



▶ Insights

La Fabrik ▶ RH

L'entreprise
Le dirigeant
La Covid-19
Et après ?

DEO CONSEIL
People first.



Contexte

La crise sanitaire que nous vivons est sans précédent. Ses impacts sont incalculables et en particulier sur la vie de nos entreprises, sur les comportements de nos collaborateurs et sur la manière de diriger et de travailler.

Le monde post Covid-19 sera résolument différent et la vie de l'entreprise aussi. Comment naviguer dans un monde plein d'incertitudes ? Comment redonner du sens aux collaborateurs, comment réinitialiser le lien à l'intérieur de l'organisation ?

Diriger aura-t-il le même sens demain ? Mesure-t-on réellement les effets de cette crise sur nos manières de conduire nos entreprises et nos équipes.

La société mondiale est entrée dans la société du "CARE". En effet, la vie a été privilégiée, les solidarités renforcées pour réduire les inégalités.

Le rôle du dirigeant, son leadership sont réinterrogés à l'aune de ce que nous apprenons sur nous même avec cette crise.

L'agilité, la confiance, l'autonomie, la transparence, la responsabilité et l'intelligence collective, autant d'attributs nécessaires pour dessiner l'entreprise de demain avec des leaders d'un genre nouveau : **des leaders authentiques pour engager vers un futur que personne ne connaît vraiment.**

On ne peut déterminer ce qui est incertain mais on peut créer les conditions du lien pour créer de la valeur différemment et durablement.

Nous avons souhaité mesurer ces impacts et ces changements auprès de plus de 500 dirigeants & cadres*.

Nous vous livrons ici les résultats avec un verbatim des répondants et une note de synthèse.

Jamal Belahrach
CEO
DEO Conseil

* Enquête réalisée du 21 au 25 avril 2020 avec l'outil Klaxoon.



Synthèse des résultats

- Si tout le monde reconnaît qu'il y a le monde d'avant Covid-19 et que le monde d'après sera différent, le défi sera alors, de voir comment la résilience de nos entreprises et de l'appareil d'Etat, auront évolué dans ce nouveau monde.
- Force est de constater que l'ensemble des dirigeants (515) qui se sont exprimés sont convaincus que l'Etat devra revoir ses priorités. En effet, la santé, l'éducation, la sécurité et la transformation numérique ont été plébiscitées dans cette enquête. De la même manière, le contrat social devra être réinventé à l'aune de ce que nous vivons avec cette crise sanitaire qui a mis en lumière les inégalités déjà identifiées.
- Enfin, la majorité des dirigeants ont estimé que la législation du travail n'était pas du tout adaptée au monde économique qui évolue en permanence et encore moins à la révolution numérique qui s'est imposée à nous. L'absence de flexibilité et de rupture d'activité, ajoutée à la rigidité du code du travail, amènent ces dirigeants à déclarer une réduction de l'emploi comprise entre 10 et 50%.
- S'agissant de l'entreprise, les dirigeants sont alignés pour déclarer que l'entreprise devra développer une dimension plus sociale dans ses stratégies, dans sa raison d'être, une relation renouvelée avec son écosystème.
- L'entreprise a pris un retard certain dans sa digitalisation et manque de volontarisme pour une démarche d'innovation durable.
- Les entreprises également vont devoir revoir leurs priorités stratégiques et leur agilité. Une accélération de leur transformation digitale, une refonte de leur organisation du travail, une politique de développement des compétences de leurs collaborateurs ainsi que leur bien-être au travail, deviennent de véritables enjeux pour leur performances futures.
- Si globalement, les dirigeants estiment que leurs collaborateurs sont engagés (60%), que leurs équipes managériales ont été à la hauteur de la gestion de cette crise, ils pensent néanmoins qu'ils ne sont pas suffisamment formés.
- En ce qui concerne, le télétravail, si tout le monde s'accorde à dire que cela été très utile pour ceux qui ont pu en bénéficier, force est de constater que les freins sont à prendre en considération. En effet, l'absence de confiance, le manque d'autonomie, l'esprit de respon-

Et après ?

sabilité ont été les principaux éléments évoqués par les dirigeants. C'est par conséquent, un oui mais...

- Cette enquête confirme que la détermination du dirigeant et la qualité de son leadership sont clés pour naviguer dans un monde incertain et complexe.
- Pour réussir la transformation de son entreprise, les dirigeants s'accordent sur l'enjeu de l'engagement des équipes managériales, d'une transformation digitale assumée car elle touche les processus.
- A une quasi-unanimité (87%), les dirigeants et cadres déclarent ne pas maîtriser les attentes des collaborateurs et encore moins celles des générations Y et Z. Ce constat est impressionnant, lorsque l'on connaît l'évolution démographique de l'entreprise et par conséquent comment l'entreprise pourrait se développer sans maîtriser les attentes de ses collaborateurs.
- Sur le plan managérial, seule, la mise en place d'un mode de management horizontal, basé sur l'intelligence collective, des démarches inclusives, peuvent garantir un niveau d'engagement élevé et une performance durable.
- Donner du sens et développer la confiance, l'autonomie et la responsabilisation sont des actes managériaux fondateurs.
- Les attentes sont fortes de la part du dirigeant. Faire émerger les talents, libérer les potentiels, savoir s'entourer, porter les valeurs de l'entreprise et savoir naviguer dans un monde incertain, sont les qualités principales requises pour un dirigeant.

