



ACEMIS

Une société du groupe **novencia**

Sens, fierté, appartenance... nos 7 réponses à la crise



Vous avez plus que jamais besoin de tous vos collaborateurs pour retrouver votre dynamique d'avant-crise et réussir 2022.

Et vous pressentez que cela ne sera pas si facile :

- vos collaborateurs sont fatigués,
- certains collectifs de travail ont du mal à reprendre leurs habitudes de coopération,
- certains salariés ont pris de la distance vis-à-vis de leur travail, de leurs collègues, de leur manager ou même de l'entreprise.

Vous devez engager des actions pour **soutenir vos collaborateurs et maintenir l'engagement** de tous, mais vous hésitez sur le type d'action à mener, leur efficacité, leur adaptation à votre contexte...

Vous souhaitez **aider vos managers** à trouver des **solutions opérationnelles** face à ces difficultés, mais vous savez aussi que ces dispositifs ne seront pas déployés s'ils prennent trop de temps sur les activités du quotidien.

Nous avons rassemblé dans ce livre blanc 7 exemples de **démarches** à la fois **innovantes** et très **opérationnelles** qui apportent des réponses différentes, mais toutes pertinentes aux problématiques actuelles.



Noémie Royer

Directrice Pôle Expérience Collaborateurs

nroyer@acemis.fr

+33 6 22 99 71 00

CE QUI SE JOUE



DES ENJEUX ÉCONOMIQUES

Pour une très grande majorité des entreprises, la période est synonyme d'**arrêt des aides** massivement attribuées durant la crise sanitaire. Il faut donc rapidement retrouver **les niveaux de performance de l'avant-crise**, notamment en procédant au **démantèlement** progressif de tous les **dispositifs exceptionnels** mis en place pour pouvoir maintenir vos activités durant la crise.

Par ailleurs, pour toutes les entreprises qui commencent leurs exercices comptables et de gestion au 1^{er} janvier, il faut pouvoir **préparer et lancer l'année 2022** : quels objectifs ? quels projets ? quelle traduction budgétaire ? Autant de questions dont la réponse est d'autant moins évidente que les incertitudes ne sont pas levées, que les historiques sont difficilement utilisables et que les indicateurs sociaux ne permettent pas d'être totalement serein sur la capacité des équipes à trouver le regain d'énergie que les enjeux de la période commandent pourtant.

CE QUI SE JOUE

DES RISQUES SOCIAUX

La période est particulière en ce qu'elle promet la **fin d'une période éprouvante** pour de nombreux collaborateurs, sans vraiment tenir sa promesse pour le moment, et tout en faisant surgir de nouvelles attentes (suscitées par la crise ou plus anciennes, mais pour lesquelles la crise a fait office de révélateur).

- Les collaborateurs notent qu'à peine revenus de vacances, ils sont de nouveau **fatigués** ; le repos ne « tient » pas ; beaucoup se plaignent d'une **surcharge de travail** importante.
- Le travail à distance des uns et des autres a facilité les stratagèmes d'évitement entre collègues, notamment en cas de conflit ou d'inimitié. **Retravailler ensemble** (au sein de l'équipe ou entre équipes) ne va pas de soi et peut même constituer une gageure.
- Pour certains, la distance imposée par la crise sanitaire est devenue une **distance irréversible** : vis-à-vis de leur travail, de leur équipe, de leur manager ou encore de leur entreprise.
- La période de la crise a fortement rebattu les cartes en termes de **confiance** : parce que certaines maladresses managériales ou de communication l'ont dégradée ; du fait du télétravail et de ce qu'il a changé « par la force » dans les pratiques managériales ; plus généralement du fait des mutations sociétales en cours qui voient les paroles officielles de plus en plus remises en cause.

- Le retour généralisé au bureau n'est pas évident. Certains éprouvent des réticences, voire des inquiétudes, d'autres connaissent des **difficultés pour revenir**. Quant à la possibilité de **télétravailler**, elle est dorénavant considérée comme un **must have** du point de vue des salariés.
- Dans un certain nombre de secteurs d'activité, les **opérationnels** ont pris le pouvoir à la faveur de la crise et se sont trouvés bien mieux à leur aise dans cette configuration. Le retour à la normale et la réinstallation des **services supports** dans leurs prérogatives peuvent être source de **frustration**, voire de **conflit**.

