

# Cabinet Inventif

Accompagner vos transformations et bouleversements

## RÉFLEXIONS VERS LE MONDE D'APRÈS #1 MATHIEU MORGENSZTERN

Président de WPP France, groupe international de marketing et de communication

Octobre 2020 (interview réalisée à la veille d'un 2<sup>ème</sup> reconfinement)

Cliquez pour écouter depuis [notre chaîne YouTube](#)

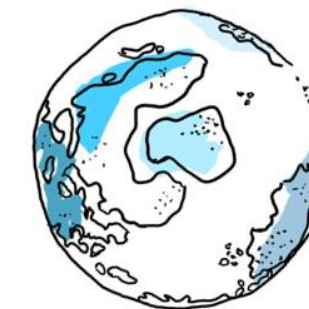


Mathieu Morgensztern  
Président de WPP France



Tiphaine Scott de Martinville  
Fondatrice du Cabinet Inventif

Podcast  
de l'interview  
54 mn



***Ces dirigeants, entrepreneurs, artistes, chercheurs... ont le goût du dépassement.***

***S'ils connaissent le doute, la nécessité d'agir les porte à anticiper la suite avec ce qu'ils ont en main. Crise ou pas, ils savent que tout avenir porte son lot d'incertitudes, inconnus et hasards... Qui les pousse à se renouveler.***

***Régulièrement confrontés à des décisions difficiles, ils touchent le risque du doigt, pour eux comme pour ceux qui les suivent. D'ailleurs, c'est parfois ce goût qui les tient, plutôt qu'une gestion du quotidien.***

***Leur énergie m'a donné envie de les interroger sur ce qu'ils voient pour après, et ce qu'ils en font.***

***Mathieu Morgensztern, Président de WPP France, groupe international de marketing et de communication, évoque l'exigence et les défis de la période, les évolutions dans l'organisation du travail et notre rapport à la performance.***

## RÉFLEXIONS VERS LE MONDE D'APRÈS #1

# MATHIEU MORGENSZTERN

## Quel regard sur la période ?

«La période est très exigeante pour tous. Dirigeants, managers, collaborateurs...  
Les enjeux et challenges sont partout. Il faut un jeu de jambes et une adaptabilité très forts»

«Le moment n'est pas facile... Il est malgré tout passionnant parce qu'il pose, en très peu de temps, beaucoup de questions fondamentales d'organisation, de relation aux équipes, de façon d'accompagner les personnes, de faire confiance»

## Comment s'est passé le (premier) confinement ?

«Le confinement de mars a marqué une première phase dans la crise que l'entreprise a souvent subie, contrainte de s'adapter par réaction à des décisions qu'elle n'avait pas choisies»

«Les collaborateurs se sont adaptés extrêmement vite, pour travailler à distance du jour au lendemain. Ils ont fait preuve de grande initiative, de façon plutôt réussie dans un environnement très contraint»