Conclusion

- Si l'ensemble des répondants sont plutôt d'accord, sur les principaux changements qui devront être engagés par toutes parties prenantes, on constate que leurs *verbatim*s sont emprunts d'un scepticisme sur la capacité des hommes et des femmes à réellement entamer un virage nécessaire.
- Toutefois, il ressort clairement, qu'aucun changement ne sera possible sans déclenchement de véritables dynamiques humaines. Nous avons besoin de dirigeants avec un leadership fort pour conduire dans ce nouveau monde VUCA, des managers qui portent durablement l'habit pour être inclusifs, développer l'engagement des équipes et créer les conditions de la performance.
- Cette crise sanitaire a montré à travers le monde combien la capacité de mobiliser, de fédérer a été vitale pour éviter une catastrophe encore plus grande.
- L'entreprise de demain sera horizontale, inclusive et où, l'intelligence collective sera le socle de la créativité et de l'innovation pour créer de la valeur.
- Le dirigeant de demain, sera davantage un chef d'orchestre qui saura identifier, révéler et libérer les talents de son organisation.



Diriger demain en mode post Covid-19 ou comment conduire une organisation dans un monde VUCA* ?

Cette crise sanitaire nous a mis définitivement en condition d'incertitude et d'instabilité et cette étude nous le confirme bien.

En effet, comment accélérer la prise de conscience de nos faiblesses et de notre incapacité à mieux appréhender le futur autrement que par le prisme technologique.

L'intelligence artificielle, la robotique, le big data, la blockchain, autant de défis inédits qui créent des angoisses nouvelles pour les dirigeants d'entreprises et politiques mais qui également nous plongent dans un unanimité qui obère la vision systémique, jusqu'à devenir soudainement impuissants face un maudit virus.

Clairement, personne ne l'a vu venir mais en même temps, la gestion de cette crise aurait certainement été mieux gérée si les dirigeants et leaders d'opinion avait été mieux préparés.

* Volatile, Incertain, Complexe & Ambigu

Et après ?

En effet, cela fait des années que la littérature managériale, économique et politique, les conférences, les séminaires essayent de sensibiliser à ce nouveau monde, à ces menaces planétaires qui vont de la mondialisation effrénée, au dérèglement climatique, les inégalités sociales ou les migrations de masses. Mais en vain.

Les dirigeants d'aujourd'hui ne sont pas préparés à affronter ces mutations et que dire des futures générations.

Ces défis doivent être gérés avec une vision ouverte sur le monde, systémique, avec de la hauteur et une analyse objective.

Ces dirigeants, ces leaders doivent donner un cap, du sens et prendre des décisions courageuses en s'appuyant sur leurs capacités de jugement et en faisant les compromis nécessaires.

Si on y regarde de plus près, nous avons pu le constater chez certains dirigeants (médecins, politiques ou autres) lors de cette crise sanitaire dans certain pays.

Demain, nous aurons besoin de plus de leaders et de managers car les deux sont indissociables. Le leadership fait les choses justes (ce qui doit être fait) quand Le manager fait les choses bien (comment déployer efficacement).

Il faut à nos organisations, plus d'agilité et qu'elles soient publiques ou privées, qu'ils soient des partis politiques, des partenaires sociaux, des élus, là où il y a des hommes et des femmes, un style de leadership fort et stimulant, entraînant.

Un leadership qui libère, qui fait grandir, qui met l'intelligence collective au cœur de son dispositif de management horizontal, est la clé de la pérennité des organisations de demain.

La confiance, la transparence, la bienveillance et le développement de l'autonomisation des équipes sont les ingrédients d'une culture d'entreprise qui devient le drapeau qui coalisent tous les talents disponibles et ancrent leur engagement pour l'organisation afin de créer plus de valeurs.

Le leader est celui qui libère l'entreprise avec un dialogue permanent avec toutes les parties prenantes et pour lequel, la hiérarchie est non pas un outil de décision mais d'animation.

Le leadership inspirant crée les conditions du dépassement de soi, explore tous les champs du possible en développant la créativité et l'énergie de ses équipes.

Un leader doit être cette boussole pour l'entreprise, pour l'administration, pour toutes les organisations. Il prend des risques et agit en véritable entrepreneur.

Ce leadership, nous en avons besoin pour mener de véritables transformations qui combinent le court terme pour répondre aux attentes des citoyens, des clients et des collaborateurs mais également de voir loin, pour pouvoir voir juste.



