OpenSpace.

Votre guide pratique pour arriver à bon port.

Que retenir de cette expérience et où allons-nous ?

Edenred

La vie est parfois faite de clins d'œil...

Tout aussi étrange que cela puisse paraître, le mot CRISE, en chinois, se dit Wēijī – 危机, et il se compose des caractères « danger » et « opportunité ». Ce mot contient donc en lui la maladie et le remède.

Dans le contexte actuel, plusieurs questions se posent : comment passer de la crise à l'opportunité ? Que retenir de cette expérience ? Vers où aller ?

Nous vous proposons dans ce livre blanc d'embarquer sur un bateau, de **quitter la crise et de voguer vers l'autre rive.** Celle où attendent opportunités et nouveaux défis.

De la crise à l'opportunité, du danger au changement… Voilà l'idée du voyage.

Un voyage qui nous emmènera à bon port en 8 étapes.

Suivez le guide !

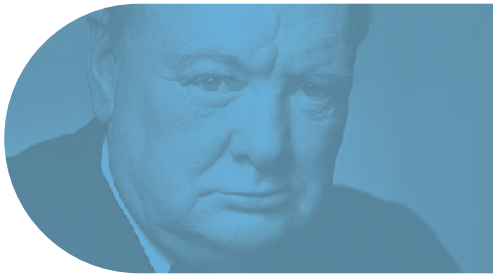
1. Identifier et redéfinir les besoins
2. Accueillir les compétences et expériences de chacun
3. Apprendre à être autonome
4. Continuer à être une souris renifleuse
5. Créer de nouveaux projets et encourager l'innovation
6. Accepter l'incertitude
7. Créer des opportunités collectivement
8. Encourager et remercierse ses collaborateurs

Les crises, les bouleversements et la maladie ne surgissent pas par hasard. Ils nous servent d'indicateurs pour rectifier une trajectoire, explorer de nouvelles orientations, expérimenter un nouveau chemin de vie.

Carl Gustav Jung

Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté.

Winston Churchill



Il ne peut pas y avoir de crise la semaine prochaine : mon agenda est déjà plein.

Henry Kissinger

On obtient des résultats en exploitant des opportunités, non en résolvant des problèmes.

Peter Drucker

Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité, et ils ne voient la nécessité que dans la crise.

Jean Monnet

1 Identifier les besoins

Avant d'entamer un voyage, on le prépare. C'est la même chose ici. Pour savoir où aller, il faut savoir ce dont on a besoin en cours de route.

Pour identifier vos besoins, il importe de savoir où et comment vous avez été impacté. Toutes les entreprises n'ont, en effet, pas été touchées de la même façon par la crise de la Covid-19. Différentes données entrent en ligne de compte selon la taille de l'entreprise, sa localisation, son secteur d'activité et ses méthodes de travail internes.

Voici quelques questions clés à vous poser :

- Votre entreprise connaît-elle une **forte baisse de la demande** de produits/services clés ?
- Quels sont les **défis les plus urgents** auxquels est confrontée votre entreprise (par exemple : flux de trésorerie, personnel, perturbations de la chaîne d'approvisionnement, baisse de la demande) ?
- Ces défis créent-ils des **obstacles** à la conduite des affaires ?
- Quel est **l'impact financier** sur votre entreprise ? Pouvez-vous accéder à des prêts ou à des aides en soutien à la reprise de vos activités ?
- Quelles **mesures proactives** votre entreprise a-t-elle prises pour soutenir la continuité de vos opérations quotidiennes tout en protégeant vos travailleurs ?

Il est également important de se positionner dans le temps. Et de déterminer avec précision quand les mesures devront être mises en application.

Enfin, il est essentiel de passer en revue l'ensemble des projets en cours ou prévus afin d'évaluer s'ils correspondent encore au nouveau positionnement temporel et analytique.

Redéfinir ses besoins

Dès le plus jeune âge, on nous apprend les différences entre un besoin et un désir. Là où les désirs sont très nombreux, les vrais besoins fondamentaux le sont en réalité beaucoup moins. En affaires, il n'en va pas autrement, mais cette différenciation est beaucoup plus complexe à établir et à comprendre.

Plusieurs études (Harvard, Forbes…) ont permis de dégager trois étapes dans le processus de redéfinition de son business.

1 Apprendre, désapprendre et réapprendre

La leçon à tirer de la crise en cours est qu'il faut sans cesse être en mouvement. L'entrepreneuriat exige un apprentissage continu. Qu'il s'agisse d'une nouvelle technique de commercialisation de vos produits ou de l'utilisation d'une nouvelle plate-forme logicielle pour rationaliser vos processus commerciaux, il faut **se donner les moyens d'acquérir de nouvelles compétences.** Et il en va de même pour vos collaborateurs (cf. étape #3 : Apprendre à être autonome).

