

# LA REPRISE

ON Y TRAVAILLE  
TOUS



## TIRER LES LEÇONS MANAGERIALES DE LA CRISE

Cette fiche a été réalisée suite à la session d'échanges du mardi 16 juin, avec les interventions Armelle Carminati-Rabasse, présidente du comité Entreprise inclusive du MEDEF, présidente d'Axites-et-Singulis et d'Axites-Invest et de Laurence Saunder, associée gérant du cabinet Uside.

### LES DIRIGEANTS FACE À LA CRISE SANITAIRE : L'IMPORTANCE DE DÉVELOPPER SES CAPACITÉS DE RÉSILIENCE

---

#### CONSTATS DE L'ETUDE « LES DIRIGEANTS FACE A LA CRISE SANITAIRE »

Étude réalisée avec Supermood auprès de 1203 chefs d'entreprise entre le 27 mai et le 5 juin 2020

- **Des difficultés économiques** : les dirigeants d'entreprise signalent un niveau d'activité insuffisant et ne sont pas forcément confiants sur la capacité de leur entreprise à survivre à la crise, même avec les aides de l'État. Ils ont principalement besoin de commandes/reprise d'activité et de visibilité pour mieux envisager l'avenir de leur entreprise.
- **Cependant les chefs d'entreprise ne baissent pas les bras** : malgré la situation économique, leur moral est plutôt bon et ils signalent le stress comme un facteur de stimulation plutôt que comme un facteur plombant.
- **Une volonté de transformer les entreprises suite à la crise** : notamment en développant le télétravail et la digitalisation, mais également en réorganisant et re-priorisant l'activité, les équipes et les activités financières. Des réductions de dépenses (frais fixes, investissements...) et de frais liés au personnel sont envisagées pour pallier la perte de chiffre d'affaires. La réduction de l'impact écologique est également mentionnée régulièrement dans les changements envisagés.
- **Une confiance dans le collectif de l'entreprise pour la relance** : les dirigeants d'entreprise ont en grande majorité confiance dans la capacité de leurs équipes à mettre l'énergie nécessaire à la relance de l'activité et la plupart constatent que leurs collaborateurs ne sont pas frileux à l'idée de revenir travailler en présentiel.
- **Mais des chefs d'entreprise qui doivent prendre soin d'eux** : les dirigeants d'entreprise signalent qu'ils ont du mal à prendre du temps pour eux en dehors de leur entreprise et qu'il est difficile de concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle, ce qui est un risque pour leur santé et leur bien-être.

⇒ [Consulter l'infographie « Les dirigeants face à la crise sanitaire »](#)

⇒ [Consulter l'étude complète](#)

## TIRER LES LEÇONS DE LA CRISE : APPRENDRE A PRENDRE SOIN DE SOI

Nous faisons face à une crise sanitaire et économique inédite et d'une rapidité exceptionnelle, qui provoque de l'inquiétude chez les dirigeants sur l'avenir de leur entreprise.

**Important :** La notion de résilience – c'est-à-dire la capacité d'adaptation face à l'adversité, mais également la capacité de rebond - est primordiale dans cette crise. Il est nécessaire que les dirigeants d'entreprise développent leur propre capacité de résilience ainsi que celle de leur entreprise.

### Les 4 piliers de la résilience :

- **La confiance :** en soi, en son avenir et en celui de son entreprise
- **La gestion des émotions :** la gestion de ses propres émotions mais également la manière dont on prend en compte la dimension émotionnelle de ses collaborateurs
- **L'importance de la qualité du soutien social ou du collectif :** il faut capitaliser sur l'entraide et le soutien qu'il y a pu avoir pendant la crise
- **L'organisation du travail :** quels sont les plans d'action concrets et réalistes que l'on va pouvoir mettre en œuvre

**Un.e. chef.fe. d'entreprise doit prendre soin de lui pour pouvoir prendre soin de ses collaborateurs et ainsi développer la capacité de résilience de son entreprise.**

### Prendre soin de soi c'est gérer 2 dimensions :

- **La charge émotionnelle** (ou développer ses ressources émotionnelles) : comme pour la douleur, on peut mesurer son niveau émotionnel par rapport à une situation sur une échelle de 0 à 10 (à 10 le niveau émotionnel est très élevé, à 3 il est moyen). On a une perception équilibrée de la ressource émotionnelle quand on est globalement entre 2 et 4, en revanche il y a surcharge émotionnelle quand on est au-delà de 6 ou 7.