Et après ?

Chaque organisation devrait être portée par des hommes et des femmes en capacité de réinitialiser la confiance, d'agir en tant que missionnaire, de faire briller les yeux et de développer la fierté de leurs équipes.

Le défis de taille à relever alors, sera que les dirigeants actuels acceptent de se remettre en cause, de faire preuve d'humilité et d'être challengé par cette nouvelle race d'homme et de femmes dont nos sociétés ont besoin.

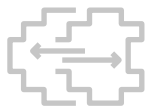
Nos écoles, nos universités, nos associations, nos entreprises, notre administration, nos partenaires sociaux et nos partis politiques doivent être la fabrique de cette nouvelle génération.

Pour réussir ensemble, nous devons ériger l'humilité et le droit à l'erreur en tant que qualité.

Les transformations nécessitent du courage car elles empruntent le chemin sans connaître la destination finale.

Il nous faut pour cela, plus de dirigeants visionnaires en capacité de défricher de nouveaux espaces, de développer la créativité des hommes et des femmes, libérer leurs énergies et leurs créer les espaces d'expressions et d'épanouissement avec des valeurs fortes pour faire une société commune moins individualiste et plus partageuse.

C'est l'invitation post Covid-19 dans un monde VUCA.



Verbatim



L'innovation c'est la clef du futur. Nous arriverons à un monde numérique digital en premier degré, on doit suivre."



Selon le secteur d'activité la transformation va être plus ou moins rapide mais en général elle reste timide à ce jour. La crise actuelle devrait permettre de passer à une vitesse supérieure."



Il faut instaurer toute une culture pour cela. Il est évident qu'il y a eu et il y a toujours un climat de méfiance entre entreprises et État. Nous ne sommes pas le pays le plus transparent du monde et pour aller de l'avant. Se transformer et aller vers le nouveau nécessite un changement de mentalité des dirigeants, mais aussi une clareté et une transparence meilleure de la part de l'État."



Avec de la volonté, un management amélioré et des RH formées, une concentration sur les créneaux à fort apport ; les entreprises peuvent - ou doivent - changer. Faute de quoi, elles seront dépassées - ou disparaîtront tout simplement."



Après la COVID-19, tout le monde ou la plupart vont revenir à la vie normale, les mémoires sont courtes..."

“ Cela dépendra de l'agilité et la volonté des dirigeants.”

“ La transformation des entreprises est une obligation pour affronter les changements accélérés que nous vivons : révolution 4.0, big data, intelligence artificielle... L'adoption de l'agilité et la frugalité est une nécessité.”

“ Cette capacité passe nécessairement par :

1. La capacité et la volonté des actionnaires et des managers.
2. La capacité de l'État à accompagner cette transformation.”

“ L'entreprise marocaine prône la culture du confort : Tbe3 7reft bouk lay ghelbouk. Or nous devons absolument explorer d'autres territoires et adopter d'autres points de vue pour pouvoir d'une part mieux évaluer les changements tendances et surtout entrer dans des stratégies proactives.”

“ Après cette crise et au vu de la transformation des écoles en temps record **TOUTES** les entreprises peuvent le faire.”

“ Si une institution comme la CNSS a réussi à digitaliser ses services en un rien de temps, je pense que c'est envisageable à plus grande échelle.”

“ L'être humain a le don de vite oublier.”

“

L'impact de l'aspect culturel est encore sous estimé.”

“

Absence de capacité d'anticipation.”

“

Difficile de se transformer surtout pour les PME où le dirigeant doit être sur tous les fronts.”

“

La problématique majeure est l'esprit fonctionnaire de l'État et ce dirigeant. L'État via son système administratif (douane, fiscalité... partout et aussi bancaire sont le vrai frein de toutes les actions.”

“

La veille mentalité du patron est tjrs d'actualité chez nous .Espérais que la Covid-19 servira de leçon. La transformation sera effective si seulement les propriétaires tirent plus de bénéfices.”

“

Problématique de la qualité du management et leadership du dirigeant...”

“

L'aspect participatif / collaboratif est déterminant.”

“

Aucune vision du chef d'entreprise marocain.”

“ Il y a du travail en termes d'en prendre conscience et d'implication du dirigeant.”

“ Insuffisante, les entreprises marocaines n'investissent pas dans la R&D.”

“ Le conservatisme est extrêmement puissant .Il y a une résistance culturelle très forte au changement et à la remise en cause.”

“ Le train est déjà sorti de la gare soit l'entreprise le prend soit elle va le rater. Aujourd'hui l'entreprise n'a plus le choix mais une obligation de se transformer si elle veut rester compétitive.”

“ Il faut des incitations fiscales (zero papier par process + redéploiement des ressources - abattement après audit).”

