



SCIC, Société Coopérative d'Intérêt Collectif

Être en concordance donne du PEPS  
Le Plaisir d'œuvrer ensemble renforce l'Engagement, la Performance et la Solidarité.



**\*Concordance** (le Robert) de concorde dès le XII ème siècle : Accord, analogie, coïncidence, commun, de concert, coordination, conformité, convenance, entente, fraternité, harmonie, intelligence, similitude, symétrie, synchronisme, union...



## REPRENDRE EN CONCORDANCE

regards croisés des six membres fondateurs de CONCORDANCE

Gérard VAËL

François HUMBLOT

Fabrice SCHWALM

Coralie LACOMBE

Frédéric PELOUX

Bruno LANCEMENT



Partenaire fondateur

Ce point de vue **CONCORDANCE** fait écho à la publication de la prise de position de France Qualité le 28 mai 2021.

<http://www.qualiteperformance.org/l-actualite-de-la-qualite/prises-de-position/l-excellence-relationnelle-notre-choix-de-coeur-et-de-raison>

---

## L'Excellence Relationnelle : notre choix de cœur et de raison



*Vendredi 28 mai 2021*

## Pour une reprise en Concordance

Une fois la covid endormie, il s'agira de renaitre ensemble, autrement certes, mais comment ?

Inspirons nous modestement de Raymond Devos, notre jongleur de mots:

*Co - naissance*

*passé par la connaissance*

*et la reconnaissance*

*Se retrouver, retrouver le sens, retourner à l'essence, en faire le plein.*

Quels conseils donner ?

Quels traitements prescrire ?

AUCUN

Agir simplement dès maintenant, libérer la parole de chacun et écouter sans préjuger. Apprécier ensemble ce que nous avons appris et en tenir compte. Renaitre c'est d'abord accoucher de nous-mêmes. La mère de Socrate, nous le savons, était accoucheuse. Enfant, il l'accompagnait auprès des parturientes. Forte imprégnation pour le futur maïeuticien, le coach fondateur qui plus tard accoucha les esprits. C'est cette pratique qui permet de révéler les pensées et les sentiments. Elle doit présider en ces temps incertains.

Prendre le temps indispensable de nous retrouver, de nous écouter, de partager, avant le temps d'agir pour mieux vivre ensemble.

Pas d'inquiétude pour les pragmatiques que les process rassurent : Les plans d'actions suivront pour structurer les disruptions à opérer, les bonnes pratiques à poursuivre et les points de vigilance à respecter. Paradoxalement, la voie la plus sûre pour gérer la reprise sera de résister à l'attraction du mode projet. Créons simplement les conditions qui permettront aux hommes et aux femmes de se retrouver dans leur organisation :

- Un environnement de travail facilitant les proximités,
- Des collaborateurs sensibilisés aux enjeux de la nouvelle ère post-digitale et mis à niveau sur l'usage des nouvelles technologies,
- Un retour aux fondamentaux des métiers à qui l'on redonne leurs lettres de noblesse,
- Un nouveau rapport au temps qui signera la fin de la fragmentation du travail, pour plus de concentration, plus de respiration et une mise en perspective du temps long.

La confiance commence par se donner. Bien animés, les acteurs trouveront par eux-mêmes, par leur intelligence collective, les nouveaux équilibres et les nouvelles pratiques. Ne pas se départir de notre sens de l'humour qui nous permet de prendre de la distance ni de notre capacité de résilience qui nous aide à dépasser les épreuves.