**En cas de surcharge émotionnelle on adopte des comportements émotionnels : on va vouloir chercher à contrôler l'incontrôlable et s'épuiser, ou bien éviter les situations de contrainte** (ex : éviter une réunion d'équipe car on ne sait pas quoi leur dire)

On est aujourd'hui tous dans des situations d'incertitude, il faut apprendre à faire avec le fait que nous n'aurons pas de visibilité et apprendre à construire au jour le jour. Il s'agit donc de réussir à identifier ce qui est contrôlable de ce qui ne l'est pas. L'enjeu quand ce n'est pas contrôlable est d'arriver à prendre du recul, comprendre ce qui nous met sous pression, quelles sont les émotions que l'on ressent, arriver à trouver des méthodes pour déconnecter (sport, méditation...) et récupérer.

- **La charge mentale :** face à une surcharge de sujets à traiter **tout l'enjeu est de ne pas subir les comportements en « pilote automatique »** (ruminer, être dans des comportements de « zapping », avoir du mal à se concentrer et du coup avoir du

mal à traiter les sujets) **mais plutôt à être un « pilote conscient »** afin de réussir à prioriser, d'élaborer un programme et de traiter les sujets de manière séquentielle. Reste déjà à identifier que l'on est en situation de surcharge mentale afin d'ensuite réussir s'organiser pour récupérer.

### **Les 2 choses à faire pour prendre soin de soi sont :**

- **Apprendre à s'observer** : être à l'écoute de ce que l'on nous renvoie, de ses changements de comportements, d'identifier quand on est en surcharge émotionnelle ou mentale.
- **S'organiser pour récupérer** : garder du temps pour soi (avoir un moment de convivialité avec sa famille, sortir de son quotidien). **Nous avons tous vécu – et les dirigeants en particulier – une période de surcharge, mais il faut maintenant se préserver dans la durée, comme la gestion d'un marathon.**

## **LA PERCEPTION DES SALARIÉS DE LA CRISE SANITAIRE : PRÉPARER LA SUITE AVEC SES COLLABORATEURS**

---

### **CONSTATS DE L'ETUDE « PERCEPTION DU CLIMAT AU TRAVAIL »**

*Étude réalisée du 6 au 18 mai 2020 par Kantar auprès de 1502 individus, issus d'un échantillon national représentatif de la population française salariée du privé et âgée de 16 ans et plus.*

- En grande majorité, **les collaborateurs interrogés déclarent que leur entreprise et leurs managers ont été à la hauteur pendant le confinement** (sur la communication d'informations sur la situation de l'entreprise, la bonne compréhension des managers, la confiance ressentie par les collaborateurs...)
- **Les principaux facteurs d'inégalités face au confinement évoqués sont les configurations familiales et les situations de travail.**
- **89 %** des 602 répondants en télétravail considèrent que leurs conditions de travail pendant le confinement **leur ont permis de travailler de manière productive.**
- Pour les personnes ayant répondu non, **les principaux freins à la productivité évoqués sont techniques/logistiques** (connexion Internet limitée, matériel insuffisant, pas d'espace pour s'isoler...)
- Il existe un **écart important sur le sentiment d'utilité de son travail et la reconnaissance de celui-ci** en fonction de la catégorie socio-professionnelle du répondant et de son âge.
- **Les principales pratiques de travail à conserver ou à améliorer selon les salariés sont :**
  - Un meilleur équilibre vie pro / vie perso
  - Une plus grande autonomie dans le travail
  - La régularité / les rituels des échanges avec les managers et les collègues
  - La transparence sur la situation de l'entreprise avec l'ensemble des collaborateurs
  - Une plus grande utilisation des outils numériques
  - Le télétravail occasionnel

- Ces pratiques de travail sont facilitées par le télétravail, mais **ce n'est pas le télétravail régulier en soi qui est plébiscité, plutôt les pratiques managériales qu'il provoque.**

⇒ [Consulter l'infographie « Etude de la perception du climat au travail »](#)

⇒ [Consulter l'étude complète](#)

## **TIRER LES LEÇONS DE LA CRISE : S'OCCUPER DE SES EQUIPES ET PRÉPARER LA SUITE**

### **Deux enjeux sur la mobilisation des équipes pour gérer la sortie de crise :**

- Mobiliser les collaborateurs pour la reprise de l'activité économique
- Mobiliser les équipes pour préparer la suite

**Important :** Le piège pour le dirigeant ou le manager qui veut aller vite c'est de se focaliser uniquement sur la reprise économique sans prendre le temps de s'occuper de l'état dans lequel sont les collaborateurs. La difficulté pour le faire est la gestion sa propre impatience.