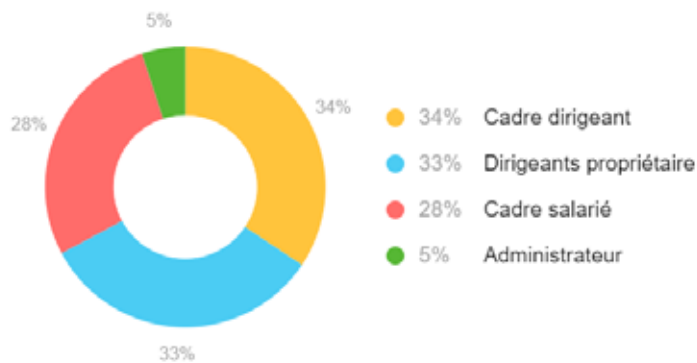
“ L'économie est encore trop dominée par les situations de rente pour que la nécessité de la transformation soit un impératif vital. Il est plus rentable de construire ses protections que d'améliorer ses performances.”

Résultats

Echantillon

Quel est votre profil ?

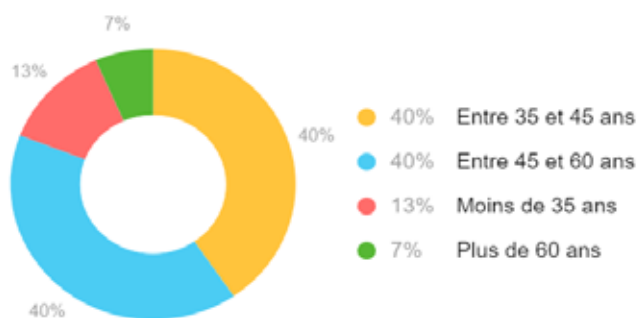
4 choix choix unique



⇒ **515** répondants
67% des répondants sont des dirigeants
5% des administrateurs
28% des cadres salariés

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

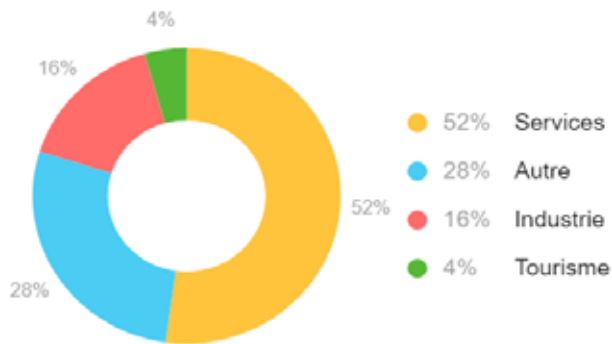
4 choix choix unique



⇒ **Une pyramide des âges plutôt bien représenté !**

Sur quel secteur d'activité opérez-vous ?

4 choix choix unique

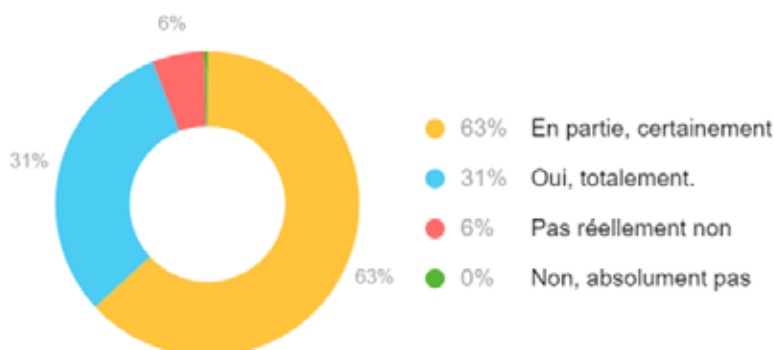


⇒ **L'industrie et le service représentent la grande majorité des entreprises (68%).**

L'entreprise & l'État

Selon vous, le COVID 19 va-t-il changer les priorités de l'état ?

4 choix choix unique



⇒ **94%** des répondants estiment que d'une manière ou d'une autre, l'État devra revoir ses priorités à l'aune de ce que nous vivons avec cette crise sanitaire.

Et après ?

Parmi les chantiers suivants, classez ceux qui vous paraissent prioritaires pour l'état ?

classement

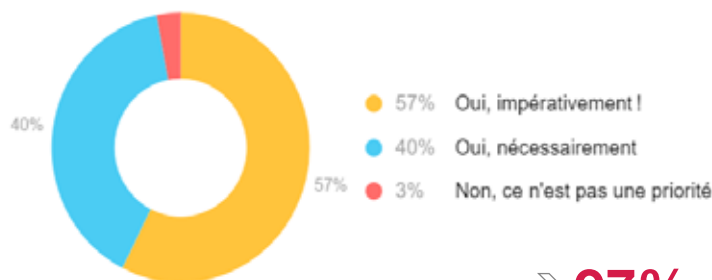


- | | |
|---|-----------------------------|
| 1 | La santé |
| 2 | L'éducation |
| 3 | La sécurité |
| 4 | La transformation numérique |
| 5 | L'industrialisation |
| 6 | Le tourisme |

⇒ L'ensemble des répondants, mettent la santé et l'éducation, en tête de liste des priorités de l'État avec la sécurité.

