

Fiche pratique « Managez les équipes et l'entreprise »

La situation d'incertitude¹, les risques sur l'emploi², le confinement vécu de façon différente par chacun³ et les risques sur la santé⁴ provoquent du stress et de l'anxiété pour beaucoup de français, y compris pour vos salariés.

Retour sur quelques fondamentaux pour manager dans cette période complexe.

Faites le point sur ce que vous savez et ne savez pas, sur les hypothèses

Pour sécuriser le retour à l'activité, il est recommandé de vous concentrer sur les axes suivants (à adapter en fonction de l'activité de l'entreprise), pour démarrer, nous vous proposons de faire le point :

Faites un tableau avec quatre colonnes, tableau qui va évoluer au fil des jours et qui vous servira de « **tableau de bord d'informations** » pour décider.

Le but est d'identifier les éléments sur lesquels vous avez « la main » et ceux sur lesquels vous ne pouvez rien pour vous concentrer sur les actions réalisables.

¹ Futur dont la distribution d'états est non seulement inconnue, mais impossible à connaître (Frank Knigh, économiste américain, théorie du risque)

² <https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/nouvelles-gouvernances/coronavirus-un-tiers-francais-peur-perdre-job/>

³ <https://www.ladn.eu/nouveaux-usages/etude-marketing/etude-salaries-francais-detresse-psychologique-confinement/>

⁴ Coronavirus : 53% des Français ont plus peur pour leur santé que pour leur situation économique

Une enquête Ifop pour No Com, que nous dévoilons, illustre le dilemme du déconfinement. Car, dans le même temps, les sondés jugent que la crise économique est la plus grande menace pour la France, devant l'épidémie de Covid-19.

Source CCI Cantal & CCI France – 18 mai 2020

Pour vous aider, le tableau proposé contient quelques exemples :

Ce que vous savez (ou pouvez savoir)	Ce que vous supposez	Ce que vous ignorez	Ce qui est inconnu
<ul style="list-style-type: none"> - Les principes de sécurité à respecter pour le confinement - Les collaborateurs qui peuvent reprendre et ceux qui ne pourront pas - La situation financière de l'entreprise - L'état de vos stocks - Situation des partenaires (fournisseurs, sous-traitants) - - 	<ul style="list-style-type: none"> - Date de fin des aides de l'Etat - Comportement des clients à la réouverture - - 	<ul style="list-style-type: none"> - Date des soldes - Date de reprise des déplacements - - 	<ul style="list-style-type: none"> - Fin de la crise - Possible reconfinement - Date de fin de la distanciation sociale - -

Au fil des jours, il y aura de plus en plus d'éléments dans la colonne « Ce que vous savez » et, petit à petit, vous pourrez prendre des décisions à plus long terme.

Ces informations vous permettent d'estimer les impacts :

- Il vous reste 2 semaines de trésorerie, ça signifie donc que ...
- La moitié de vos collaborateurs ne pourront pas reprendre, ça signifie donc que
- Les soldes pourraient être repoussés à telle date, ça signifie donc que....
-

Fixez votre plan d'actions à court terme

Des actions efficaces en priorité

Pour le moment, impossible de repenser une stratégie puisque la situation du pays, de ses habitants et de ses entreprises est réévaluée environ toutes les trois semaines.

Donc, en fonction de votre activité, fixez les urgences et les actions à mener pour les 2 ou 3 prochaines semaines puis, en fonction de l'évolution de la situation, refaites un plan d'actions pour les 3 semaines suivantes...

Ainsi, au fur et à mesure que les éléments certains (1^{ère} colonne du tableau ci-dessus) se stabilisent, vous pouvez augmenter l'horizon de votre plan d'actions.

La nature des urgences dépend de votre entreprise et de sa situation :

- Ecouler les stocks sans se soucier de la marge
- Reconstituer la marge
- Reconquérir les anciens clients
- Recréer la confiance avec les clients
-

Source CCI Cantal & CCI France – 18 mai 2020

En revanche, en fonction de vos urgences, ce n'est peut-être pas le moment de vous lancer dans des actions compliquées, onéreuses ou qui demandent des compétences particulières : partez de ce que vous maîtrisez (vous et/ou vos collaborateurs) et de ce qui est facile à mettre en œuvre.

