



# Les 5 Points Cardinaux ©

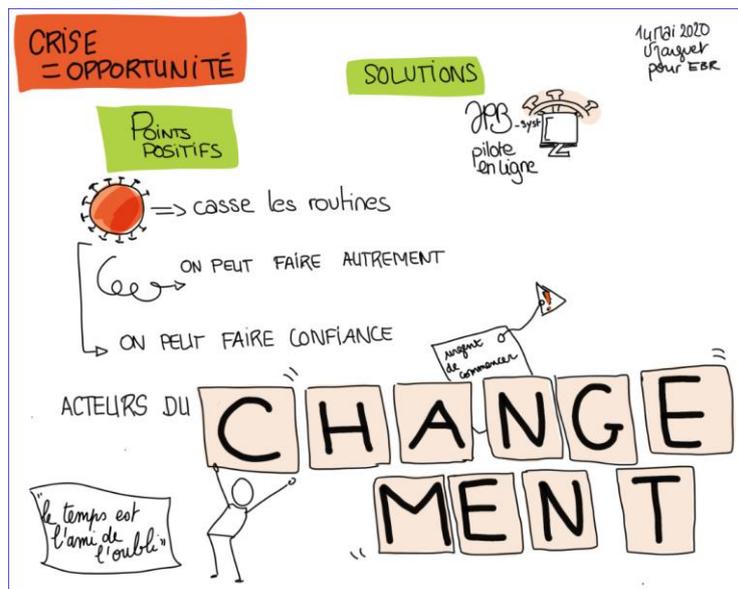
Un système de management ancré dans l'efficacité et dans l'Humain

1

## Réussir l'après Covid

Synthèse d'échanges Dirigeants Consultants

6 réunions en ligne du 30 avril au 11 juin



Emmanuel Brunet-Rio

Avec l'appui en particulier de Francis Senceber, Franck Tourtois, Véronique Marguet, Laurent Gary, Sébastien Lavie, Christine Quinola, Hugues Linyer, Francis Thuret, Catherine Dussart, François Xavier Mignon, Isabelle Neuman, Sylvain Héraud, Fanta Sangaré, Laetitia Correia, Frédéric Duchamp, Jérôme Tinel, Christophe Régniez ...

et de nombreux autres participants

Sketchnotes : Véronique Marguet

# Table des matières

1 - La situation au retour - après confinement .....	2
2 – l'accueil au retour .....	4
3 - Les points clés pour la construction du futur .....	6
4 - Comment agir en pratique.....	7
<b>Le Dirigeant</b> .....	8
<b>Les managers</b> .....	10
<b>Les équipes</b> .....	12
5 - Evolution de l'entreprise.....	13
6 - Innovation / Evolution des produits, services et process .....	15
7 - Les experts comptables .....	17
8 - Evolution du rôle des accompagnants.....	17
9 - Priorités d'action.....	18

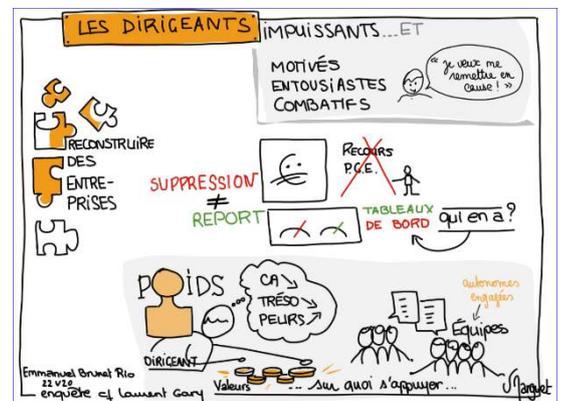
## 1 - La situation au retour - après confinement

### Des entreprises fragilisées

- Une situation de trésorerie dégradée (*actuelle et encore plus, projetée à 6 mois !*)
- Une situation de marché dégradée (*c'est quoi le marché demain ?*)
- Un contexte compétitif très déséquilibré (*c'est qui les concurrents demain, français, européens, internationaux ?*)

### Des patrons sous pression

- Se disent résilients, motivés, engagés (*mais qu'en est-il au fond ?*)
- Mais aussi forcément embolisés, angoissés et désorientés
  - Comment faire face à la dégradation de tréso. ?
  - Comment gérer toutes les contraintes :
    - contraintes réglementaires, administratives
    - organisationnelles
    - financières
    - anticipation marchés / produits / services
    - attentes managériales (*nouvelles exigences / nouvelles croyances*)
    - risques juridiques
    - nécessité de grande réactivité court terme et de pilotage moyen terme