Nombreux sont nos clients qui remarquent une **hausse significative de l'absentéisme et des démissions** ces dernières semaines.

Les **recrutements sont plus difficiles**, notamment parce que les candidats ont haussé leur niveau d'exigence tant sur le travail que sur les services et facilités proposés par les entreprises.

Quant aux collaborateurs présents, ils expriment clairement des **difficultés pour faire tout ce qu'ils ont à faire** et **des inquiétudes à l'idée de devoir faire encore plus** pour retrouver la dynamique d'avant-crise, absorber les futurs pics d'activité ou bien pallier l'absence de leurs collègues.

CE QUI PEUT SE FAIRE

À chaque objectif
sa réponse en histoire...

1

CHARGE DE TRAVAIL

2

COOPÉRATION

3

EFFICACITÉ

4

TRAVAIL BIEN FAIT

5

COHÉRENCE

6

EXEMPLARITÉ

7

FIERTÉ



1 Une histoire de Charge de travail

C'est l'histoire d'une entreprise qui voulait apporter une vraie réponse aux problèmes de charge de travail de ses salariés.

Cette histoire, c'est celle d'une grande société de services aux entreprises qui entendait ses collaborateurs se plaindre régulièrement d'une **forte surcharge de travail**. Sauf que les différentes démarches de mesure et de chronométrage n'avaient **pas permis de le factueliser** : ni « sur quantité » de travail ni « sous effectifs ».

Ayant de longue date fait le choix de la confiance dans ses relations avec ses salariés, cette entreprise a considéré que si plainte il y avait, celle-ci a forcément un fondement réel qu'elle se devait de comprendre. Elle a alors décidé de pousser plus loin des investigations en réalisant un **diagnostic du point de vue des professionnels concernés**.

En commanditant un diagnostic immersif, elle a pu prendre la mesure de tous les facteurs qui concourraient à la difficulté exprimée par ses salariés sous l'expression « surcharge de travail ». Quelques sujets de quantité certes, mais aussi :

- la particularité des activités exercées, donnant l'impression de devoir régulièrement **laisser en plan ce que l'on est en train de faire**,
- des impératifs d'organisation et de programmation du travail insuffisamment outillés et obligeant à modifier la répartition des tâches plusieurs fois par jour,
- des écarts entre les missions sur le papier et les activités réellement effectuées au quotidien, donnant aux professionnels concernés l'impression qu'ils n'avaient pas le temps de faire leur vrai métier,
- etc.

En travaillant au plus près du terrain et du point de vue de ceux qui exprimaient des difficultés, cette entreprise a pu identifier les causes réelles (et multiples) regroupées sous l'expression « surcharge de travail » et leur apporter des réponses efficaces : **sans déperdition entre les moyens engagés et les résultats obtenus**.

Dans le même esprit, elle a associé ses salariés à la résolution des facteurs de surcharge : développant **ainsi une culture de vigilance collective** autour des différents facteurs de surcharge et permettant que ceux-ci soient **pris en charge et traités au fil de l'eau**.

Quels BÉNÉFICES ?

Pour votre entreprise :

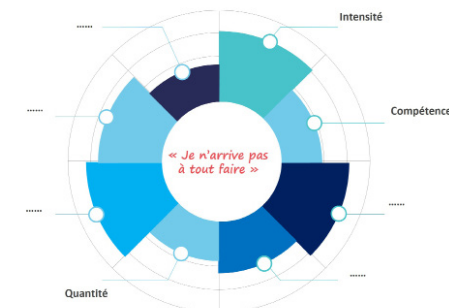
- Une meilleure prise en compte des problèmes remontés par vos collaborateurs et qui entravent leur capacité à délivrer le travail que vous attendez d'eux.
- Une augmentation de la satisfaction et de l'engagement de vos collaborateurs.

Pour votre ligne managériale :

- La satisfaction de pouvoir apporter des réponses aux problèmes exprimés par leurs équipes.

Pour vos collaborateurs :

- La satisfaction de pouvoir réaliser le travail qui leur incombe.
- L'assurance que les problèmes qu'ils expriment sont pris au sérieux.



COMMENT ?