RÉFLEXIONS VERS LE MONDE D'APRÈS #1  
**MATHIEU MORGENSZTERN**



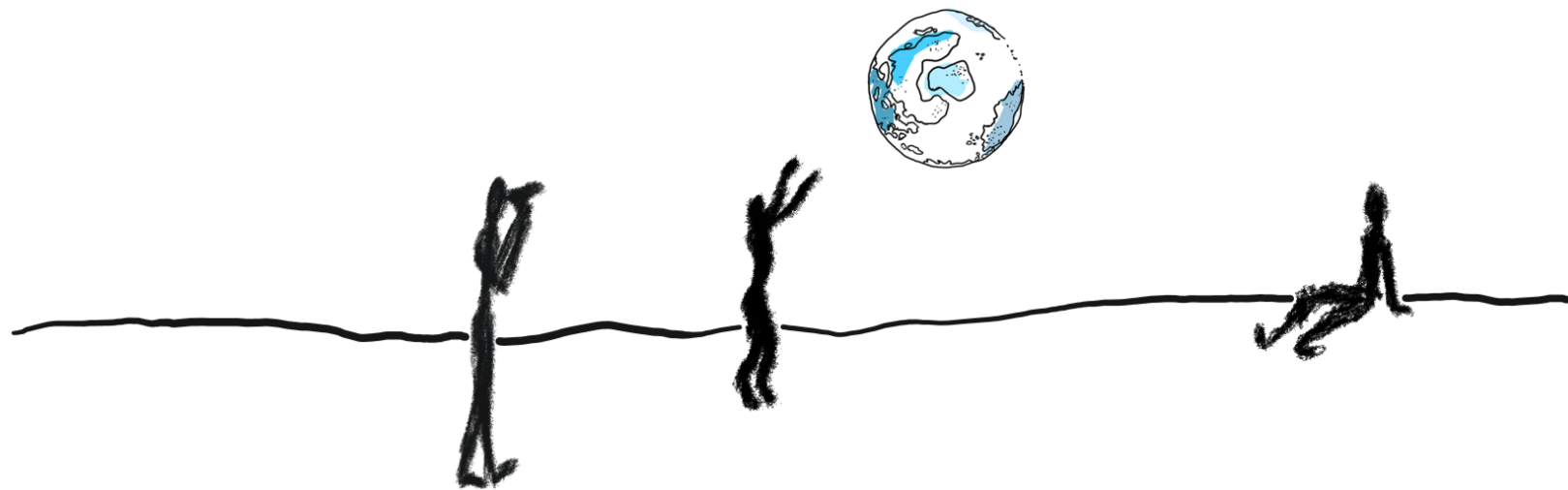
## Comment s'est organisée la reprise de juin puis en septembre ?

«La sortie du confinement a ouvert une deuxième période, qui a consisté à reprendre le leadership sur la situation. Nous nous sommes alors fixé comme priorité d'écrire ce que devait être la nouvelle façon de travailler»

«Après avoir beaucoup donné pendant le confinement, les collaborateurs ont eu une très grosse attente de voir l'entreprise écrire les règles du futur. Comment s'organiser avec beaucoup de télétravail, moins de contact clients, une même exigence dans la dimension créative des idées...

Nous avons dû trouver une vision commune de ce qu'allaient être les 12 mois de la sortie du confinement»

«Avec le reconfinement, nous venons de communiquer à l'ensemble des collaborateurs notre décision d'instaurer le télétravail 5 jours par semaine. Cette décision a été très bien comprise. D'abord car l'anxiété était forte cette semaine. Par ailleurs, nous avons veillé à replacer cette décision dans son contexte pour lui donner du sens, ce qui est a été perçu très positivement. Les collaborateurs souhaitent soutenir et s'adapter aux difficultés que traverse actuellement la société»



RÉFLEXIONS VERS LE MONDE D'APRÈS #1  
**MATHIEU MORGENSZTERN**

## Quels besoins émergent chez les collaborateurs ?

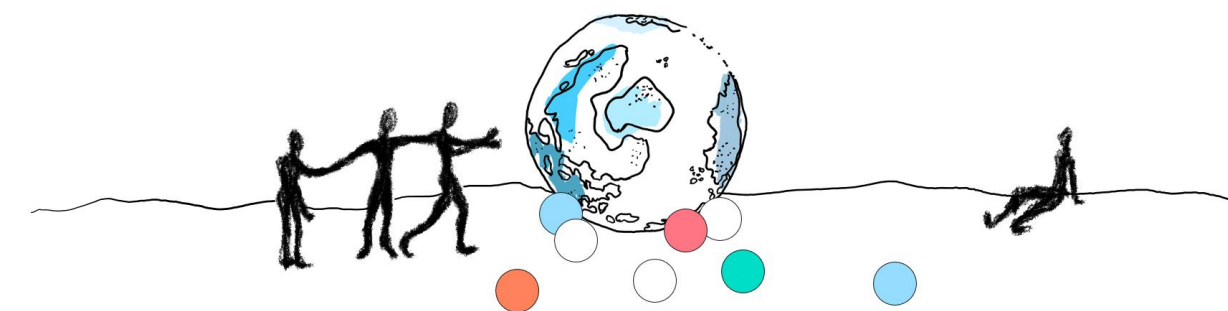
«Donner du sens est fondamental, à travers une pédagogie fortement liée au pourquoi des décisions. Tout le monde est monté d'un cran dans cette exigence. On ne peut plus faire l'économie du pourquoi»

«Le caractère très clair et transparent des communications est particulièrement apprécié. Nous avons d'ailleurs reçu une très forte adhésion des collaborateurs à la vision proposée des nouvelles modalités de travail, à laquelle ils ont largement contribué par workshops, études et sondages internes»

