pour en savoir plus : www.ekno.fr

Suivez-nous sur [Twitter](#) et [LinkedIn](#)

Contact

catherine.azoulay@ekno.fr

07 78 41 19 72