1. Nous cadrans la démarche et précisons les effets visés avec votre équipe de direction.
2. Nous effectuons des immersions auprès de vos équipes et réalisons un diagnostic de charge de travail
3. Nous élaborons avec vous votre plan de réduction de la charge du travail, adapté aux problématiques relevées lors du diagnostic terrain.
4. Nous vous accompagnons dans la mise en œuvre de votre plan d'action.



2 Une histoire de Coopération

C'est l'histoire d'une entreprise qui a vraiment besoin
que ses différents services coopèrent.

Cette histoire, c'est celle d'une société de gestion d'actifs dont les enjeux de réactivité étaient tels que tout défaut de coopération entre ses services lui faisait courir un risque important vis-à-vis de ses clients.

Jugeant trop aléatoire de faire reposer la coopération des équipes sur les affinités personnelles, elle a décidé de se focaliser sur le « **bien travailler ensemble** » plutôt que sur le « bien s'entendre ». Et a mis en place des « **ateliers de dispute professionnelle** ». Centrés sur les activités professionnelles en lien avec le cœur de métier de chaque service, ces ateliers ont permis aux professionnels concernés :

- de faire le point sur leur propre cœur de métier et ses facteurs clefs de succès (FCS),
- de découvrir le cœur de métier, les objectifs, les FCS et les attentes des autres services,
- de cartographier et qualifier les interdépendances,
- de trouver ensemble des modes de fonctionnement compatibles avec toutes les activités concernées.

En plaçant **la qualité du travail au centre du dispositif**, ces ateliers ont contribué à **fédérer les équipes** autour d'un objectif commun et de **passer d'une logique de désaccords conflictuels à une logique de différence de points de vue respectables**. Facilement appropriables et ayant démontré leur efficacité, ces ateliers ont ensuite continué à se tenir sous une forme plus ou moins formelle, à l'initiative des managers ou même directement entre collaborateurs des différents services.

Quels BÉNÉFICES ?

Pour votre entreprise :

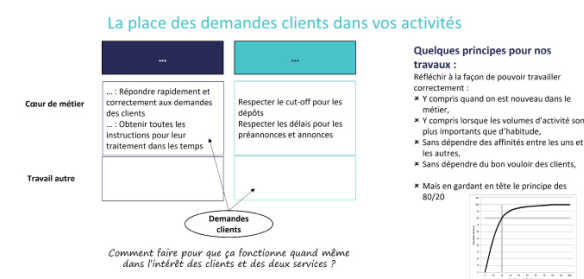
- Une meilleure coopération dans et entre les équipes.
- Une réduction des coûts de bureaucratie, par la réduction des instances d'arbitrage ou de coordination et la diminution des reportings de contrôles interservices.

Pour votre ligne managériale :

- Un outil méthodologique pour pérenniser et/ou régénérer les pratiques collaboratives au sein de leurs équipes ou entre équipes.

Pour vos collaborateurs :

- L'assurance de pouvoir bien travailler, indépendamment des affinités ou inimitiés.



COMMENT ?

1. Nous cadrons la démarche et précisons les effets visés avec votre équipe de direction.
2. Nous concevons les différents modèles d'ateliers de « dispute professionnelle » adaptés à vos enjeux, vos circuits de coopération et votre contexte.
3. Nous animons les ateliers et organisons la pérennisation de la démarche avec vos managers.
4. Nous vous aidons dans la consolidation des pratiques collaboratives en soutien de vos managers.



3 Une histoire d'Efficacité

C'est l'histoire d'une entreprise qui a permis à ses salariés de retrouver le sens du travail en leur permettant de se concentrer sur leur cœur de métier.

Cette histoire, c'est celle d'une grande société de services collectifs dont les indicateurs sociaux montraient un **désengagement régulier et progressif** de ses salariés. La bonne dynamique de l'entreprise, les démarches QVT et RSE mises en place, le souci porté à la communication sur la vie de l'entreprise... rendaient difficile l'analyse de ce désengagement.

Soucieuse d'enrayer rapidement cette tendance, l'entreprise a alors fait le choix de réaliser un **diagnostic de la situation du point de vue de ses salariés**. En commanditant un diagnostic immersif, elle a pu comprendre ce qui se jouait pour ses salariés :

- des professionnels de terrain qui perdaient **le sens de leur travail**, du fait qu'une partie de plus en plus importante de leurs journées étaient consacrées à **des activités qui « ne servent à rien »**,
- des fonctions support **frustrées** de voir que leurs projets ou démarches d'amélioration ne se concrétisaient que très rarement sur le terrain faute d'être mis en œuvre par les opérationnels.