- réagir au court terme et préparer le long terme

## Des équipes bousculées



- plaisir de retrouver les collègues
- mais inquiétude du futur – hyper sensibilité
- singularité de chaque parcours / expérience vécue
- **ressentiments et risque de schismes** (ceux qui travaillaient / ceux qui ne travaillaient pas / ceux qui télétravaillent / ceux qui ne peuvent pas ...)
- **nouvelles croyances** (stop à la Chine / solutions écologiques)
- **nouvelles découvertes** (on a su faire seul – on a su supprimer simplifier les circuits)
- et nouvelles attentes / nouvelles exigences (pas de retour arrière !)
- **recul de 16 points de la motivation des salariés** (Enquête Worklife/Harris Interactive)

3

## Un contexte d'incertitude permanente

- Crise et déstabilisation mondiale
- Crise et déstabilisation nationale / risque de mouvements sociaux violents
- Amplification et disruptions de l'économie de la data et de la connaissance (de l'information)
- Double mouvement d'explosion des frontières et de fermeture des frontières

## La prise de conscience (justifiée ou pas) que l'impossible est possible

- L'explosion des routines figées et le danger du retour en arrière
- En quelques mois :
  - télétravail / visio-conférence prépondérants
  - soignants déchargés de l'administratif
  - déblocage de verrous financiers
  - accompagnement de proximité remis au centre de la mission des Dirigeants
  - délégation accrue de l'action et de la décision
  - suppression des circuits de signatures multiple
- nota : 20% des entreprises ont augmenté leur chiffre d'affaire pendant la crise !

Impossibilité de revenir en arrière !  
Mais pour quel futur ?

## 2 – l'accueil au retour

### Comme pour toute séparation qu'on ne veut pas définitive, il faut

- Maintenir le lien pendant la séparation
- Célébrer et ritualiser les retrouvailles

Ci-dessous quelques préconisations selon nos expériences et réflexions

### Maintenir le lien pendant la séparation

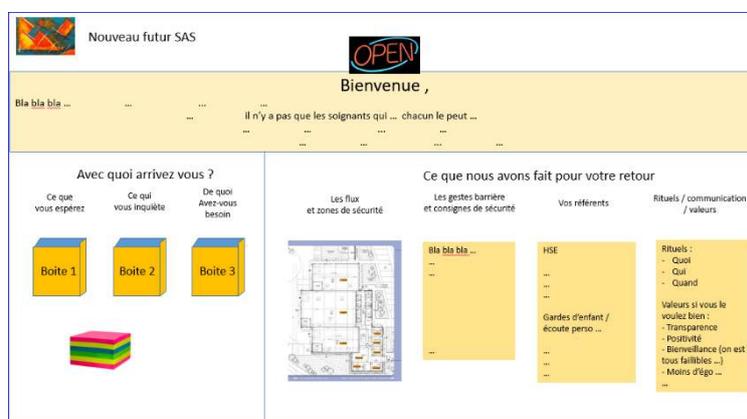
- Codir
  - 1 comité en ligne 1h quotidien
  - 1 CR hebdo des points clés pour diffusion managers et équipes
- Directeurs / Managers / Encadrants
  - Réunion en ligne chacun avec ses équipes (*informelle / sur volontariat / hebdomadaire*)
  - 1 appel téléphonique par quinzaine de chaque manager à chaque subordonné (*informel / de soutien / d'information / sans intrusion*)
  - 1 point en ligne plus purement festif par mois (*apéro Skype*)

### Pour les équipes restées au travail :

- Présence physique du dirigeant sur le terrain (*au moins 1 fois par semaine / encourager / discuter / remercier / participer / sans égo*)

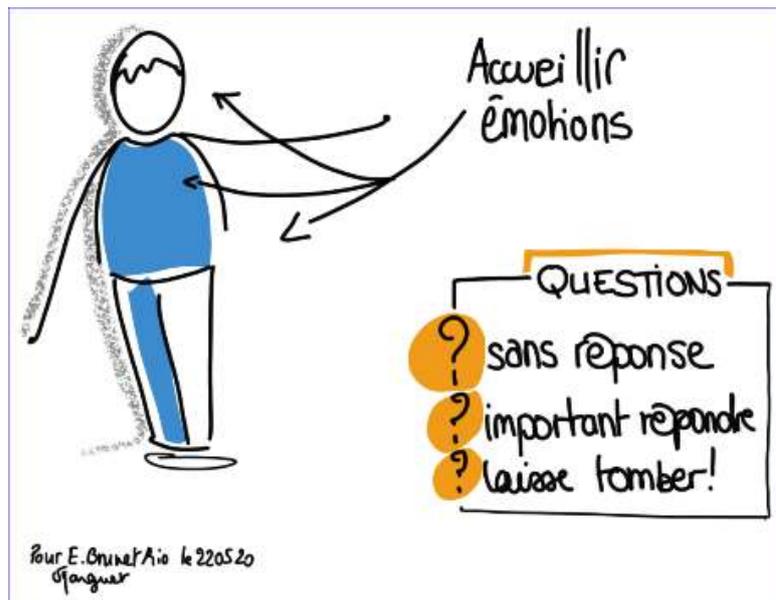
### Célébrer et ritualiser les retrouvailles