«La question de la raison d'être est également centrale. Ce principe nous guide vis-à-vis de nos clients, également en interne, pour agir d'une manière qui contribue à l'évolution positive du monde. Avec la crise, nos collaborateurs ont pris conscience de leur grand pouvoir d'influence. Ils cherchent à encourager nos clients dans leurs démarches vers des leviers constructifs de croissance»

«Des groupes de travail se sont créés pour favoriser le travail collectif, avec du sens... Notamment vis-à-vis de l'environnement et de l'empreinte carbone de nos plans média»

«Les Dirigeants doivent impérativement être très en phase avec la société pour être considérés comme une équipe responsable par les collaborateurs»



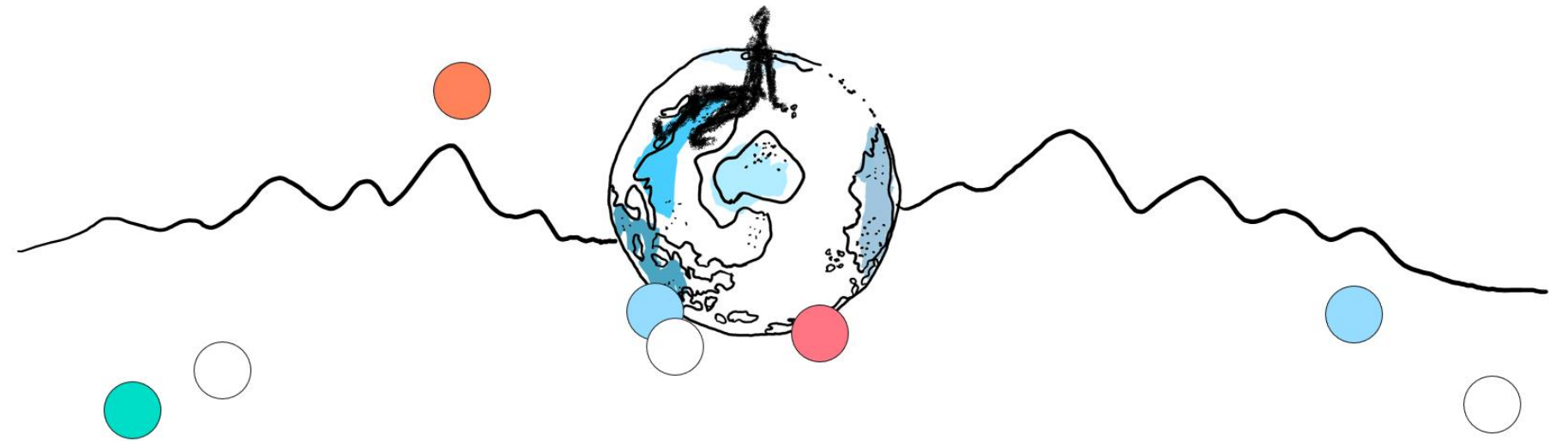
RÉFLEXIONS VERS LE MONDE D'APRÈS #1  
**MATHIEU MORGENSZTERN**

## Quels changements dans les modes de travail ?

«Nous avons réalisé un extraordinaire saut technologique, qui a fait de l'outil la base de la façon de travailler. A travers l'outil, le rituel du voyage a été remplacé par un accès instantané et partagé à la connaissance mondiale. Une très grande agilité est apparue avec des clients eux-mêmes en demande d'une très grande réactivité.

Les modalités de travail, comme le lien avec les clients, ont totalement changé...

Pour aller beaucoup plus vite, de façon bien plus efficace»



## Quelle part d'avenir porte le freelancing ?

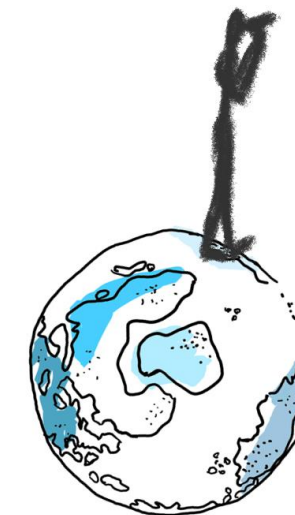
«Les freelances ont perdu beaucoup de revenus pendant la crise...