En se plaçant du point de vue des acteurs de terrain, il a été possible d'analyser très finement et précisément ce qui, au quotidien, les détournait de leur cœur de métier. Et notamment de repérer de **fortes déperditions d'efficacité** dues à :

- une **organisation du travail** mal calibrée au regard des impératifs du quotidien,
- des **outils métiers** mal ajustés aux spécificités des activités,
- des **outils bureautiques** mal maîtrisés par les salariés,
- des **sollicitations ininterrompues et désordonnées** de la part des services du siège,
- des **demandes de reporting** inadaptées aux conditions de réalisation des activités.

En mettant en œuvre un ambitieux **plan d'amélioration de l'efficacité opérationnelle**, cette entreprise a remis ses collaborateurs de terrain en situation de consacrer la majeure partie de leur temps à leur vrai métier. Et ce faisant de **retrouver le sens de leur métier et de renouveler leur engagement** au quotidien. Indirectement, elle a aussi contribué à **réduire la frustration des collaborateurs des fonctions support** : en réajustant leurs actions aux nécessités opérationnelles, elles ont amélioré la pertinence de leur travail et ont pu constater qu'il était plus massivement mis en œuvre sur le terrain. Mieux conscients de leur utilité, ils ont eux aussi retrouvé le sens de leur travail et le **plaisir de contribuer aux projets de l'entreprise**.

Quels BÉNÉFICES ?

Pour votre entreprise :

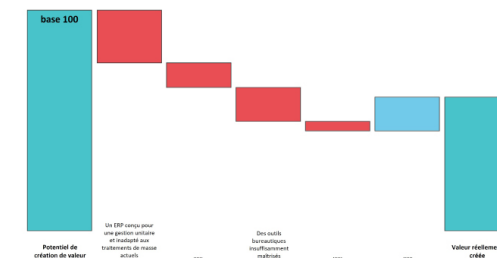
- Une augmentation de la création de valeur.
- Une meilleure satisfaction et un renforcement de l'engagement de vos collaborateurs.

Pour votre ligne managériale :

- Un levier d'optimisation supplémentaire pour atteindre les objectifs de leur unité/service.
- La satisfaction de pouvoir apporter des réponses aux problèmes exprimés par leurs équipes.

Pour vos collaborateurs :

- La satisfaction de pouvoir réaliser le travail qui leur incombe.
- Une activité dépolluée des bullshit tasks
- La possibilité de se consacrer pleinement à leur cœur de métier, source de sens et de fierté.



COMMENT ?

1. Nous cadrons la démarche et précisons les effets visés avec votre équipe de direction.
2. Nous effectuons des immersions auprès de vos équipes et réalisons un « diagnostic d'efficacité opérationnelle »
3. Nous élaborons avec vous votre plan d'amélioration de votre efficacité opérationnelle, adapté aux problématiques relevées lors du diagnostic terrain.
4. Nous vous accompagnons dans la mise en œuvre de votre plan d'action.



4 Une histoire de Travail bien fait

C'est l'histoire d'une entreprise qui a décidé de s'appuyer vraiment sur ses collaborateurs pour améliorer le travail.

Cette histoire, c'est celle d'un constructeur automobile qui a compris que c'est en s'appuyant sur ses professionnels de terrain qu'il pourrait obtenir des **résultats significatifs** en termes de **qualité de travail**.

Après différentes tentatives infructueuses, il a choisi de travailler le sujet de la qualité **au plus près du travail**, c'est-à-dire sur le terrain et avec les professionnels qui le font :

- En donnant la main aux équipes pour lister les problèmes qu'elles rencontrent et pour prioriser ces problèmes.
- En leur permettant de travailler au règlement de ces problèmes d'abord par elles-mêmes, au sein de l'équipe et sans présence experte ou hiérarchique.
- Pour les problèmes non résolus ou les solutions nécessitant un arbitrage, en élargissant le groupe de travail à la ligne managériale et aux experts concernés.
- En veillant à ce que les réflexions pour régler ces « problèmes métier » se fassent toujours via des **séances d'échange** en présence des acteurs de terrain ; jamais en remontant le problème à des experts chargés d'y réfléchir seuls.