2 Penser au «Pourquoi ?»

« Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ? ».

Cette question devenue aujourd'hui essentielle doit être au **cœur du processus** de toute redéfinition et création des besoins. Pourtant, en temps normal, le train-train quotidien nous incite bien souvent à ignorer ce questionnement fondamental.

3 Exploiter les données

Vous savez ce qui fait la richesse de Google, Facebook ou Twitter ? **L'information** (les fameuses data) qu'ils possèdent sur leurs utilisateurs. Des informations recueillies au fil des connexions. Dans une moindre mesure, votre société constitue aussi une mine d'informations qu'il importe d'exploiter pour vous redéfinir. Si vous avez des employés, les informations qu'ils peuvent fournir grâce à leur expérience sont inestimables (cf. page 6). Une autre source de données, et la plus importante, ce sont **vos chiffres.**

C'est ici que vous allez découvrir où vous en êtes, notamment par rapport à vos concurrents ou au sein de votre secteur. En exploitant ces données, vous pouvez prendre des décisions plus éclairées pour pousser votre entreprise dans une nouvelle phase de croissance.

Évaluer votre position actuelle sur le marché est la première étape vers la redéfinition de la vision de votre entreprise. Adaptabilité, anticipation et analyse constituent la charpente de cette étape.

2 Accueillir les compétences et expériences de chacun

De vos flux de travail, à la tarification, au marketing en passant par les contacts clients ou les expériences avec d'autres collaborateurs… **Vos employés sont très précieux.** Leurs commentaires sont essentiels pour comprendre ce qui fonctionne et ce qui doit être amélioré. Très longtemps, les sociétés ont fonctionné de manière verticale, du haut vers le bas. Le modèle de 2020, et certainement en période de crise où chacun doit trouver sa place, ne peut plus être celui-là. S'il faut un chef pour décider, il est important d'impliquer tout le monde et de donner voix à chacun.

4 actions incontournables pour y arriver :

Cartographiez vos ressources internes.

Évaluez les qualités de chacun (soft et hard skills).

Mettez en place des transmissions de savoir dans les deux sens (des jeunes vers les plus vieux et inversement).

Redéfinissez avec vos collaborateurs leur rôle dans la société.

La Covid-19 nous oblige à repenser notre rapport au travail : nouvelle manière de travailler, de se parler, de se dire bonjour… Il nous impacte et laisse des traces. Dans ce moment de crise, il est donc important que les valeurs de transmission, solidarité, persévérance, enthousiasme et altruisme soient au cœur de votre voyage.

3 Apprendre à être autonome

« La vie ne consiste pas à attendre que les orages passent, mais à apprendre comment danser sous la pluie », disait Sénèque. Apprendre, c'est la clef de la réussite d'un nouveau voyage. On apprend la carte, on apprend les routes, on apprend sur les autres, mais aussi sur soi. Apprendre, c'est la raison qui pousse Warren Buffet à lire 500 pages par jour. Apprendre de nouvelles idées, approches et technologies qui ne peuvent qu'ajouter de la valeur à sa manière de gérer ses entreprises et sa vie personnelle.

Aujourd'hui, avec la crise, le télétravail a été encouragé, voire imposé, mais surtout du jour au lendemain. Cette nouvelle réalité s'accompagne d'une autre : **il n'est plus possible de travailler côte à côte avec ses collaborateurs.** Et cette réalité mettra du temps à changer. Parmi tous les apprentissages possibles, il y en a donc un qui est essentiel : l'autonomie.

Apprendre à quelqu'un à être autonome n'est pas facile. Mais quelques attitudes peuvent l'y aider :