En fait de statut, la question aujourd'hui est plutôt celle de l'autonomie.

Les entreprises qui réussiront demain sauront intégrer l'exigence d'un mode de vie indépendant»

RÉFLEXIONS VERS LE MONDE D'APRÈS #1  
**MATHIEU MORGENSZTERN**

## Comment se gère le travail à distance ?



«Le constat n'est pas homogène.

Pour 1/3 de nos collaborateurs, le plus souvent des jeunes, le lieu de socialisation est l'entreprise.

Ils ont envie de revenir en arrière : comme avant, au bureau.

De façon contre-intuitive, ce sont plutôt des personnes moins jeunes, celles qui habitent plus loin, qui ont des cercles sociaux ailleurs qu'au bureau, qui plébiscitent le télétravail»

«Nous souhaitons à terme laisser chacun choisir le nombre de jours de télétravail qu'il souhaite, et l'entreprise s'adaptera. Nous pensons que cette adaptation sera déterminante à la sortie de la crise. Elle dira les entreprises de nouvelle génération. Ces entreprises permettront à chacun de construire son propre rapport au lieu physique bureau, et l'agilité voulue avec»

## Comment est le moral dans cette crise ?

«Bien sûr, nous sommes très vigilants à ce que chacun aille du mieux possible. Les ressources humaines sont d'ailleurs très proactives à ce sujet. Pour autant, l'enjeu n'est pas de bien réussir les confinements !... Il est de créer la nouvelle façon de travailler. Il y aura de nouveaux confinements très difficiles pour tout le monde. Mais cela reste un moment particulier, subi et soudain»

«L'accompagnement clé est celui d'amener à travailler avec le plus d'autonomie et de confiance possibles, en apportant des solutions d'avenir à nos clients»

RÉFLEXIONS VERS LE MONDE D'APRÈS #1  
**MATHIEU MORGENSZTERN**



## Comment accompagner le management ?

«C'est clairement le management qui a le plus besoin d'être accompagné maintenant»

«C'était déjà très difficile d'être un bon manager... C'est devenu un défi dans le monde de maintenant, car tout est nouveau. En même temps, cette crise est une opportunité pour remettre à plat la fonction Et ainsi poser de bonnes bases. L'accompagnement à ce titre est devenu indispensable»

«Un bon manager doit être capable de prendre très simplement du recul sur sa propre fonction, pour pouvoir expliquer aux personnes qu'il manage comment il va les faire réussir. Cela suppose un grand climat de bienveillance et de confiance pour considérer que sa fonction consiste à faire réussir les autres. Et cela n'enlève en rien l'exigence, qui se place désormais vis-à-vis de soi-même. Sachant que si les personnes réussissent, l'entreprise réussit et les managers aussi»

«La grande prise de conscience de ce moment est qu'il faut donner du sens au management, afin que les personnes puissent se dire : j'ai un bon manager, je sais ce qu'il m'apporte»

«C'est en cela que le moment est passionnant et plein d'opportunités... Même s'il est très dur»

## Quelle est l'attente managériale vis-à-vis des Dirigeants ?

«Les Dirigeants doivent impérativement former et accompagner les managers à intégrer et transmettre les nouvelles règles de l'entreprise... En évitant la tentation de revenir en arrière. Car l'exigence des managers n'est pas de revenir en arrière, mais de passer le cap ! Ils voient bien que leurs équipes aspirent à quelque chose de différent. Les Dirigeants doivent leur donner les moyens de suivre ce mouvement»