Cette entreprise a pu constater à quel point les **solutions** élaborées pour régler les problèmes étaient bien mieux **opérantes** dorénavant, avec des apports significatifs sur la **qualité du travail**, mais aussi sur son **efficacité**. Elle a vu s'améliorer aussi la **motivation et la satisfaction** de ses ouvriers dont les préoccupations quotidiennes étaient « enfin prises en compte ». Quant aux problèmes sans solution, même s'ils restent des problèmes, ils sont mieux acceptés du fait que chacun sait qu'ils ont fait l'objet de réflexions sérieuses et restent une préoccupation pour tous.

Quels **BÉNÉFICES** ?

Pour votre entreprise :

- La réduction des coûts de non-qualité.
- Un meilleur engagement de vos salariés qui se sentent considérés en tant que professionnels à part entière.
- Un renforcement des liens de confiance entre direction, management et salariés.

Pour votre ligne managériale :

- La satisfaction de jouer pleinement leur rôle de manager en permettant que leurs équipes soient dans les meilleures conditions pour travailler.
- Une dynamique d'équipe fédérée par le souci du travail bien fait, particulièrement porteuse au quotidien.

Pour vos collaborateurs :

- La satisfaction de pouvoir faire du bon boulot.
- La fierté d'être reconnu par son entreprise comme un professionnel responsable et un interlocuteur à part entière pour traiter des problèmes du quotidien.



COMMENT ?

1. Nous cadrons la démarche et identifions les principaux enjeux avec votre équipe de direction.
2. Nous concevons le dispositif et les différents modèles d'ateliers de « règlement des problèmes métier » adaptés à vos métiers, vos configurations d'équipe et votre contexte.
3. Nous animons les 1ers ateliers (unités pilotes) et organisons la pérennisation du dispositif avec les équipes et la ligne managériale (définition des modes de fonctionnement post-pilote, création d'un rôle de référent métier, choix des instances de suivi...).
4. Nous concevons et organisons la dissémination progressive du dispositif au sein de votre entreprise.
5. Nous vous aidons dans la constitution d'une communauté de référents métier et dans l'animation de cette communauté



5 Une histoire de Cohérence

C'est l'histoire d'une entreprise qui travaille à l'amélioration de sa rentabilité sans pour autant renoncer à ses valeurs.

Cette histoire, c'est celle d'une entreprise qui a récemment engagé une profonde transformation culturelle et a considéré qu'il lui fallait mettre en cohérence ses méthodes d'optimisation des performances avec cette nouvelle culture. En s'appuyant sur les principes du Design to Cost et en élargissant son champ de réflexion aux **autres coûts en lien avec ses valeurs** (humains et environnementaux), elle a déployé un protocole qui lui permet d'adresser l'ensemble des sujets et de tenir ses objectifs de rentabilité sans céder sur ses valeurs ni sur ses fondamentaux. En outre, ce protocole est conçu pour associer **tous les métiers** concernés aux réflexions engagées, contribuant ainsi à propager une **culture de responsabilité** à tous les niveaux de l'entreprise et à augmenter significativement la **maturité professionnelle** individuelle et collective.

Cette méthode dite « **Design to Global Cost** » lui permet aujourd'hui d'envisager que le souci de la performance économique sera partagé par tous, d'autant mieux que chacun sait que les valeurs de l'entreprise ne sont pas sacrifiées sur l'autel de la recherche de performance.

Quels BÉNÉFICES ?

Pour votre entreprise :

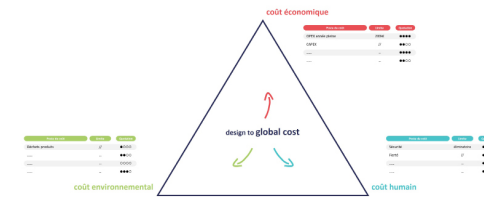
- Une démarche d'optimisation des moyens comprise, acceptée et portée par tous vos collaborateurs.
- Une meilleure sensibilisation et responsabilisation de vos collaborateurs vis-à-vis des grands enjeux de votre entreprise.

Pour votre ligne managériale :

- Un outil méthodologique pour animer les réflexions et les projets d'optimisation à mener avec leurs équipes.