« Plus la séparation est longue, plus le temps de retrouvaille doit-être long »



- accueil physique des managers à porte d'entrée / pointeuse
- panneau d'accueil « bienvenue » avec informations / référents / changements / boites questions

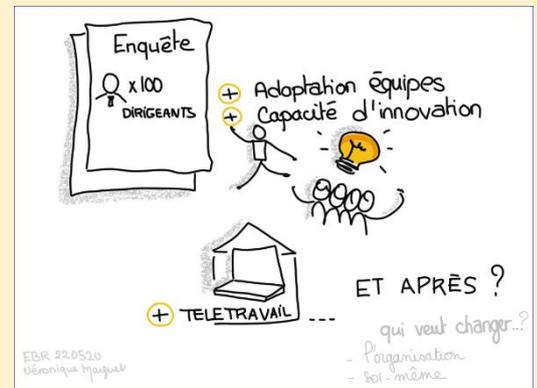
- Managers à l'écoute
  - Accueillir les émotions (*sans les éviter – sans chercher à rassurer ... rester centré sur le comment agir<sup>1</sup>*)
- Feedback
  - Créer groupes de travail et de recensement des questions qui préoccupent<sup>1</sup> :
  - Catégoriser en
    - On ne peut pas y répondre – question toxique (*exemple : c'est quoi l'avenir ?*)
    - On pourrait y répondre mais ça n'apporterait rien
    - On peut et il est important d'y répondre maintenant
  - Se concentrer sur l'action



# 3 - Les points clés pour la construction du futur

## Les enseignements clés de la crise :

- L'impératif absolu d'un **plan prévisionnel de trésorerie** et de son pilotage
- **L'impossibilité au dirigeant de tout faire seul**
- La découverte par les équipes qu'elles sont **aptées à être autonomes** (*télétravail / sites de production sans administratifs*)
- La découverte des **services support** qu'ils n'ont pas nécessité à être « sur le dos » des opérationnels
- La découverte que **les impossibles sont possibles** (*télétravail / simplification des procédures et circuits administratifs*)
- Le **basculement numérique**
- **L'impossible retour arrière**
- Une remise en cause accrue de tout et des **oppositions latentes fortes** qu'il faudra gérer
- Un basculement (*fictif ou pas*) des **attentes sociétales**
- Un **basculement de la compétitivité des entreprises** (*21% des entreprises ont augmenté leur CA grâce au Covid / confinement*)



## Les transformations à réussir

Ce n'est jamais que l'amplification de tendances de fond vers l'entreprise « libérée », la digitalisation, l'agilité, le réseau plus que la hiérarchie

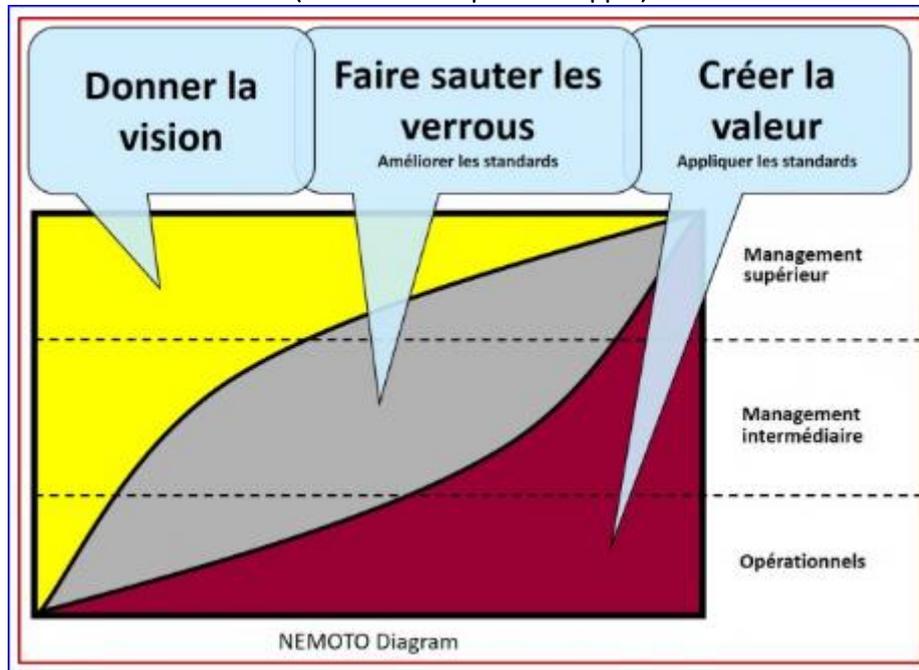
- Parler vrai / Être vrai / Être authentique (*accepter la vulnérabilité et l'incertitude*)
- Poser des valeurs (*vérité / transparence / positivité*)
- Redonner une **vision** (*souvent la reconstruire en fonction du vécu de la crise – voire raison d'être*)
- **Co-construire** (*y compris la vision*) et instances de co-construction (*co-construction y compris avec les clients*)
- Organisation en **task force** / **groupes de progrès** / programmes d'action
- Ré assoir les instances représentatives du personnel
- **Dirigeant chef d'orchestre**, leader et animateur mais plus homme-orchestre
- Passer de stratégie vers **effectuation**<sup>2</sup>
- **Autonomisation** des équipes (*vision / valeurs / support / fluidité via management*)
- Managers évoluent vers **Sense makers** et **Managers Coaches**