### **S'occuper des équipes c'est apporter du soutien dans 4 dimensions :**

- **Soutien informationnel :** donner de l'information, de la transparence notamment sur l'activité économique de l'entreprise, ce qui a d'ailleurs été apprécié pendant la période de confinement au regard des résultats de l'enquête.
- **Soutien instrumental :** équiper les salariés des outils et moyens nécessaires, ce qui a été très bien fait dans la mise en œuvre du télétravail.
- **Soutien émotionnel :** chercher à comprendre ce que l'autre vit, être à l'écoute. Les managers ont porté beaucoup plus d'attention à ce que pouvait vivre leurs collaborateurs pendant la crise sanitaire, il faut capitaliser là-dessus.
- **Soutien évaluatif :** on construit sa confiance en soi face au regard que l'on nous renvoie, d'où **l'importance du feedback**, qui est un peu le parent pauvre du management en France. Reconnaître le travail bien fait ce n'est pas que de la reconnaissance matérielle, c'est aussi faire des retours qualitatifs.

**Conseil :** faire 3 feedbacks positifs pour un feedback d'amélioration.

**La gestion d'une crise peut être simplificatrice car même si la situation est compliquée, cela nous met tous dans un même objectif. Gérer l'après peut donc s'avérer plus compliqué que de gérer la suite.**

### **Comment préparer la suite :**

- **Capitaliser sur les modes de fonctionnement :** s'interroger sur les « tops » et les « flops » (ce qui a bien fonctionné et que l'on veut garder) et pour ce qui n'a pas fonctionné, voir ce que l'on veut améliorer.

- **Construire avec les équipes** : repartir de ce que chacun a vécu pour définir ce qui a bien fonctionné, cela permet également d'engager et de remobiliser les collaborateurs sur des objectifs collectifs.
- **Faire un travail de priorisation** pour se projeter dans le futur : définir ce à quoi l'on va renoncer, or le renoncement est ce qu'il y a de plus dur.

### Quelques points de vigilance :

- **La transmission de l'information** : il est primordial de cascader l'information à l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur niveau hiérarchique. Dans les petites entreprises les enjeux économiques sont tels que l'on prend peut-être moins le temps pour l'information. **Il ne faut pas sacrifier la question du lien et de la qualité du lien face aux difficultés économiques car c'est ce qui fera la force de l'entreprise.**
- **L'importance de donner du sens** : il ne faut pas se poser la question du sens en termes de communication et de marketing, mais plutôt **sur la raison d'être de chacun des métiers de l'entreprise** afin d'engager les collaborateurs, notamment les plus jeunes qui ont plus de mal à voir l'utilité de leur travail.
- **Le télétravail est une modalité, un moyen** : le télétravail a beaucoup été mis en avant pendant la crise et on lui attribue des particularités qui sont ce fait celles de la gestion de crise (l'alignement des objectifs, la transversalité, la rapidité). Le télétravail a de nombreux avantages, mais c'est aussi une perte de ce qui a trait à l'humain car 80% de la communication passe par le non-verbal. **Le télétravail ne permet pas l'expression des désaccords, la perception des ressentis et la création de lien interpersonnel.** Il y a un vrai risque de perte du lien du collectif. **Il faut donc penser le télétravail comme une modalité d'organisation, mais qui doit s'accompagner d'évolution des pratiques managériales** afin d'être mis en place de manière efficace.

### **RESSOURCES :**

---

- Fiches-outils management du MEDEF :
  - [Fiche pratique « Accompagner les dirigeantes et dirigeants d'entreprise et leurs équipes pendant la crise »](#)
  - [Fiche pratique « Préparation managériale de la reprise »](#)
  - [Fiche pratique « Gérer ses équipes à distance »](#)
  - [Fiche pratique « Prendre soin du moral de ses équipes »](#)
- Replay du webinaire de l'Anact « [Covid-19 : 5 questions clés pour manager à l'heure de la reprise](#) »
- [L'énergie des émotions](#) de Laurence Saunder, éditions Eyrolles
- Guide « [Les plans de continuité d'activité](#) » de l'AMRAE
- [Observatoire Amarok](#) sur la santé des travailleurs non-salariés
- Association [En avant la santé !](#)
- Fondation [Pileje](#) – promouvoir la santé durable