Pour vos collaborateurs :

- La fierté de pouvoir contribuer, au quotidien, aux grands enjeux de l'entreprise.
- La fierté d'être reconnu par son entreprise comme un professionnel responsable, soucieux de l'avenir de l'entreprise et gardien de ses valeurs.
- L'assurance que les valeurs de l'entreprise sont sincères et réelles.



COMMENT ?

1. Nous cadrons la démarche et précisons les enjeux, avec votre équipe de direction.
2. Nous concevons les différents modèles d'ateliers « design to global cost » adaptés à vos enjeux, vos métiers et votre contexte.
3. Nous animons les 1ers ateliers (projets pilotes) et réalisons la passation vers les ressources internes (animateurs) chargées d'animer la démarche.
4. Nous accompagnons vos animateurs jusqu'à leur autonomie complète.
5. Nous vous aidons dans la constitution d'une communauté d'animateurs et dans l'animation de cette communauté.



6 Une histoire d'Exemplarité

C'est l'histoire d'une entreprise qui vise l'excellence et pour ce faire accorde une place particulière à ses collaborateurs les plus exemplaires.

Cette histoire, c'est celle d'un grand groupe du BTP, qui dès 1963, a fondé l'**Ordre des Compagnons du Minorange** dont la vocation est de distinguer les meilleurs ouvriers pour leur exemplarité, leur respect des valeurs de l'entreprise, leur conscience professionnelle et leur état d'esprit.

Reconnus par tous au sein de l'entreprise, ils :

- représentent l'**excellence**,
- sont une **référence** pour tous leurs collègues en matière de sécurité, soin du matériel, respect des autres, assiduité et ponctualité, professionnalisme, etc.
- assurent la **transmission** du savoir et cultivent la **fierté** d'appartenance à leur entreprise.

Les « Minorange » gèrent eux-mêmes leur ordre, les nouvelles nominations et les éventuelles exclusions ; ils se rencontrent régulièrement et contribuent ensemble à préservation et à la diffusion des fondamentaux de leur culture professionnelle et des grands enjeux de leur entreprise.

Quels BÉNÉFICES ?

Pour votre entreprise :

- Renforcer l'engagement et la fierté de vos salariés.
- Fidéliser vos meilleurs éléments et disposer de dispositifs de promotion professionnelle adaptés à tous.
- Donner un visage à vos valeurs d'entreprise.
- Ancrer dans le quotidien et sur le terrain l'attention à porter à la sécurité, au respect des autres, au soin du matériel...

Pour votre ligne managériale :

- Des relais clairement identifiés pour assurer la transmission des valeurs et des savoir-être auprès des plus jeunes ou plus novices.

Pour vos collaborateurs :

- Pour les compagnons : une reconnaissance de leur valeur et de leur importance aux yeux de l'entreprise ; la possibilité de participer à la vie de l'entreprise et à sa réussite ; la création d'un esprit de corps entre pairs ; la fierté de représenter l'entreprise et de contribuer à sa bonne réputation.
- Pour tous vos collaborateurs : l'assurance que les valeurs affichées par votre entreprise sont bien celles qui comptent aux yeux de la direction et de la ligne managériale ; des exemples de réussite parmi ses pairs et un surcroît de motivation pour donner le meilleur de soi-même ; la confiance dans le fait que leur engagement et leur mérite seront bien reconnus à leur juste valeur.



COMMENT ?

1. Nous cadrons la démarche et définissons les grandes lignes de votre ordre avec votre équipe de direction
2. Nous organisons avec vous le recrutement de la 1^{re} promotion
3. Nous accompagnons la 1^{re} promotion dans son installation : écriture de la charte de l'ordre, choix des modalités de nomination des nouveaux compagnons et des modes de fonctionnements de l'ordre
4. Nous vous aidons à construire votre plan de communication et à choisir le nom de votre ordre
5. Nous vous accompagnons pour la mise en œuvre des modes de fonctionnement et la pérennisation de l'ordre



7 Une histoire de Fierté

C'est l'histoire d'une administration qui vise l'excellence et a compris qu'elle devait pour ce faire commencer par renforcer le sentiment de fierté de ses agents.

Cette histoire, c'est celle d'une importante administration belge qui a engagé une grande **démarche participative** visant à **dégager tous les facteurs de fierté** réunissant les agents de cette administration.