<sup>2</sup> Paradigme pragmatiste du management qui consiste à moins à fixer le futur et tout mettre en œuvre pour l'accomplir, mais créer en permanence le futur en fonction des éléments qu'offre la situation.

## 4 - Comment agir en pratique

### Diagramme de Nemoto

(merci Laurent pour ce rappel)



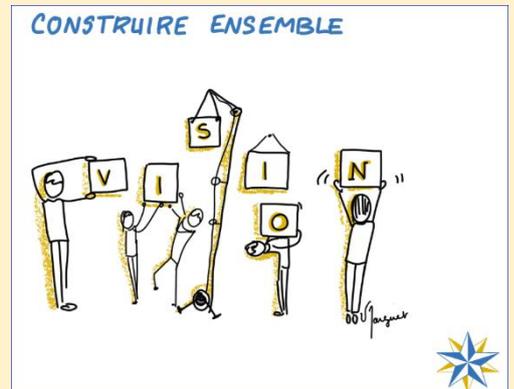
### Des transformations à réussir



# Le Dirigeant

## Quelles évolutions ?

- Passer d'Homme-orchestre à chef d'orchestre
- Devient Leader, animateur, porteur
- Devenir Sense-Maker
- Fixe la vision (**co-construit cette vision avec les équipes**)
- Fait évoluer la délégation et le management (*de management par la directive et les règles vers management par les valeurs*)
- Garantit les valeurs
- Evolue vers l'effectuation (*versus seule stratégie ou seule réaction aux évènements*)
- Pare à la solitude du Dirigeant



## Quelles actions pour y arriver ?

- **Délégation :**
  - Apprendre à déléguer et faire confiance (*et obtenir cette piloter cette confiance*)
  - Redéfinir organigramme et **Rôles et Responsabilités** des managers - AM et cadres (*qui prend en charge quoi si ce n'est pas lui et selon quelle répartition ?*)<sup>3</sup>

Nota – la délégation :

  - n'amène pas plus de travail aux collaborateurs. Au contraire, clarifie et évite les recouvrements et vides.
  - nécessite **transformation du « mindset »** du Dirigeant : **lâcher prise**, valorisation de son estime de soi par le « piloter » et non par le « faire » ou dans le « réponse à tout »
  - nécessite de donner **droit à l'erreur** (*qui est très différent de droit à la faute*)
- **« Empowerment » et formations :**
  - Faire monter les managers en compétence (*en particulier relationnel, pro activité, capacité à préconiser*)
  - Monter un **programme de compréhension relationnelle** (*process comm / Intelli 7 / 4 couleurs ou autres ...*)
  - Prendre du temps pour **se former soi-même**, se benchmarker
  - Intégrer que la grandeur du Dirigeant **n'est pas de tout savoir**, tout faire seul, **mais de bien s'entourer**. Savoir se choisir des conseils extérieurs (*mentor / sparing partner ... alter ego externe à l'entreprise avec vision tierce*)
- **Pilotage :**
  - Créer un indicateur visuel prévisionnel de trésorerie (*si n'existe pas - urgent*)
  - Redéfinit les **rituels et instances** de pilotage

<sup>3</sup> Cf particulièrement **définition des rôles non hiérarchiques en holacracy** ([voir lien](#))

- S'attacher particulièrement avec ses équipes à **définir les premières étapes du changement pour lancer celui-ci.**
- **Stratégie :**
  - Passe d'une logique de Stratégie ou pure réactivité (selon) vers une logique d'**effectuation** (*proche de l'agilité*)
  - Oriente très largement sa réflexion vers les **évolutions managériales, process, produits et services** imposées par l'évolution du monde

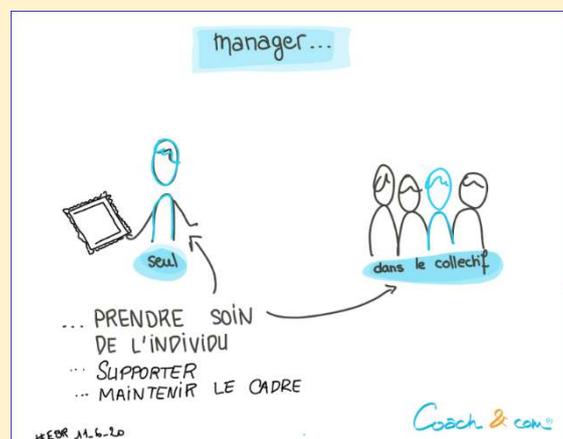
### Quel accompagnement proposer / comment le proposer et convaincre ?