Pour éviter l'effet soufflet qui retombe avec son lot de frustrations, **ce sont les états d'esprit qui animent nos comportements qui doivent profondément et durablement évoluer.**

Gérard VAËL

## Nous avons appris

La crise sanitaire que nous sommes en train de vivre à l'échelle mondiale nous a appris deux choses principales : **L'immense possibilité d'action que nous offrent les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et l'importance des liens sociaux et de la qualité relationnelle dans les organisations.**

En ce qui concerne le premier point, nous avons tous constaté que nous pouvions faire beaucoup plus de choses que nous l'imaginions en restant chez nous, avec comme seuls moyens de communication un ordinateur et un téléphone portable. Nous sommes devenus des experts de ces différents outils. La transition numérique considérée comme vitale par tous les acteurs de l'économie, mais qui avait tant de mal à se concrétiser tant dans les entreprises que dans le secteur public, a fait un immense bon en avant. Nous avons revisité l'ensemble de nos activités professionnelles et personnelles et nous nous sommes rendus-comptes que nous pouvions continuer à vivre, gagner énormément de temps et obtenir dans certains cas des résultats comparables en limitant nos déplacements au strict minimum. Nous avons aussi appris à entretenir des liens sociaux, voire à en créer de nouveaux, sans se rencontrer « en vrai ». Cette découverte, éminemment positive, a été la bonne nouvelle qui a permis à beaucoup d'entre nous de tenir pendant les premiers mois de la crise.

A contrario cette crise a creusé très fortement les inégalités, tant sur le plan économique que social : Au niveau économique certains secteurs d'activités ont pleinement profité de la crise, soit parce qu'ils ont bénéficié directement de la situation, comme l'industrie pharmaceutique ou les concepteurs de nouveaux outils numériques, soit parce qu'ils ont pu, dès le premier confinement, fonctionner à cent pour cent en télétravail comme par exemple toutes les entreprises de production de prestations intellectuelles (consultants, avocats, experts-comptables ...). A côté de cela des secteurs entiers comme l'aéronautique, l'aérien, le tourisme, la restauration, l'habillement ... sont complètement sinistrés et mettront des années à retrouver la santé.

Au niveau des individus c'est la même chose : certains s'en sont très bien sortis et se sont adaptés rapidement et d'autres ont perdu leur emploi (ou vont le perdre) se sont isolés, ou au pire ont perdu toute raison de vivre comme certains de nos anciens, résidents de maisons de retraite qui ont été coupés de leur familles pendant des mois. Cette réalité que nous vivons tous, nous fait prendre conscience du deuxième enseignement de cette crise : l'importance des liens sociaux. L'Homme est un animal social qui a besoin de vivre en société et d'avoir de vrais contacts pour s'épanouir. Nous avons compris la limite des outils numériques et nous aspirons à revoir « en vrai » les êtres qui nous sont chers et nos collègues de travail. C'est pour cela, qu'après une période où le télétravail a été plébiscité, il est rejeté par une partie des salariés qui veulent revenir sur leur lieu de travail. C'est pour cela que le Gouvernement a tant de peine à imposer un troisième confinement car la majorité de la population commence à se dire qu'il vaut mieux prendre un peu plus de risques pour avoir le plaisir de retrouver des liens sociaux. C'est par la qualité des relations interpersonnelles dans les organisations et la solidarité que nous sortirons de la crise.

Comme le dit le neveu du Prince de Salina, dans le Guépard de Visconti « *il faut que tout change pour que rien ne change* ». **Les bouleversements causés par cette crise doivent faire progresser l'humanité vers plus de fraternité et de concordance.**

**François HUMBLLOT**

## Gérer la reprise : de nouveaux équilibres à trouver

BRAVO à nous ! Les derniers mois ont été éprouvants. Nous sommes épuisés. Mais nos entreprises ont continué à produire. En 2020, elles ont sauvé plus de 200 milliards d'euros de PIB. En sus, et contre toute attente, les salariés ont gagné 22% de productivité (rapport de l'institut Sapiens, mars 2021).

### Nous sommes sortis grandis de ce télétravail forcé.

Paradoxalement ce coup de frein brutal donné à l'activité a agi comme un **accélérateur sociétal**. Les enjeux émergents s'articulent **autour du partage et des nouvelles proximités**.