RÉFLEXIONS VERS LE MONDE D'APRÈS #1  
**MATHIEU MORGENSZTERN**



## Quelle place pour les ressources humaines ?

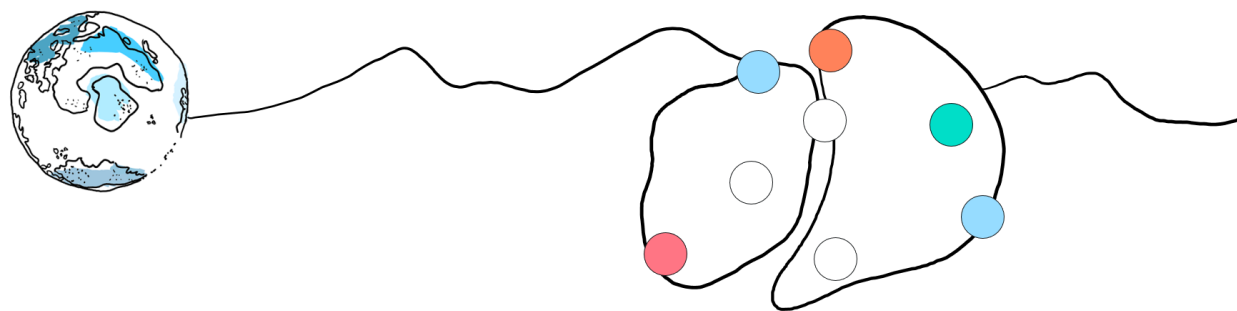


«Toute cette crise a remis la fonction RH au cœur de l'entreprise.  
Nous avons besoin que la fonction RH ne lâche pas le cœur de l'entreprise !  
Particulièrement dans des activités de service où tout passe par l'humain.  
*Talent management* et *People management* sont au cœur de la reprise»

«Deux manières d'exercer les RH se constatent sur le terrain : un mode en écoute des équipes, avec la porte ouverte. Un mode très proactif, qui va au devant des demandes et de l'état d'esprit des collaborateurs. Qui pose des questions également : comment est-ce que je peux t'aider ?  
Comment est-ce que ça se passe ? De quoi as-tu besoin ?...»

«Avec la crise, nos ressources humaines sont entrées dans cette dimension très proactive, très en prise avec les équipes, ce qui est un énorme gain en présence et suivi.  
C'est très vertueux, surtout dans une période où les perturbations sont nombreuses»

«Se faire accompagner, c'est très bien et nous en avons toujours besoin. Mais c'est important aussi de se mettre chacun dans la posture d'être proactif et d'agir en interne comme le font des personnes extérieures avec nous. C'est ce que nous avons gagné avec la crise»



RÉFLEXIONS VERS LE MONDE D'APRÈS #1  
**MATHIEU MORGENSZTERN**

## Comment une contribution personnelle à l'élaboration collective peut-elle être intégrée à la mesure de performance individuelle ?

«Avec ce qui se dessine aujourd'hui, le sujet de la mesure de la performance individuelle est très actuel. Comment évaluer, que dire, à quel moment, à quelle fréquence... Beaucoup est à réinventer. Les objectifs sont peut-être plus macro, projet par projet»

«On parle beaucoup de feedback permanent dans la façon de suivre les collaborateurs. Ça doit évidemment en faire partie, mais l'ingrédient de réussite est aussi dans ce qu'on appelle feedback. Avoir une parole impliquante et tournée vers la réussite, est moins facile à codifier. C'est un défi de plus pour les équipes ressources humaines»

«Nous cherchons à intégrer la réussite collective autour d'un projet client mené à bien. Peu importe qui contribue et comment, ce qui compte est que ça fonctionne, que la confiance soit là, que chacun s'y retrouve. Les rôles pourraient d'ailleurs être interchangeables, pour plus d'agilité et de facilité. Chacun n'étant pas uniquement jugé sur son propre couloir d'expertise»



RÉFLEXIONS VERS LE MONDE D'APRÈS #1  
**MATHIEU MORGENSZTERN**

## Comment les RH accompagnent-elles la suite ?

«Ce qui est essentiel n'est pas d'accompagner les collaborateurs dans le suivi d'une nouvelle norme, mais bien de créer la nouvelle façon de travailler post-crise, et d'accompagner les collaborateurs à faire les choix les plus pertinents pour eux-mêmes en matière d'autonomie, avec la confiance nécessaire. L'important est de donner ce choix, permettre ce choix, non pas de déterminer s'il faut plus ou moins de télétravail»