- Construire des propositions intégrant :
  - **Diagnostic**
    - RH et organisation de l'entreprise
    - Diagnostic stratégique de l'entreprise (conjoint à précédent)
    - Etat des lieux de la culture du changement
  - **Formations**
    - générales et appliquées au management
    - au relationnel (type process comm)
    - à la notion d'incertitude, de changement permanent et à l'adaptation de la stratégie à ce contexte (*effectuation*)
  - **Accompagnement :**
    - au lâcher prise et à la délégation
    - à la prise de recul et à retrouver du sens dans tous les changements
    - à la transformation personnelle (*intelligence émotionnelle - l'entreprise ne peut pas se transformer si le Dirigeant ne se transforme pas*)
    - A la construction d'un P3A (*plan à 3 ans mobile*)
    - A l'application de l'effectuation dans la vie de ce plan
    - A mettre en place les rituels

# Les managers

## Quelle évolution ?

- **Passer du manager dirigiste à manager-coach** (*facilitateur au service de ses équipes, non pas dictant la solution, mais sachant les challenger et les faire monter en autonomie*)
- Manager **chef d'orchestre** pour ses équipes
- Manager qui garantit la transversalité et le **lien avec les autres équipes**
- Posture d'écoute, de **co-construction**, d'**entraînement à agir dans l'incertitude**
- **Maintient un cadre**, les rituels, règles et valeurs qui sécurisent la liberté dans des limites
- **Relai de sens** et de support aux équipes
- **Aide les équipes** à résoudre les problèmes terrain (*aide personnelle / support méthodologique direct ou indirect / moyens à bon escient*)
- Garant de **vision globale** et transversale
- **Garant du respect** des décisions du groupe (procédures) et de leur évolution structurée
- **Représente ses équipes** auprès de la Direction



### Nota - un mouvement de fond et riche : Management externe à temps partagé :

- Un atout fondamental pour profiter d'une expertise et d'un pilotage qui ne serait pas accessibles autrement (*RH / Opérations / Finance / Marketing / Commerce*)
- Renforce cependant la **nécessité d'être clairs sur les fondamentaux**

## Quelles actions pour y arriver ?

- **Formation :**
  - Aux **fondamentaux relationnels** (*type process comm*)
  - A l'**écoute active**
  - Au **management motivationnel** et au management en général (*posture, outils, rituels ...*)
  - Au **management visuel** (*nota : à promouvoir, le management visuel en ligne*)
  - Aux outils numériques de l'**intelligence collective** (*Trello<sup>4</sup> / Klaxoon<sup>5</sup> / Notion<sup>6</sup> / Mural<sup>5</sup> / Steeple<sup>7</sup>*)
  - Aux **outils de résolution de problèmes** et outils d'animation
  - Aux **outils de développement personnel** (*posture / assertivité / croyances limitantes*)

<sup>4</sup> Gestion de projet

<sup>5</sup> Intelligence collective / réunions créatives en ligne

<sup>6</sup> Logiciel de productivité globale (partage d'information / gestion de projets / groupes de travail ...)

<sup>7</sup> Digitalisation des tableaux d'affichage (management visuel en ligne ?)

- **A trouver sa valeur** non pas dans le « je sais faire » et « je donne des ordres », mais **dans le j'appuie et je facilite le travail collectif**
  
- **Supervision et co-développement professionnel**
  - Instaurer **rituels** d'échanges et de co-construction entre managers et leur directeur
  - Mettre en place groupes internes de **co-développement**
  
- **Coaching / mentoring**
  - Des **managers** eux même pour les aider dans leur nouvelle posture
  - De la **DG** pour garantir l'homogénéité et la constance de vue

Nota : grande puissance de l'outil du **Co-développement** (qui peut très bien se faire en ligne avec énorme gain de temps sur les déplacements et donc souplesse)

# Les équipes

Ce sont les équipes qui créent la valeur !