Les retours d'expérience s'accumulent. La distanciation confinée hors de l'entreprise a eu pour effet majeur de nous rappeler à l'importance des composantes relationnelles et interactionnelles de la gestion de l'activité (et de nos vies). Les tensions les plus fortes s'y sont cristallisées. Les difficultés à se coordonner, l'isolement, la réunionite par écran interposé, ont dégradé les processus et ont dans certains cas même provoqué des ruptures des chaînes de valeur business.

**L'excellence opérationnelle est intimement liée à l'excellence relationnelle**. Voilà probablement le plus grand enseignement de cette période chahutée.

Ce sont les Hommes, dans leurs interactions, qui créent la valeur, plus que les processus.

Investir « quoi qu'il en coûte » sur le développement des "community skills" des individus doit devenir le nouveau mantra managérial de la performance.

Autoriser et accompagner les managers à auto-disrupter leurs pratiques sera un élément déclencheur clé. Ce sont eux qui donnent le ton.

Mettre en place des rituels entre équipes et des Communautés de pratiques entre pairs, sanctuarisés sur des temps de travail « hors production », renforcera les interactions, le partage, la positive attitude, l'entraide, l'apprentissage, les relations personnelles entre collègues, et par effet de levier démultiplicateur générera in fine de la performance opérationnelle sonnante et trébuchante.

Le bout du tunnel est aujourd'hui à portée de perspective. Le moment est venu de **sortir du mode urgence**. Le plus grand défi est devant nous : trouver de nouveaux équilibres et construire le travail de demain.

La gestion de la reprise sera déterminante. Les grands arbitrages qui vont être pris traceront assurément une voie nouvelle, pour le meilleur... ou pour le pire.

La conviction défendue ici est que **la voie du meilleur est de travailler activement à enrichir nos tissages relationnels et interactionnels** (avec et sans la technologie). Le reste viendra de lui-même. L'hypothèse sous-jacente est que des collectifs de travail relationnellement compétents, collectivement solidaires et convenablement ressourcés sauront trouver par eux-mêmes les meilleurs moyens de se réinventer et de tirer la reprise vers le haut.

**Fabrice SCHWALM**

## Réfléchir ensemble : Quelles sont nos priorités ?

Nos collaborateurs ont fait preuve de résilience, de capacité d'adaptation, d'autonomie et ont très souvent souffert de leur période de confinement. Le télétravail, tant plébiscité quand il est bien équilibré, a pu montrer ses limites quand il s'agit d'émotions, de cohésion ou encore d'accompagnement.

Toutefois, certains changements profonds sont intervenus sur notre manière de penser notre rapport au travail. Aujourd'hui, travailler ne rime plus toujours avec « aller au bureau » ou n'est plus antinomique avec distanciation.

Capitalisons sur tous les petits bonheurs de se retrouver et apprenons de ce qui fonctionne à distance.

Anticiper le retour des collaborateurs sur site

Permettre un retour progressif avec une phase de réadaptation pour accompagner les appréhensions.

**La valorisation du travail accompli** permettra de reconnaître l'investissement de beaucoup de salariés ayant dû faire face à une charge de travail souvent écrasante dans un contexte où la gestion des sujets personnels et professionnels s'est entremêlée.

Ici, la culture du feedback semble importante à ancrer.

**De la reconnaissance** sincère et profonde pour souligner l'engagement de ceux qui ont cherché encore davantage de sens dans leur travail (quand parfois ils n'en trouvaient plus nécessairement ailleurs) et qui ont fait preuve d'ingéniosité, de créativité et d'engagement.

Profiter du temps où les collaborateurs n'occupent pas les locaux pour les réaménager (ex : revisiter les espaces communs, créer ou mettre l'accent sur des espaces de brainstorming pour retrouver l'effervescence de l'intelligence collective, permettre des endroits où s'isoler si open space afin de ne pas priver abruptement d'intimité...)

**Créer des temps de parole** entre managers afin qu'ils débriefent de leur expérience de gestion de l'humain durant cette phase. Les inciter à mettre en commun ce qui a fonctionné ou moins fonctionné et à prendre des engagements afin d'appliquer durablement les bonnes pratiques.