Pour décider de maintenir ou arrêter une action décidée, n'oubliez pas de fixer des objectifs et des indicateurs.

Voici un exemple de plan d'actions pour vous donner des idées :

But	Objectif	Actions	Indicateurs	Commentaires
Ecouler les stocks	200 paires de chaussures vendues au XX mai 2020	Vente par le site Y	- Nb de paires vendues - Taux de transformation	
		Vente par le site X	- Nb de paires vendues - Taux de transformation	
		Promotion « Une paire achetée, une paire offerte à une personne en difficulté »	- Nb de paires vendues - Retours des clients sur l'action	
			

N'hésitez pas à solliciter vos collaborateurs en fonction de votre activité et des urgences à traiter. Toutes les idées simples et efficaces sont les bienvenues car toutes ne vont pas fonctionner !

Le maître-mot de vos prochaines semaines : « Testez, évaluez et ajustez » ! C'est le système OODA :

- https://fr.wikipedia.org/wiki/Boucle_OODA
- <https://www.leconomiste.com/article/1044513-boucle-ooda-facilitez-vos-prises-de-decision>

Pour en savoir plus :

- Réagir face aux situations extrêmes : un modèle d'action pour le dirigeant : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/03/29824-dirigeants-un-plan-dactions-pour-faire-face-aux-situations-extremes/>

Informez les collaborateurs régulièrement

Informez et communiquez sur des éléments factuels qui permettent aux collaborateurs de comprendre la situation en étant rassurés sur le fait que vous agissez au mieux pour préserver l'entreprise et leurs emplois.

Sur la situation de l'entreprise

Autant éviter les rumeurs et les fausses idées et expliquant clairement à vos collaborateurs :

- Les aides mobilisées
- Et donc, jusqu'à quelle date l'entreprise « peut tenir »
- A quel moment cela va se compliquer (ou pas)
- Le chiffre d'affaires (ou le nombre de clients) qu'il faut atteindre pour éviter / limiter la casse
- Ce que vous savez, supposez, ignorez, ce qui est inconnaisable

Source CCI Cantal & CCI France – 18 mai 2020

Sur les mesures de sécurité prises

D'une part parce qu'il s'agit d'une obligation légale d'**informer les salariés sur les mesures de prévention à respecter** conformément aux recommandations officielles disponibles sur [la page dédiée du site du gouvernement](#) : questions fréquentes, point sur la situation, consignes sanitaires, numéros utiles, mesures prises par le gouvernement... (Q/R 13).

Ensuite, parce que vos collaborateurs vont devoir apprendre de nouveaux gestes, prendre de nouveaux réflexes et qu'ils doivent les comprendre et que vous devez vous assurer qu'ils les respectent.

Enfin, parce qu'il est important pour motiver le retour de vos collaborateurs, qu'ils sachent que tout est fait pour les protéger.

Sur le plan d'actions à court terme

Il est important que vos collaborateurs sachent que vous faites le maximum pour pérenniser l'entreprise et les emplois.

Certes, vous n'êtes pas sûr du résultat de vos actions et c'est pour cela qu'il est important de mettre des indicateurs pour savoir quoi continuer et quoi arrêter.

Rappelons qu'il n'y a que ceux qui ne font rien qui ne font pas d'erreurs !

Rappelez les fondamentaux

Rappelez-vous Apple qui, dans le milieu des années 1990 a connu une crise. Lorsque Steve Jobs est revenu à la tête de l'entreprise, il a reconstruit en repartant des fondamentaux : POURQUOI il a créé cette entreprise avec son associé : <https://www.youtube.com/watch?v=5yzzya7Og8E&feature=youtu.be>

« Les gens n'achètent pas ce que vous faites, mais pourquoi vous le faites » - Simon Sinek
<https://youtu.be/qp0HIF3Sfl4>

Ce pourquoi renvoie à la mission de l'entreprise, sa raison d'être : pourquoi l'entreprise existe, pour rendre quel service, pour apporter quelle valeur.

C'est son fondement, son port d'attache, ses fondamentaux. Qu'est-ce qui vous motive dans cette idée ? Qu'est-ce qui vous pousse à vous lancer ? Quelles sont vos valeurs qui sous-tendent cette motivation ? Quel rôle jouera l'entreprise ?