## Quelle évolution ?

- **(Re) Trouver plaisir**, autonomie et reconnaissance ad-hoc dans son poste de travail (*QVT sans artifices*)
  - Capacité d'action et de décision au plus près des réalités terrain
  - **Co-construire** le futur de l'équipe / de l'entreprise (*dans le respect d'une vision globale et de valeurs partagées*)
  - **Créer un sens du collectif** (*vision / valeurs*)
  - **Liberté de choix**<sup>8</sup> nécessaire à conserver entre :
    - je fais ce qu'on me demande de faire,
    - ou je m'engage activement dans la co-création (*tout le monde n'a pas envie de prendre des responsabilités*)
  - Donner la valeur de la production non pas dans le seul productivisme mais **dans le service et dans le sens**
- Nota :*
- La transformation du niveau d'autonomie et de responsabilité des équipes n'est pas instantanée (la fameuse résistance au changement). Elle **doit être accompagnée** par des managers formés et attentifs qui doivent valoriser l'engagement sans dévaloriser ceux qui bougent moins, qui doivent **soutenir dans les erreurs** forcément inhérentes à de nouveaux modes de fonctionnements.
  - Intérêt à s'inspirer du **modèle de la spirale dynamique** qui fixe que l'on ne peut progresser que par niveaux
- 
- **Freelances** : un mouvement de fond, au-delà du classique interim, déjà très fort dans le numérique et à analyser dans son évolution dans tous les autres domaines de l'entreprise (exemple clé : Uber)



## Quelles actions pour y arriver ?

- **Former aux fondamentaux de fonctionnement** de l'entreprise et de l'économie (*constitution du résultat, cycle de vie produit, c'est quoi le management, organisation de l'entreprise ...*)
- **Former aux principes relationnels** (*type process comm*)
- Favoriser la création d'**équipes autonomes**, de **groupes de résolution de problèmes** (*en pilotage projet d'entreprise*)
- Former aux outils et **principes de résolution de problèmes**
- Intégrer les principes de **l'intelligence collective** (*intervention utile de tiers ou formation des managers*)
- Créer des **rituels motivationnels** (*petit déjeuner avec manager / serious game ludique / point information et échanges 1h par mois ...*)
- Apprendre à gérer à distance des freelance (*y compris de l'étranger lointain*)

<sup>8</sup> Liberté de choix et respect de chaque personne doivent être absolus, mais bien entendu la reconnaissance financière ou d'apport à l'entreprise ne sera pas la même entre la personne qui s'engage et celle qui ne s'engage pas (reconnaissance qui doit dépendre de l'analyse de la valeur globale d'apport de la personne à l'entreprise).

## 5 - Evolution de l'entreprise



13

### Télétravail système de management

- En comprendre les forces et les limites
- Apprendre à le constituer en vrai système de management robuste (*benchmark / écoute des équipes / mesure et ou confiance*)
- Etre en veille sur le **potentiel et les risques de délocalisation internationale** des cadres sup et experts.

### L'entreprise réseau social

- Moins de réunions / moins de liens hiérarchiques / plus de **liens direct de porteur de rôle à porteur de rôle**
- Des **task force / groupes de travail** en réseau
- Des **réseaux sociaux numériques** et physiques structurés, avec chartes d'utilisation
- Le réseau social remplace (*partiellement*) la machine à café pour le télétravail

### Mini usines à la campagne

- Les tendances :
  - Plus d'humain, plus d'écologie, mais moins de contact de la multitude
  - Avènement croissant de la 3D addictive
- Les découvertes du télétravail et du confinement partiel
  - Les administratifs et supports ont appris à travailler sans les opérationnels
  - Les opérationnels se sont ré appropriés leur autonomie
- Les conséquences :
  - Retour à la province, aux petites villes, au local
  - Possibilité d'attirer des cadres en activité en petites villes (*si font ce qu'il faut pour être attirantes*)  
=> multiplication probable des **mini usines de proximité**  
=> nécessité de **professionnaliser et théoriser** organisation et productivité des mini usine (*pourquoi pas un Directeur multi site / multi marques ?*)

=> **Ubérisation de la production** (*pas la peine de créer des usines et ateliers alors que de nombreux sites sont en sous charge*)

Nota : **peu de probabilité de relocalisation massif de productions** en France (*freins capitalistiques et frein sur coût de production*)

## Importance accrue de la cybersécurité

### Explosion des reprises et successions d'entreprise à anticiper

- Faillites et redressement judiciaires
- Dirigeants cédants, usés, fatigués
- **Manque de repreneurs**

=> repenser le pilotage et la cession d'entreprise :

- **Constitution de groupes / cluster** (*un seul patron repreneur pilotant à 1 jour par semaine plusieurs entreprises via mini holding structurée et autonomisation du management de mini sites*)
- **Construire des processus spécifiques de reprise** (*à étudier conjointement Tribunaux de commerce / Chambres consulaires / Banques / Accompagnants*)
- **Intégrer tiers externes en conseils d'administration**
- **Intégrer managers experts à temps partagés**

# 6 - Innovation / Evolution des produits, services et process

L'innovation en tous domaines est l'élément clé de la stratégie de création du futur<sup>9</sup>  
Les périodes de crise sont des périodes d'innovation forte