Tirer des enseignements des modifications profondes ayant changé notre façon de percevoir le travail :

**Donner du sens et faciliter la perception de la stratégie.**

L'incertitude et le délitement social ambiants ont été causés notamment par le manque de visibilité sur la gestion de la crise ainsi que par l'impossibilité de connaître les jalons de la suite de l'histoire. Comment se projeter si le sens et la vision échappent ?

Notons donc qu'il est majeur de renforcer la communication autour de la vision ~~du dirigeant,~~ du projet d'entreprise et des ambitions de reprise, au risque de diluer le sentiment d'appartenance et l'intérêt de la mission.

**Lien entre les services** pour davantage de proximité, il est temps de mettre en œuvre deux mesures : l'immersion régulière des directeurs et les projets « vis ma vie » interservices.

Miser sur les échanges informels et créer des espaces temps pour diffuser les bonnes nouvelles, partager les succès.

**Poursuivre l'aménagement du travail** afin de favoriser l'autonomie et la solidarité : Nous savons désormais que les modes d'exercice du travail ont été révolutionnés, posons-nous alors vraiment la question de l'équilibre vie privée vie professionnelle, et remettons à l'ordre du jour des questions majeures autour du temps de travail et de notre rapport à l'épanouissement personnel.

**Horaires** : se questionner sur davantage de flexibilité ? pour tous les services ?

Un temps complet se ventile-t-il nécessairement sur 5 jours ? Le temps partiel n'est-il pas un moyen d'accompagner des projets portés par nos collaborateurs ?...

**Télétravail** : les négociations avec les partenaires sociaux peuvent être un moyen de déploiement d'un « flexi office » permettant d'alterner les périodes de bureau et de télétravail, de poursuivre dans le sens d'un dialogue social constructif, d'intégrer des collaborateurs sensibles au sujet et d'accompagner tout au long de son parcours.

Ne permettrions nous pas aussi, à certains de nos talents de concrétiser des projets de vie (déplacement/déménagement) tout en poursuivant l'aventure de l'entreprise ?

Ou encore n'imaginons nous pas d'aller encore au-delà de nos pratiques pour permettre aux collaborateurs de mener sur leur temps de travail, des projets solidaires, bénévoles où empreint de sens pour nourrir l'entreprise d'inspiration ?

**Le champ des possibles s'ouvre nous permettant d'allier efficacité opérationnelle, reprise, qualité relationnelle et bienveillance.**

**Coralie LACOMBE**



## Adopter la bonne posture

La situation sanitaire a amené beaucoup d'entre nous à une situation de deuil social, plus ou moins invalidante selon chaque individu.

Ce deuil émotionnel est générateur de stress face auquel habituellement nous réagissons soit par la lutte, soit par la fuite, soit par l'inhibition. Dans ce contexte restrictif, la fuite et la lutte sont contraints. Reste l'inhibition, génératrice de blocage, de dépression voire dans des cas extrêmes de sidération pouvant aboutir à des pathologies psychiques et physiques. La prise de recul et le travail sur soi contribuent à relativiser et à positiver.

C'est bien une stratégie de résilience, qu'il convient de mettre en œuvre par l'écoute et la compréhension mutuelle. Rétablir le lien social pour se remettre en résonance avec l'autre.

### **Pour chacun de nous :**

Etre adaptatif

Retrouver ses objectifs de vie et le sens de l'essentiel

Ressentir l'estime de soi et des autres

Réinstaurer un équilibre émotionnel

Prendre le temps nécessaire

Rééquilibrer nos temps de vie (personnel, familial et collectif)

Apaiser et réguler sa sensibilité émotionnelle exacerbée par la dérégulation sociale.

### **Pour les managers :**

Réinstaurer le dialogue, partager les difficultés, le mal-être, recueillir les souhaits, projeter l'avenir

Partager le malaise, éviter les critiques.