Centrée sur les missions et les pratiques, cette démarche a remis au cœur des débats les professionnels et leurs métiers. Ce faisant, elle a permis de **consolider le sens du travail** des agents dans une période de crise sanitaire où celui-ci était fortement ébranlé.

Elle a aussi été l'occasion d'échanges et de partage entre les différents services, favorisant ainsi la découverte par tous des différents métiers de cette administration, une meilleure compréhension mutuelle et une augmentation des initiatives de **coopération et d'entraide**.

Quels BÉNÉFICES ?

Pour votre entreprise :

- Des salariés engagés et fiers.
- Un socle solide pour engager des démarches de transformation acceptées et portées par tous.
- Une amélioration de l'attractivité de votre entreprise et une meilleure fidélisation de vos compétences rares.

Pour votre ligne managériale :

- Des leviers pour nourrir et enrichir l'engagement et la motivation de leurs équipes.
- Une dynamique collective qui élargit le champ des possibles en matière de prise d'initiative et de contribution à l'amélioration continue du travail et des modes de fonctionnement.

Pour vos collaborateurs :

- Un travail qui fait sens parce que son utilité est connue et sa qualité reconnue.
- Une dynamique collective porteuse qui s'appuie sur un bien commun : la fierté du travail utile et bien fait



COMMENT ?

1. Nous cadrons la démarche et précisons les effets visés avec votre équipe de direction
2. Nous concevons et animons les ateliers "Fierté !"
3. Nous vous aidons à construire votre plan de communication.
4. Nous vous accompagnons dans la mise en événement des résultats des ateliers et la propagation des facteurs de fierté
5. Nous accompagnons vos managers pour créer et maintenir une dynamique collective autour des leviers de fierté

COMPRENDRE POUR AGIR



COMPRENDRE POUR AGIR

Faire un retour d'expérience de la crise avec vos collaborateurs

Le retour au bureau fait apparaître certains problèmes/ malentendus générés durant la crise, mais que la distance avait invisibilisés. Problématiques individuelles, difficultés au sein des équipes ou entre les équipes, perte de confiance vis-à-vis de la direction ou la ligne managériale... à chaque métier, à chaque équipe, à chaque professionnel son expérience particulière de cette période qu'il nous semble important de mettre à jour.



Quels BÉNÉFICES ?

- Pouvoir identifier et traiter tous les problèmes survenus durant la crise et qui pourraient entraver la relance de vos activités.
- Veiller à ce que chaque corps de métier et chaque équipe se sente considéré qu'il ait ou non télétravaillé durant la période.
- Donner à voir à vos collaborateurs que vous vous souciez de ce qu'ils ont vécu durant la période et que vous avez à cœur d'apporter des réponses ou des solutions à ce qui n'a pas pu être détecté ou pris en charge durant la crise.

COMMENT ?

1. Nous cadrons la démarche avec votre équipe de direction : l'histoire de la période écoulée du point de vue de la direction, les principaux événements ou jalons de la période, les communications faites, etc.
2. Nous réalisons les 1res séances de bilan (services pilotes) ; selon votre besoin, nous prenons en charge la totalité du bilan ou formons vos managers à l'animation d'une séance bilan avec leur équipe.
3. Nous vous aidons à compiler et analyser les éléments collectés lors des différentes séances.
4. Nous vous aidons à écrire votre plan d'action : réparation d'éventuelles erreurs, réponses aux questions en souffrance, prises en charge individuelles le cas échéant, capitalisation des bonnes pratiques de la période écoulée, REX de votre plan de gestion de crise, etc.

[À l'issue de ce diagnostic, si vous le souhaitez, nous pouvons aussi vous accompagner dans la mise en œuvre de votre plan d'action.]

COMPRENDRE POUR AGIR

Diagnostiquer l'expérience du point de vue de vos collaborateurs

Sens du travail, fierté, sentiment d'appartenance, capacité à renouveler son envie et son énergie, qualité du travail et prise d'initiative, etc. autant d'éléments qui prennent leur source dans le quotidien de travail de vos collaborateurs et qui sont d'autant plus durables qu'ils s'éprouvent et se vérifient au jour le jour dans la réalisation des activités en équipe et en coopération entre les services.

Formuler l'expérience du point de vue des collaborateurs vous permettra de prendre plus finement et exhaustivement la mesure de ce que vivent vos salariés, leur rapport à leur travail, à leurs pairs et collègues, à leur manager et ligne managériale, à leur entreprise. Et d'améliorer la pertinence et l'efficacité de vos actions.