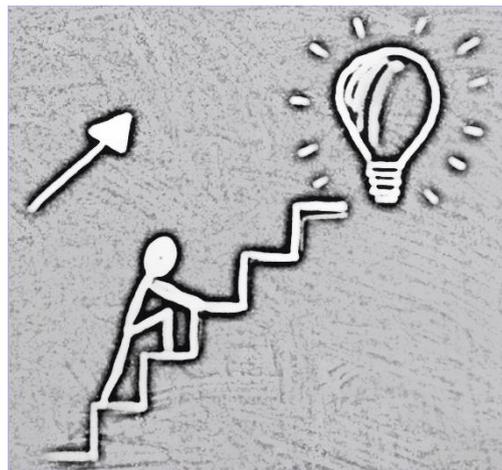
Cf [vidéo Marc Giquet](#)<sup>10</sup> (Merci Francis Thuret)

« Il faut une économie résiliente avec le Covid. Elle doit être fonctionnelle, circulaire, numérisée et bien entendu plus inclusive » - Emmanuel Faber, PDG de Danone, 6 mai 2020

15

## Situation :

- **très grande variabilité des attentes des consommateurs**<sup>11</sup>
  - hésitants entre consommation et rejet de la consommation
  - voulant produit plus écologique, fabriqué localement mais moins cher
  - soumis aux propositions multiples de produits et services internationaux via Amazon et autres services numériques
- **Besoin de sens et d'humain** accentué
- **Découverte** que l'on peut simplifier les process et les circuits
- Bascule sur l'**apport du numérique**
- Forte **pression d'innovation concurrentielle** et internationale
- Grande part de **population appauvrie et en besoin de reconnaissance**<sup>12</sup>
- Nécessité de **penser le produit ou le service en terme de tension qu'il résout** pour l'utilisateur



<sup>9</sup> D'autant que la pression d'innovation concurrentielle va s'accroître !

<sup>10</sup> Président du Club de Paris des Directeurs de l'Innovation

<sup>11</sup> Grand intérêt à l'utilisation marketing des Persona (*personne fictive dotée d'attributs et de caractéristiques sociales et psychologiques et qui représente un groupe cible*)

<sup>12</sup> Nota : l'Océan bleu en sortie de crise n'est pas forcément le premium sur lequel beaucoup se précipitent. Chercher aussi l'offre et l'innovation d'entrée de gamme remarquable ! (invention du mac do et des laveries automatiques avec la crise de 29)

## Conséquences :

- Nécessité de professionnaliser et accélérer le processus d'innovation
  - Mettre l'**innovation au centre** de la pensée de l'entreprise
  - Penser innovation **service / process / fonctionnalités / stratégique** et plus seulement innovation produit
  - Penser **expérience globale consommateur** (*des prémices de l'achat jusqu'à la fin de vie*)
  - Penser **innovation humaniste** et pas seulement technique (*haute valeur ajoutée sur les besoins profonds de l'Homme<sup>13</sup>*)
  - **Penser numérique** (*objets connectés / relation client / big data ...*)
  - Penser **RSE, low tech et économie circulaire**
  - **Intégrer l'humain** (*chat possible / hot line / qualité de la réponse téléphonique / répondeur respectueux ...*)
  - Penser l'innovation en tant que **moteur de rentabilité rapide** et de compétitivité
  - **Penser combinaison de technologie** (*l'innovation la plus forte et rapide !*)
  - Penser **analyse de la valeur** économique et écologique
- Axes facilitateurs
  - Faire entrer le **client** dans l'entreprise
  - Faire diffuser l'innovation **au cœur** de l'entreprise (*groupes de travail et proximité du terrain*)<sup>14</sup>
  - **Formation** des équipes aux processus et outils de l'innovation (*de l'innovation et du dev. produit*)
  - Coopérer avec **partenaires** complémentaires (*clusters / organismes externes / conseils et experts*)

---

<sup>13</sup> Et non pas sur les seules déclarations mimétiques

<sup>14</sup> Une telle diffusion est facteur fort d'engagement et de motivation des équipes

## 7 - Les experts comptables

- Passer d'une orientation vers le passé (*bilan*) vers une **orientation vers le futur** (*plan prévisionnel de trésorerie – benchmarck - aide à la décision*)
- Etre **partie prenante de la co-construction** de nouvelles modalités de transferts et reprises d'entreprise

17

## 8 - Evolution du rôle des accompagnants

### Quelles forces versus nouveaux besoins ?

- Grande **diversité** de consultants de tous domaines d'expertise et maîtrisant les bonnes pratiques écoles de gestion et grands groupes
- Avènement de **managers externes à temps partagé**
- De plus en plus d'experts formés au développement personnel et à la **cohérence relationnelle**

### Quelles faiblesses ? Quelles transformations prévoir ?

- Prix d'intervention souvent **mal compris** par les Dirigeants
- Potentialité et rentabilité de l'intervention **mal appréhendés**
- Insuffisance du conseil traditionnel qui « abandonne en rase campagne » le client dans la mise en place ou au contraire ne l'autonomise pas

### => nécessité :

- De prévoir des accompagnements qui intègrent **l'autonomisation dans la mise en œuvre** et garantissent la compatibilité avec la culture d'entreprise
- De savoir **ne pas parler en prix de vente, mais en valeur du problème solutionné** pour le client
- De mettre l'accent sur la capacité et les rituels **d'engagement des équipes**
- De permettre au client de comprendre le tarif d'un consultant (25 ans d'expertise, 100 jours de formation par an et 10 jours d'intervention)
- D'engager le client sur une valeur globale et émotionnelle (exemple : « prestation inférieur à l'attendu », « à l'attendu », « supérieure à l'attendu » plus que critères faussement factuels et non globaux.