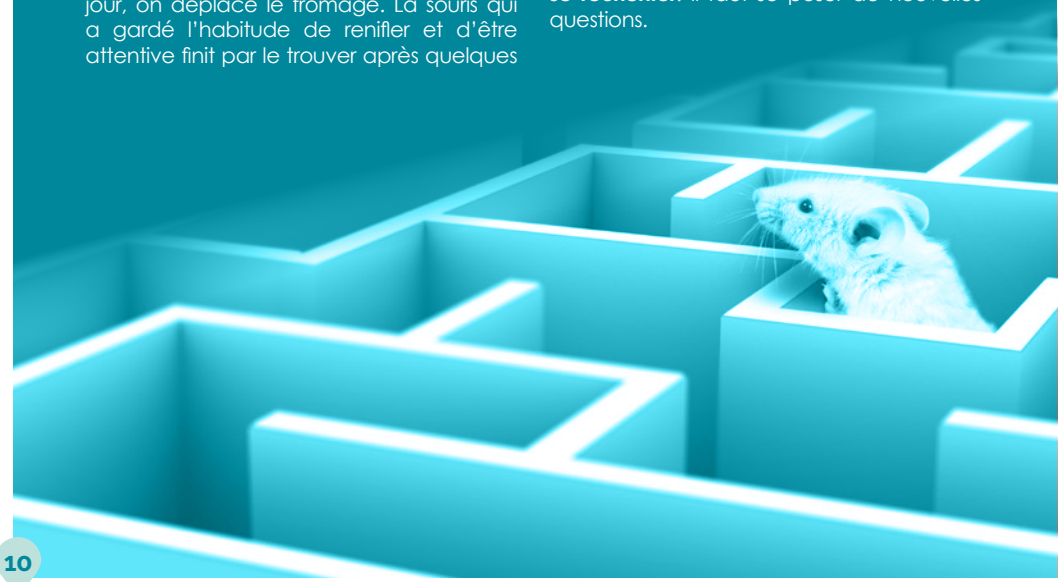
- Encouragez-le dans son travail
- Donnez-lui confiance
- Stimulez sa curiosité
- Laissez-le faire des choix
- Laissez-le se tromper
- Laissez-lui du temps
- Soyez positif
- Faites-lui des retours réguliers sur son travail

4 Continuer à être une souris renifleuse...

En juin dernier, Edenred a organisé un webinaire sur l'innovation. Parmi les intervenants, **Pierre Hermant** (CEO de Finance & Invest) qui nous a partagé une métaphore assez parlante.

Cette crise agit comme une piqûre de rappel : nous devons **toujours continuer à évoluer.** Je vais illustrer mes propos par une métaphore. C'est l'histoire de deux souris qui, tous les matins, doivent aller chercher dans un labyrinthe un morceau de fromage qui est toujours placé au même endroit. La première, tous les matins, fait le même rituel. Elle renifle, traque la piste olfactive et finit par le trouver. La deuxième, qui a compris que chaque matin, le morceau de fromage est au même endroit, se dit qu'elle peut se lever peinard, qu'il ne sert à rien de vouloir se hâter, car le fromage sera là. Et puis un jour, on déplace le fromage. La souris qui a gardé l'habitude de renifler et d'être attentive finit par le trouver après quelques dizaines de secondes. La seconde, rentrée dans une routine, arrive sur place et, constatant qu'il n'y a plus de fromage, se plaint : « Mais qui a bougé mon fromage ? C'est scandaleux ! »

Dans cette crise, ça a été la même chose. **Il y a toute une série d'éléments théoriques, connus de tous, mais dont on ne voyait plus la matérialisation**. Certaines entreprises ont perdu du jour au lendemain des fournisseurs qui ne peuvent plus répondre à la demande. Il faut, comme la première souris, **être en permanence capable de se réorienter**. Il faut se poser de nouvelles questions.



5 Créer de nouveaux projets, encourager l'innovation et la disruption

En économie, la disruption désigne le bouleversement d'un marché sur lequel les positions sont établies grâce à une stratégie inédite. Théorisé dans les années 1990, le terme se popularise dans les années 2010, alors que les nouvelles technologies bouleversent les paradigmes.

Aujourd'hui, plus largement, on parle de disruption quand il y a une **remise en cause des conventions** qui fait émerger des visions nouvelles, à l'origine de grandes innovations.

Oui, mais comment ?

Le Belge Lars Sudmann, spécialiste en Innovation et Disruption et formateur de cadres en leadership, propose deux pistes très intéressantes.

1. Investir dans la **diversité des pensées**. En clair : « Adopter une culture d'entreprise qui accepte que l'on exprime des points de vue et des idées différents, pour les soumettre à un débat et une analyse en toute clarté et ouverture d'esprit. »

2. **S'exposer aux idées provenant de l'extérieur** : « Les collaborateurs et dirigeants doivent être exposés fréquemment à des idées émanant de l'extérieur, pour préserver leur ouverture d'esprit et leur connexion aux marchés. Cela peut se faire via des conférences, des salons, des événements TEDx, etc. De ce fait, le personnel est constamment exposé à des idées fortes et nouvelles, qu'il peut éventuellement combiner.

6 Accepter l'incertitude

On dit que le plus beau dans un voyage, ce n'est pas la destination, mais le trajet. Aujourd'hui, face à la crise du coronavirus, nous n'avons pas toutes les cartes en main. Mais nous pouvons par contre **apprendre à gérer l'incertitude**. **Comment** ?

Voici 4 conseils :

1. Nous essayons souvent de nous épargner la déception en anticipant comment les choses pourraient mal tourner. Cependant, la recherche en thérapie cognitivo-comportementale montre que **les gens ont tendance à surestimer les risques et les conséquences négatives** qui peuvent résulter d'une situation. Cela conduit à beaucoup d'anxiété, voire à l'abandon du risque ou à l'échec. Commencer quelque chose en se souciant du résultat peut être une prophétie auto-réalisatrice.