D'après vous, le contrat social doit-il être réinventé ?

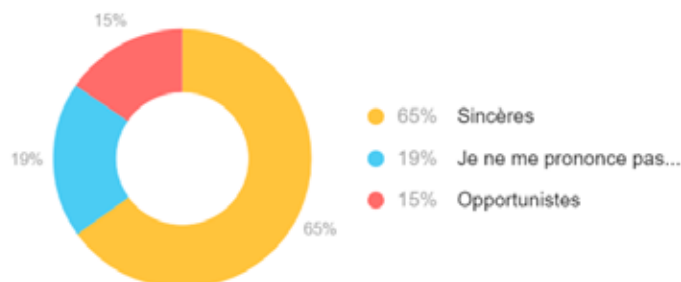
3 choix choix unique



⇒ **97%** des répondants estiment que le Maroc devra revisiter son contrat social.

Selon vous, les valeurs qui se sont exprimées durant cette crise ont été...

3 choix choix unique

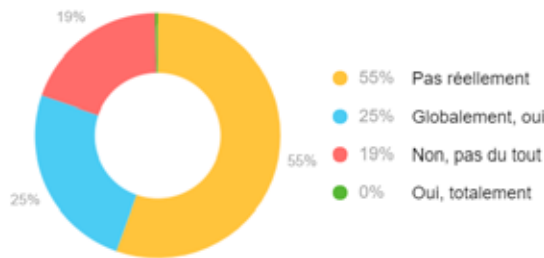


⇒ Opportunisme et scepticisme représentent 34% des répondants sur les valeurs exprimées durant la crise sanitaire.

La législation marocaine du travail vous semble-t-elle adaptée aux évolutions du monde économique et à ses impacts sur l'organisation du travail



4 choix choix unique



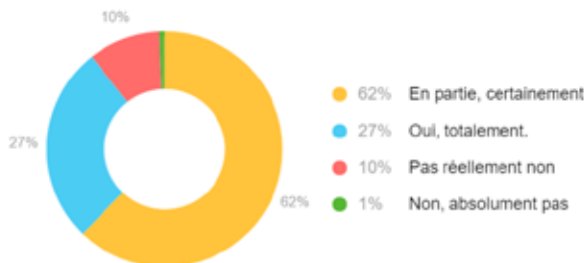
⇒ **74%** des répondants estiment que la législation du travail n'est pas adaptée à l'évolution du monde économique et ses impacts sur l'organisation du travail.

L'entreprise

Selon vous, le COVID 19 va-t-il changer les orientations stratégiques des entreprises ?



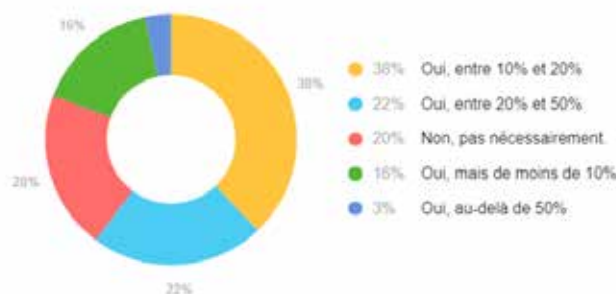
4 choix choix unique



⇒ **89%** des répondants estiment qu'ils vont devoir revoir comme l'État, leurs priorités stratégiques.

Selon vous, les entreprises vont-elles revoir à la baisse le volume d'emploi après la crise ?

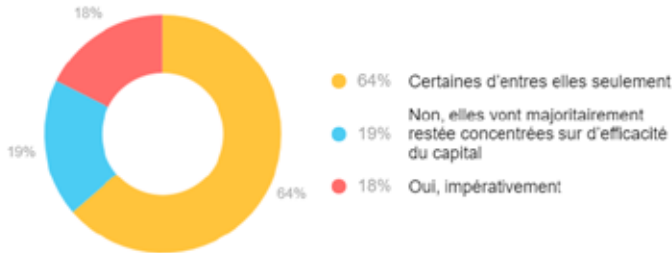
5 choix choix unique



⇒ **60%** des répondants envisagent une réduction de l'emploi comprise entre 10 et 50%. Seules 20% d'entreprises ne réduiront pas l'emploi.

Selon vous, les entreprises vont-elle intégrer à leur vision une plus forte dimension sociale et sociale

3 choix choix unique



⇒ **82%** des répondants estiment que les entreprises devront intégrer une dimension sociale plus forte dans leurs stratégies.

Parmi les éléments suivants, classez ceux qui vous paraissent prioritaires à revoir pour les entreprises souhaitant rester performantes ?