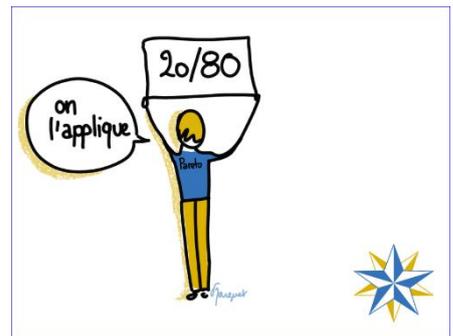
# 9 - Priorités d'action

## 1 – Indicateur visuel prévisionnel de trésorerie

- A mettre en place quand n'existe pas

## 2 – Mobiliser ou remobiliser les équipes / donner la vision

- Organiser **feedbacks** d'accueil des perceptions et émotions des équipes
- Renforcer managers dans capacité à **écoute** active et réponse adaptée
- Mettre en place et outiller instances de **co-création** du futur de l'entreprise (*valoriser CSE / détecter les promoteurs de changement ...*)
- Co-construire la **vision** de l'entreprise et donner du sens
- Garantir la permanence du **bon sens** et de la réalité économique et compétitive
- Former les managers et les équipes aux **fondamentaux du management et de l'économie**



## 3 – Renforcer le chef d'entreprise et la délégation

- **Sparing partner** externe pour le Dirigeant
- **Se former lui-même** aux principes fondamentaux du management et du relationnel
- Réaliser **diagnostic RH** et travailler clarté et complémentarité des **Rôles et Responsabilités** de chaque manager

## 4 – Co-construction / fluidité relationnelle / capacité de résolution autonome de problèmes de l'entreprise

- mettre en place **formation relationnelle** type process comm
- Former des équipes aux **principes de résolution de problème** QQQCP / 5P / Ishikawa / 20-80 / Pareto ...
- Mettre en place **task force**, groupes de travail et **systèmes de pilotage**

## 5 – Evolution produits / services / stratégie

- Réaliser **diagnostic stratégique** de l'entreprise (*Porter / Segmentation produits – service*)
- Faire entrer le client dans l'entreprise
- Former à la **conduite de projets**
- Etablir un **plan à 3 ans** référence et mobile

### Schéma de plan à 3 ans

Plan "à 3 ans" - Etapes et jalons																																
Etapas	Avret (m)		ANNEE 1												ANNEE 2												ANNEE 3					
	Avec	relard	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Ac	
Domaine 1																																
Action 1																																
Action 2																																
Action 3																																
Action 4																																
Domaine 2																																
Action 1																																
Action 2		1																														
Action 3																																
Action 4																																
Action 5																																
Domaine 3																																
Action 1																																
Action 2																																
Action 3																																
Domaine 4																																
Action 1																																
Action 2																																
Action 3																																

## MERCI POUR VOTRE LECTURE !

N'hésitez pas à réagir et compléter !

N'hésitez pas à m'appeler pour vous aider dans votre transformation !

N'oubliez pas, une très grande part des dirigeants estiment de leur devoir de tout savoir faire eux-mêmes et hésitent à faire appel à l'extérieur.

Pourtant comme dit dans ce document, **le rôle du dirigeant n'est-il pas simplement de savoir mettre en place les moyens pour que son entreprise prospère ?**

La plus grande valeur du dirigeant est de savoir bien s'entourer.

Souvent un œil extérieur, bien choisi, va permettre des progrès fantastiques, pour peu que la volonté première de l'intervenant soit de rendre l'entreprise et les équipes autonomes et de mettre en place les éléments pour cela.

### Avez-vous besoin :

- d'un diagnostic et conseil ponctuel ? *(la première heure par téléphone est offerte et suffira parfois !)*
- d'un accompagnement plus suivi ?
- d'un mentoring pour vous dirigeant *(hyper efficace si vous êtes dans cette dynamique)*
- du mentoring de votre leader de changement ? *(accompagnement en expertise métier et savoir-être associé)*
- d'une formation générale des équipes au management et du partage d'une culture commune ?
- d'une conférence de mobilisation motivationnelle



### Appelez-moi pour en discuter !

Emmanuel Brunet-Rio

06 15 41 88 71

ebrunet@cobaltj17.com



**Les 5 Points Cardinaux ©**

Un système de management ancré dans l'efficiency et dans l'Humain