Développer l'empathie, soutenir et faciliter

Donner plus d'informations et mobiliser rapidement les acteurs de façon à dynamiser la reprise en évitant le vide anxigène et la rumination. Dépasser les mauvais souvenirs, focaliser l'attention, la mémoire, créer une parenthèse d'oubli durable. Créer des émotions positives, durables et mémorables. Etre audacieux.

Instaurer un management collaboratif, persuasif et empathique, cohérent, fédérateur et volontaire voire charismatique au sens où le charisme c'est certes être fort mais surtout authentique en laissant apparaître également ses faiblesses, ce qui facilite l'identification, je suis comme vous ..... Avec vous.

Dans la forme, il s'agit de manager au plus près des équipes, de développer des projets d'activités collectives intra et inter entreprise, recours évident au team building, à tout événement fédérateur.

Il s'agit avant tout de se retrouver, d'échanger, de faire le deuil ... certainement pas de tourner la page comme si rien ne s'était passé mais d'en tirer un **apprentissage collectif pour bien reprendre ensemble avec un nouvel élan.**

**Frédéric PELOUX**

## Reprendre c'est ensemble, ici et maintenant

Cessons de procrastiner.

Attendre un "Après" ? Comme il a été de trop nombreuses fois évoqué depuis le premier confinement pour prendre des mesures me paraît futile et dangereux :

Futile car des événements de cette ampleur ont toujours des répercussions profondes.

Certains effets peuvent se manifester lentement, rester presque imperceptibles jusqu'à devenir critiques, d'autres peuvent être mal interprétés, ou perçus comme n'étant que temporaires.

La futilité de l'attente a un effet d'amplification néfaste, assez souvent.

Mais cette attente est surtout dangereuse. Nous ne parlons pas d'un contexte temporaire, nous parlons d'un événement majeur au cours duquel une partie du paradigme a changé.

Adapter le travail a paru normal à tous. **Mais qu'en est-il d'adapter la vision ?**

Prenez-vous encore vos décisions sur les mêmes fondements qu'il y a un an et demi ?

L'inaction peut empoisonner la qualité relationnelle.

Un autre phénomène est à l'œuvre, cette situation catalyse le changement profond qui s'était timidement initié dans la valeur travail. Déployer en urgence une continuité d'activité dématérialisée, en conditions plus que dégradées, mais surtout pénétrant profondément dans nos sphères privées et s'y intriquant comme elles l'ont fait...

Personne n'aurait pu imaginer ça ! Et à peine certains avaient ils réussi ce challenge qu'ils en ont été récompensés par des baisses d'activité et de salaire ! Sans que leur contexte professionnel ne puisse intervenir. Nous avons même parfois assisté à une casse de l'engagement, pour la plupart sans pouvoir intervenir et tout en étant nous-mêmes impuissants face à ce qui nous arrivait à nous aussi.

Avant le covid, la question du réenchâtement du travail était très courante. Oubliez-la, elle est passée de mode ! Se pose en profondeur et je pense pour la première fois depuis longtemps **la question de la valeur intrinsèque du travail !**

Cette question comme tous les éléments intrinsèques jouera un rôle clé dans la qualité relationnelle mais surtout la performance dans un futur proche.

Attendre un "après" pour prendre des mesures me semble futile et dangereux. Ce genre d'événement est certes une perturbation majeure. Mais l'attente ne permet pas d'en cadrer les effets et au contraire même les amplifie. En termes de qualité relationnelle l'inaction peut être un poison mortel

Avoir conscience du changement profond intervenu sur la valeur "travail".

La continuité opérationnelle dématérialisée en urgence

Les réductions d'activité

Le présentiel ou l'exécution d'une tâche ont cessé pour certains de conditionner le revenu sont trois facteurs dont les conséquences devront être analysées en détail.

De l'ère du "réenchâtement du travail" nous passons à une ère qui pose la question de sa valeur intrinsèque.

**Ces motivations intrinsèques jouent un rôle clé dans le comportement de chacun impactant directement la qualité relationnelle.**

**Bruno LANCEMENT**