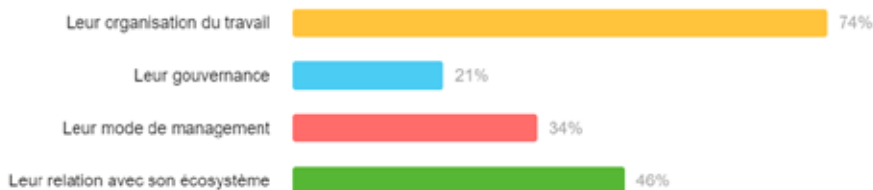
classement

- 1 Leur stratégie
- 2 Leur agilité
- 3 Leurs marchés
- 4 Leur positionnement
- 5 Leur qualité de service
- 6 Leurs modes de financement
- 7 Leur communication

⇒ **Stratégie & agilité** sont les priorités clés de l'entreprise post Covid-19.

Selon vous, qu'est-ce que les entreprises vont changer en priorité après la crise ?

4 choix choix multiples

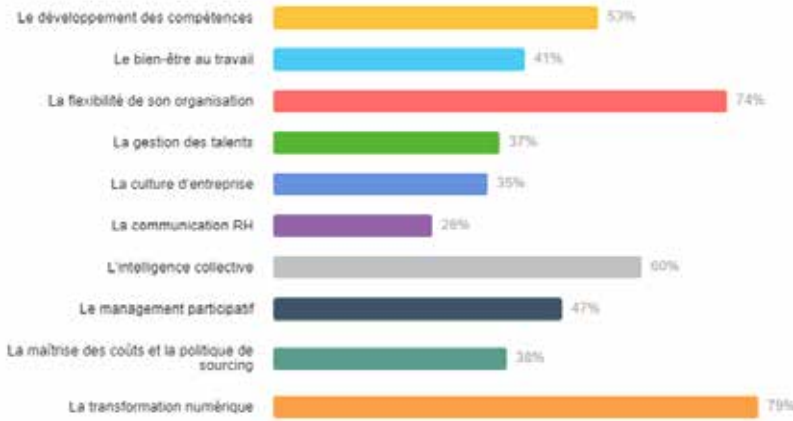


⇒ **74%** des répondants estiment que l'organisation du travail doit être revue post Covid-19.

⇒ **46%** pensent que les relations de l'entreprise avec son écosystème devront également évoluer.

Sur quoi les entreprises devront-elles mettre l'accent ?

12 choix choix multiples



⇒ Transformation numérique, flexibilité, développement de l'intelligence collective, bien-être au travail et développement de compétences sont les focus principaux des entreprises post Covid-19.

Selon vous, quels sont les principaux facteurs clés de succès d'une stratégie ?

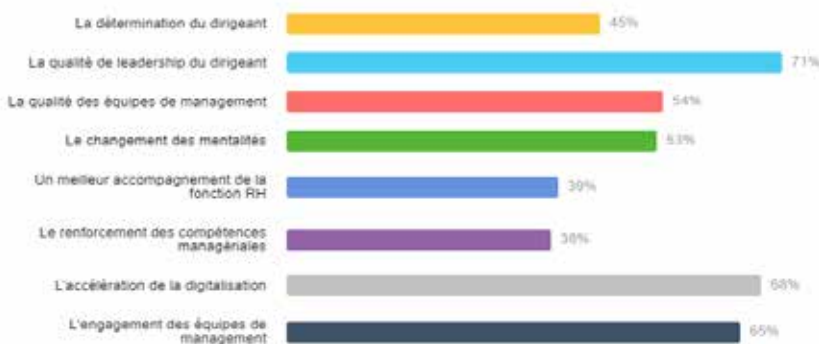
classement

- 1 La qualité des ressources humaines
- 2 Le management
- 3 La gouvernance
- 4 L'organisation
- 5 Les moyens financiers
- 6 La communication

⇒ L'ensemble des répondants estiment que pour réussir une stratégie d'entreprise, il faut investir dans la qualité des ressources humaines et le management et avoir une bonne gouvernance.

Quels sont les facteurs clés de réussite d'une transformation durable ?

3 choix choix multiples

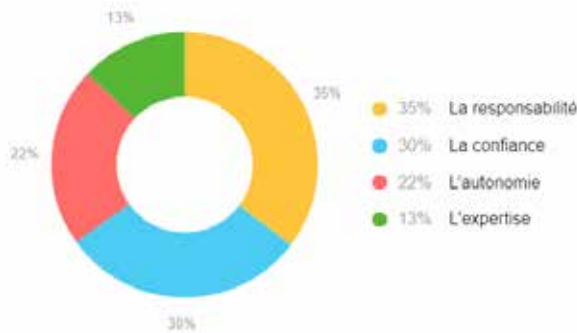


⇒ Par ailleurs, ils estiment également que la transformation d'une entreprise ou organisation quelconque, passe nécessairement par la détermination du dirigeant et la qualité de son leadership, l'engagement de ses équipes de management et une digitalisation de l'entreprise.