2. Reconnaissez que vous ne pouvez pas faire grand-chose en ce moment – **cela vous rend humain, pas impuissant**. Les choses se débloqueront de toute façon un jour ou l'autre.

3. N'oubliez pas que vous avez déjà fait face à l'incertitude dans votre vie. Et n'oubliez pas que **vous l'avez surmontée.** Vous êtes donc capable de le refaire.

4. Évitez l'évitement. **Un peu d'incertitude peut être sain.** Elle active le système nerveux sympathique – notre réponse «combat ou fuite» – qui nous donne un sursaut d'énergie et nous mobilise pour agir.

7 N'attendez pas l'opportunité, créez-la collectivement

Il est rare en voyage de ne rencontrer personne. C'est pareil en entreprise. Nous ne sommes pas des îlots solitaires, mais bien des **acteurs interconnectés**. Et de plus en plus.

Il arrive trop souvent qu'on attende qu'une opportunité s'offre à nous. Alors qu'en réalité, le seul moyen de s'assurer de nouvelles opportunités est… d'en créer.

Pour cela, il est important de **s'entourer de gens qui vont nous bousculer et nous apporter d'autres perspectives**. De s'ouvrir à de nouvelles expériences et d'entrer dans de nouveaux cercles qui vont à leur tour nous apporter d'autres manières d'envisager le monde. Il existe aujourd'hui des centaines de tutos, de conférences en ligne, d'applications, de sites Internet qui peuvent jouer ce rôle de mise en relation avec de nouvelles personnes et de nouvelles façons de penser.

Il importe également, comme le dit notre célèbre compatriote Jean-Claude Van Damme, d'être « aware », conscient du monde qui nous entoure. Il se passe beaucoup plus de choses que nous ne le voyons. Nous devons ouvrir les yeux et être prêts à regarder vraiment.

Dans votre entreprise, n'hésitez pas à jouer sur ces concepts de « mise en relation » et de « conscience ». Lors de réunions, le partage d'avis et d'idées sur des faits vécus par les différentes personnes permet souvent de voir émerger de nouvelles idées, concepts et opportunités. Cela permet aussi de renforcer l'esprit d'équipe, l'engagement et l'enthousiasme.

8 Encourager et remercier les collaborateurs

Depuis le début de la crise sanitaire, les collaborateurs ont dû fournir de nombreux efforts en tout genre. Et ce n'est pas terminé.

L'effort est parfois financier. Pendant la crise sanitaire, trois quarts (77%) des cadres ont offert une promotion à un ou plusieurs employés, mais plus de la moitié d'entre eux n'ont pas bénéficié – du moins directement – d'une augmentation de salaire, selon une étude de l'agence spécialisée en recrutement Robert Half parue en octobre 2020. La même étude démontre que 18% des entreprises attendent la fin de la crise pour accorder des promotions. L'effort est parfois humain (moins de contacts avec ses collègues, plus de pauses, …).

Et si, cette année, on récompensait les collaborateurs autrement ? Pour marquer notre gratitude et notre bienveillance face à leur engagement.

Il existe en effet toute une série d'options possibles pour offrir des récompenses qui ont du sens.

Le **Chèque Consommation** : un soutien solidaire dans cette période compliquée. Vous pouvez offrir **jusqu'à 300€ nets sans taxation et valables jusque juin 2021 dans des milliers de commerces.**

Le **Ticket EcoCheque** : pour que l'engagement écologique ne soit pas qu'une promesse théorique. Le montant annuel que vous pouvez octroyer peut aller j**usqu'à 250 €. Un avantage 100% défiscalisé pour l'employeur et le collaborateur.**

Le **Ticket Sport&Culture** : un soutien des activités et des valeurs qui sont essentielles à l'épanouissement de chacun. Vous pouvez octroyer **jusqu'à 100 € de pouvoir d'achat en plus à vos collaborateurs, exclusivement dédiés à leur bien-être et à leur équilibre physique et mental.**

Le **Ticket Restaurant** : l'occasion également d'encourager vos employés à une alimentation saine. Offrez une enveloppe annuelle de 1 520 €, **un avantage 100% net d'impôts et défiscalisé.**

Mobility Edenred : la mobilité autrement, c'est possible. Et Edenred vous aide à y arriver.

Le **Ticket Compliments** : pour dire merci… tout simplement. 100% déductible dans le cadre des fêtes de fin d'année, 40 € par collaborateur et par enfant à charge.

Restons connectés

Retrouvez l'actualité d'Edenred sur :

- Notre site internet
  edenred.be
- Notre page LinkedIn
  Linkedin.com/company/edenred-belgium
- Notre blog HR
  OpenSpace.edenred.be

Edenred