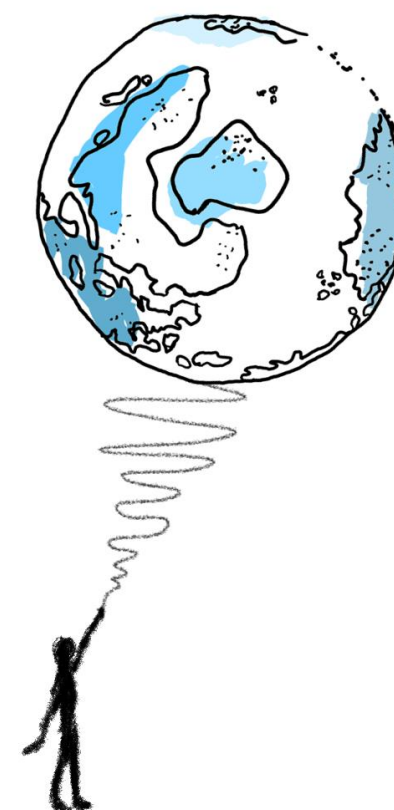
«Favoriser le partage d'expertise, d'expérience et de connaissance seront des éléments indispensables après la crise. Ce partage peut se faire à distance, c'est bien aussi de pouvoir se retrouver pour élaborer ensemble.

Le lieu ne sera plus central. Plutôt une raison d'être, une certaine façon de communiquer et d'échanger»

«Le lieu d'entreprise n'est plus un lieu de travail mais un lieu de rencontre. C'est particulièrement le cas d'un campus, désormais dédié à apprendre, partager, comprendre»

## Quelle place pour le coaching ?

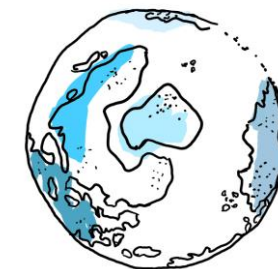
«Coaching collectif, coaching d'équipe... C'est très utile. Également, coaching sur le concret : ce que nous avons à réussir ensemble, dans la réalité du travail. Avoir une vision de l'équipe et du collectif est un axe très intéressant, y compris dans l'accompagnement individuel»



RÉFLEXIONS VERS LE MONDE D'APRÈS #1  
**MATHIEU MORGENSZTERN**



## Que retenir de cette période incertaine et complexe ?



«Au moins deux grands enseignements ressortent de cette crise.

D'abord, la nécessité de prendre souvent la parole auprès de l'ensemble des collaborateurs... De façon rythmée et régulière... Et avec toutes les modalités que permettent les nouveaux outils technologiques. Également, c'est important d'évoquer très fréquemment pourquoi on fait les choses, en parlant de manière directe et transparente»

«C'est extrêmement apprécié des collaborateurs qui ont l'impression d'avoir un retour très impactant des Dirigeants, et de comprendre autrement leur entreprise»

«Attention. Il peut y avoir une tentation de pathos, surtout pendant une crise sanitaire.

Or, les collaborateurs ont besoin d'avoir un rapport professionnel à l'entreprise : sentir qu'elle est bien ancrée dans la société, qu'elle fait face aux problèmes avec une grande exigence de faire les choses bien. Dès lors que c'est acquis, les collaborateurs attendent qu'on leur parle de leur projet professionnel. C'est important de bien doser les messages et de garder le bon registre»

«Prendre du recul est indispensable alors que les clients nous demandent de les accompagner dans toute cette incertitude qu'eux-mêmes traversent. Ils ont besoin que nous soyons là pour les aider à redéfinir leurs offres à un moment où la consommation change, l'environnement change, nos interfaces changent»

## ET VOUS, VOUS FEREZ QUOI LE JOUR D'APRÈS ?

Le Cabinet InventiF accompagne vos transformations et bouleversements dans un contexte de mutation où la dynamique humaine, individuelle ou collective, demande un nouveau souffle et de fortes évolutions.

Nous vous encourageons à être et faire avec la nouveauté, parfois voulue, parfois subie, pour y trouver vos propres leviers de réussite. Sur ce chemin, nous vous aidons à révéler vos talents, appuis et potentiels, à définir des perspectives porteuses et donner l'élan nécessaire, pour tracer l'avenir depuis votre page blanche.

# Cabinet InventiF

tracé l'avenir depuis votre page blanche

Paris

[www.cabinet-inventif.com](http://www.cabinet-inventif.com)  
[contact@cabinet-inventif.com](mailto:contact@cabinet-inventif.com)



par l'hypnose Ericksonienne et le *Deep Neuronal Reprocessing* (technique dans la lignée de l'EMDR) pour ces moments où quelque chose fait «GLOUPS».

1 problème = 1 solution