Et après ?

D'après vous, quelle est la valeur essentielle pour développer l'agilité d'une organisation ?

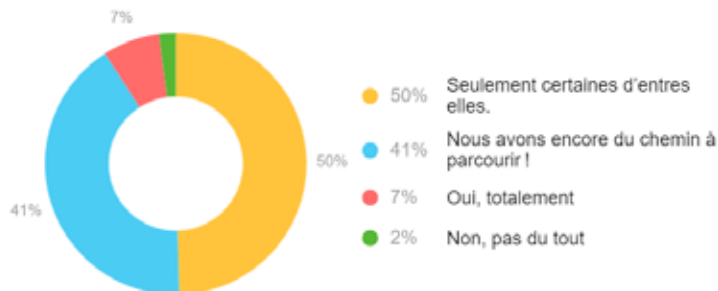
4 choix choix unique



⇒ L'agilité passe par la responsabilisation et confiance envers les équipes avec un degrés d'autonomie.

Pensez-vous que les entreprises marocaines ont pris la mesure des impacts de la révolution numérique ?

4 choix choix unique



⇒ L'ensemble des répondants, estiment que la prise de conscience autour de la révolution numérique que nous vivons n'est pas encore totale et les entreprises ont un retard certain. Seuls 7% des dirigeants estiment que la prise de conscience est totale.

Pensez-vous que l'entreprise doit stimuler le développement de l'innovation à tous les niveaux ?

3 choix choix unique

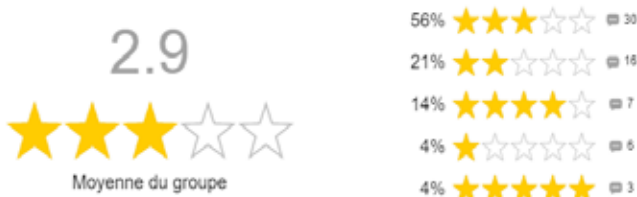


⇒ La majorité des dirigeants pensent que l'innovation doit devenir prioritaire dans les stratégies des entreprises.

Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous la capacité des entreprises à se transformer ?
N'hésitez pas à mettre un commentaire



évaluation avec commentaires



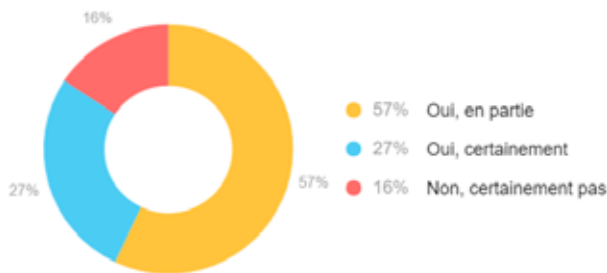
⇒ **A peine 2/3 des répondants, estiment que les entreprises sont en capacité de se transformer et de s'adapter au monde post Covid-19.**

L'entreprise & le télétravail

A votre avis, le travail à distance va-t-il être intégré de manière durable dans les pratiques ?



3 choix choix unique

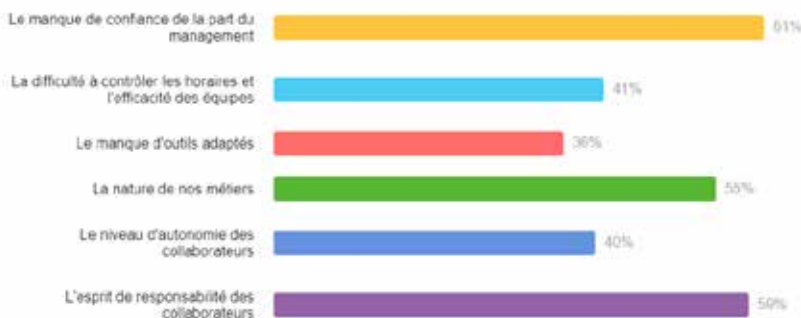


⇒ **84%** des dirigeants estiment que le télétravail sera un outil de management du temps de travail.

Quels seraient selon vous les freins au développement du travail à distance ?



6 choix choix multiples



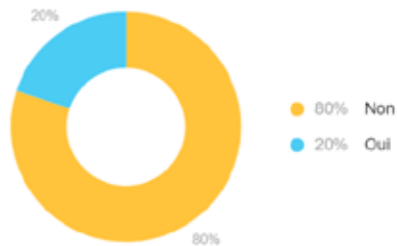
⇒ **Plus de 60% des dirigeants évoquent l'absence de confiance et l'esprit de responsabilité comme frein au développement du télétravail, en dehors de la nature du travail lui-même qui reste un élément déterminant.**

L'entreprise & les collaborateurs

Selon vous, les entreprises sont-elles pleinement conscientes des attentes de leurs collaborateurs ?