Réaffirmez la mission de l'entreprise, partagez-la avec tout le monde pour que vos collaborateurs retrouvent / maintiennent leur motivation.

Pour vous aider si vous ne l'avez jamais écrite, voici quelques missions d'entreprise connues :

Google "Organiser les informations à l'échelle mondiale pour les rendre accessibles et utiles à tous" :

- *Pour qui : "Tous"*
- *Quoi : "organiser les informations à l'échelle mondiale"*
- *Pourquoi : "pour les rendre accessibles et utiles"*

Body Shop : « Enrichir nos produits de beauté, nos employés et notre planète sans exploiter »

- *Pour qui : "les consommateurs, les employés de l'entreprise, la planète"*

Source CCI Cantal & CCI France – 18 mai 2020

- *Quoi : "enrichir sans exploiter"*
- *Le « pourquoi » se devine : protéger la planète, protéger les animaux, protéger les Hommes.*

Danone : « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre »

- *Pour qui : "le plus grand nombre de consommateurs"*
- *Quoi : "l'alimentation"*
- *Le « pourquoi » se devine : une meilleure santé*

Décathlon « Rendre accessible au plus grand nombre la pratique et le plaisir du sport »

- *Pour qui : « le plus grand nombre »*
- *Quoi : "rendre accessible la pratique du sport et le plaisir du sport"*
- *Le « pourquoi » se devine par le « rendre accessible » (l'impact est que ceux qui n'avaient pas la possibilité d'acheter des accessoires de sport le peuvent)*

Ecoutez, aidez, organisez, remerciez, adaptez

En fonction de l'activité de votre entreprise, de sa taille et des situations personnelles de vos collaborateurs, certains collaborateurs seront sur site, d'autres en télétravail, d'autres en arrêt maladie, d'autres au chômage partiel, d'autres auront exercé leur droit de retrait, d'autres seront en formation...

Ecoutez

Le niveau de stress est différent pour chacun de vos collaborateurs, notamment en fonction de leur situation familiale et personnelle (pour évaluer le niveau de stress : https://cegepadistance.ca/sous-site/En_route_vers_la_reussite/pdf/evaluation_stress.pdf), vous devez donc écouter les signes d'un stress trop important, d'une possible démotivation ou, au contraire, d'une envie de participer plus amplement au redémarrage de l'entreprise, de proposer de nouvelles choses...

N'oubliez pas que vous devez prévenir les risques psycho-sociaux dans l'entreprise :

- <https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/article/risques-psychosociaux>
- <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/prevention.html>

Aidez

Si besoin, mettez en place une cellule de soutien. La plupart des mutuelles ou des Services de santé au travail ont mis en place une cellule de soutien psychologique.

<https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/emploi-et-handicap/prevention-et-maintien-dans-l-emploi/services-de-sante-au-travail-sst>

Pour vous, les CCI ont mis en place une cellule d'écoute : https://www.cci.fr/web/presse/communiqués-fichés/-/asset_publisher/ul50/content/coronavirus-cellule-ecoute-psychologique

Organisez et ajustez

Organisez le travail de vos collaborateurs en fonction de leur situation, de leur poste de travail, de leurs modalités de travail (télétravail, dans un bureau, dans un point de vente...) en respectant les protocoles sanitaires (<https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/coronavirus-covid-19/protéger-les-travailleurs-les-emplois-les-savoir-faire-et-les-compétences/protéger-les-travailleurs/article/fiches-conseils-métiers-et-guides-pour-les-salaires-et-les->

Source CCI Cantal & CCI France – 18 mai 2020

[employeurs](https://www.ameli.fr/entreprise/votre-entreprise/outils-gestion-prevention-risques-professionnels/duer)) que vous avez dû adapter dans votre Document Unique d'Évaluation des Risques professionnels (<https://www.ameli.fr/entreprise/votre-entreprise/outils-gestion-prevention-risques-professionnels/duer>)

Faites le point régulièrement sur la charge de travail. En effet, si vous avez des collaborateurs absents, leur travail se reporte sur leurs collègues, il est donc utile de fixer le cadre de cette surcharge et la limite dans le temps le cas échéant en indiquant qu'il pourrait y avoir une autre solution (par exemple « si X ne revient pas dans 2 semaines, on prendra un intérim »). Si besoin, ajustez l'organisation en fonction des retours de vos collaborateurs.