Quels BÉNÉFICES ?

- Disposer d'éléments de compréhension appuyés sur les réalités de terrain pour engager des actions en faveur de l'engagement de vos salariés.
- Mettre en place des plans d'optimisation de vos activités, en cohérence avec les attentes et besoins de vos collaborateurs.
- Le cas échéant, préparer vos projets de transformation en vous assurant que le terrain est propice à leur mise en œuvre.

COMMENT ?

1. Nous cadrons la démarche et précisons les effets visés avec votre équipe de direction.
2. Nous choisissons avec vous les unités/services/métiers à diagnostiquer et le volume d'immersions à réaliser.
3. Nous effectuons des immersions auprès de vos équipes et si vous le souhaitez nous associons quelques collaborateurs à la démarche (formation + immersions en binômes).
4. Nous formalisons le diagnostic d'expérience de vos collaborateurs : selon les différentes dimensions de l'expérience collaborateurs et en relevant ce qui fait problème et les éléments porteurs.
5. Nous vous faisons des préconisations et élaborons avec vous plan d'action et roadmap, en réponse aux problématiques relevées lors diagnostic.

[À l'issue de ce diagnostic, si vous le souhaitez, nous pouvons aussi vous accompagner dans la mise en œuvre de votre plan d'action.]

COMPRENDRE POUR AGIR

Comprendre l'expérience derrière vos indicateurs sociaux

La majorité des indicateurs sociaux est multifactorielle et il est parfois difficile d'identifier le levier majeur pour améliorer la situation.

Vous avez mis en place des plans d'action en faveur de l'expérience collaborateurs sans obtenir les résultats que vous escomptiez ? Vous constatez que les dispositifs ou les services RH que vous avez conçus pour vos salariés rencontrent peu de succès ?

Dire la réalité « derrière » les indicateurs sociaux vous permettra de disposer d'une compréhension appuyée sur les réalités de terrain et d'identifier plus précisément la nature des actions à engager pour améliorer vos indicateurs sociaux.



Quels BÉNÉFICES ?

- Disposer d'éléments de compréhension appuyés sur les réalités de terrain pour comprendre vos indicateurs et/ou leur évolution.
- Garantir la pertinence et l'efficacité de vos actions.

COMMENT ?

1. Nous cadrons la démarche et choisissons les indicateurs à expliciter avec votre équipe de direction.
2. Nous choisissons avec vous les unités/services/métiers à diagnostiquer et le volume d'immersions à réaliser.
3. Nous effectuons des immersions auprès de vos équipes et si vous le souhaitez nous associons quelques collaborateurs à la démarche (formation + immersions en binômes).
4. Nous formalisons le diagnostic d'expérience en regard de vos indicateurs et de leur évolution, en relevant ce qui fait problème et les éléments porteurs.
5. Nous élaborons avec vous plan d'action et roadmap, en réponse aux problématiques relevées lors diagnostic.

[À l'issue de ce diagnostic, si vous le souhaitez, nous pouvons aussi vous accompagner dans la mise en œuvre de votre plan d'action.]



Acemis est un cabinet de conseil et de formation, spécialiste de la transformation par l'expérience clients et collaborateurs.

Parce qu'elle vise en même temps l'engagement des collaborateurs et l'efficacité opérationnelle, l'expérience collaborateurs est au cœur des enjeux de performance économique. C'est pourquoi nous la considérons comme un levier majeur au service de vos activités et de vos projets de transformation. Nous appuyons nos recommandations sur une expertise multisectorielle sans cesse renouvelée : banque/assurances, service, télécoms, utilities, immobilier, transports/tourisme, distribution, service public.

Acemis France

21 rue de la Banque
75002 Paris
Tél : +33.1.53.42.39.10
Fax : +33.1.53.42.39.29
nroyer@acemis.fr

Acemis Belgium

Spaces Auderghem
Avenue Hermann Debroux, 54
1160 – Auderghem (Bruxelles)
bvanbastelaer@acemis.eu

Acemis Luxembourg

Rue Beatrix de Bourbon, 11
L – 1225 – Luxembourg
Tél : +352 26 44 13 61
rjakobs@acemis.fr