2 choix choix unique



⇒ **80%** des dirigeants avouent ne pas avoir pleinement conscience des attentes de leurs collaborateurs.

Selon vous, les entreprises sont-elles pleinement conscientes des attentes managériales des générations Y et Z ?



3 choix choix unique



⇒ **87%** des dirigeants expriment leurs difficultés à comprendre les attentes des générations Y et Z.

Trouvez-vous que vos collaborateurs, dans l'ensemble, sont :

3 choix choix unique



⇒ **60%** des dirigeants estiment que leurs collaborateurs sont engagés.

Le dirigeant & le management

Vos managers ont-ils la bonne posture et les bons réflexes pendant cette crise ?

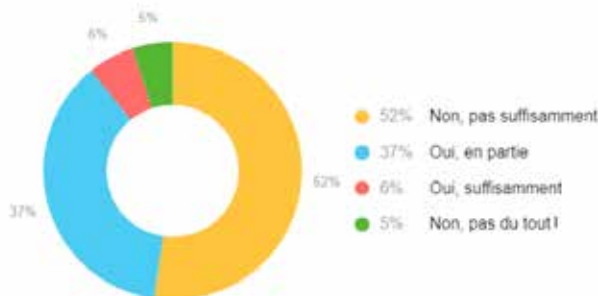
3 choix choix unique



⇒ **37%** des dirigeants estiment que leurs managers ont totalement été à la hauteur de la gestion de la crise.

Pensez-vous que les managers sont suffisamment accompagnés pour faire face aux enjeux de compétences et de leadership ?

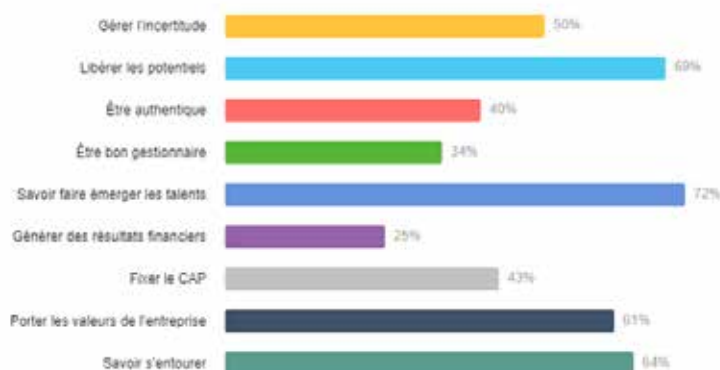
4 choix choix unique



⇒ **57%** des dirigeants estiment que leurs managers ne sont pas suffisamment accompagnés pour leur montée en compétences.

Quelles sont les principales qualités qu'un dirigeant doit développer pour pérenniser les performances de son entreprise ?

3 choix choix multiples



⇒ Faire émerger les talents, libérer les potentiels, savoir s'entourer, porter les valeurs de l'entreprise et savoir naviguer dans un monde incertain, sont les qualités principales requises pour un dirigeant.

Selon vous, la performance managériale passera par ?

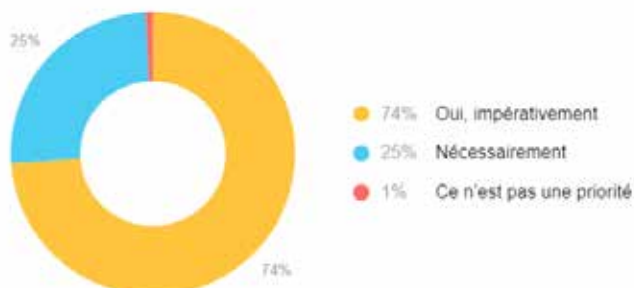
2 choix choix unique



⇒ **95%** des dirigeants reconnaissent que la management inclusif et horizontal est la clé d'une performance durable.

Est-il important, pour les entreprises, de développer la confiance et l'autonomie

3 choix choix unique



⇒ **99%** des dirigeants estiment que la confiance et l'autonomie doivent être développés pour s'assurer d'une organisation agile et performante.



La Fabrik **►RH** est le think tank de DEO Conseil pour traiter les questions de dynamiques humaines au sein des organisations publiques ou privées.

Les transformations, le développement du leadership, le développement personnel, les nouveaux modes de collaboration et d'innovation au service de l'efficacité des organisations, sont les principaux chantiers du think tank.

La Fabrik **►RH** est constituée d'un réseau d'experts @lliance **►Xpert** dans différentes disciplines, de sociologie, de philosophie et d'anthropologie, d'un département études et @ssess **►Tools** d'un laboratoire de validation des outils d'assessment **►Insights**.

www.deoconseil.com

10, rue Jihani - 4^{ème} étage - 20100 Casablanca - Maroc
Tél. +212 (0)5 22 94 42 74 / +212 (0)5 22 94 42 77 - contact@deoconseil.com