Remerciez

Plus que d'habitude, faites un retour sur le travail réalisé et saluez tous les efforts faits, si vous le souhaitez, vous pouvez récompenser vos collaborateurs avec la prime défiscalisée (<https://www.economie.gouv.fr/cedef/prime-exceptionnelle-pouvoir-achat>).

Adaptez

Si vos collaborateurs sont en télétravail, il est possible que vous deviez ajuster votre mode de management. En effet, même s'ils gardent leurs horaires, il faut de la souplesse car, après tout, qu'est-ce qui est le plus important ? Que le collaborateur soit connecté de 9h à 17h ou qu'il produise ce qu'il doit produire ?

Cela implique d'être clair sur les objectifs et les délais.

De la même façon, si vous aviez l'habitude de faire une réunion par semaine avec l'équipe, inutile d'en faire tous les jours ou 3 fois par semaine, gardez votre rythme sauf si les collaborateurs demandent plus de moments de contact. En revanche, ne vous empêchez pas des moments de convivialité : le café du matin en visio de temps en temps, une fête d'anniversaire.... Mais uniquement si cela faisait partie de la culture de l'entreprise ou si vous avez envie que cela le devienne !

Ne mettez pas en place des solutions, actions, méthodes managériales que vous ne continueriez pas une fois tout le monde de retour dans l'entreprise.

Pour en savoir plus : <https://www.anact.fr/coronavirus-manager-en-periode-de-crise>

Pour vous inspirer

Gérez et surmontez la crise

- <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/4-conseils-pour-manager-apres-la-crise-du-coronavirus>
- <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/03/29795-comment-gerer-votre-entreprise-face-a-la-crise-du-coronavirus>
- <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/10/3863-renforcer-la-resilience-de-votre-entreprise-en-contexte-de-crise/>
- Communiquer pendant la crise du coronavirus : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/04/29869-communicer-pendant-la-crise-du-coronavirus/>
- <https://www.cerveauetpsycho.fr/sr/psycho-citoyennecomment-motiver-un-salarie-sans-argent-13507.php>

Source CCI Cantal & CCI France – 18 mai 2020

De la méthode pour gérer en situation complexe / d'incertitude

- Savoir manager agile face à la certitude : https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Isabelle-Barth-Savoir-manager-agile-face-a-la-grande-incertitude_3748553.html
- Mobiliser son intuition quand on n'y voit plus rien : https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Eric-Jean-Garcia-Mobiliser-son-intuition-quand-on-y-voit-plus-rien_3748602.html
- Penser contre soi : la crise nous oblige à sortir de son modèle mental : https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Olivier-Sibony-Penser-contre-soi-la-crise-nous-oblige-a-sortir-de-notre-modele-mental_3748609.html
- Intelligence et discernement des vrais leaders dans la crise : https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Eric-Jean-Garcia-Intelligence-et-discernement-des-vrais-leaders-dans-la-crise_3748589.html
- Que vaut notre expérience pour affronter ce qui nous arrive : <https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Eric-Jean-Garcia-Que-vaut-notre-experience-pour-affronter-ce-qui-nous-arrive-3748544.html>

Le télétravail

- Les conditions de travail semblent particulièrement impactées par le confinement sur le long terme, pour les interviewés expérimentant le télétravail. Fortes de leur optimisme plus constitué à l'égard de leur capacité à travailler, les personnes exerçant leurs fonctions de chez elles semblent également plutôt séduites par le travail à distance : 41% estiment que l'expérience de confinement a un impact positif sur l'image qu'elles se faisaient du travail à distance (41% n'ayant pas perçu d'impact et 18% un impact négatif). En conséquence de quoi, la moitié en appelle à davantage de journées de télétravail à l'issue de la crise (53%) !
<https://www.realestate.bnpparibas.fr/fr>
- Le télétravail impose une culture du résultat : <https://www.duperrin.com/2020/05/04/le-teletravail-impose-une-culture-du-resultat/>
- Les salariés ont pris goût au télétravail : <https://www.info-socialrh.fr/condition-travail/teletravail/les-salaries-ont-pris-gout-au-teletravail-551887.php>

Source CCI Cantal & CCI France – 18 mai 2020