

Des dirigeants en confinement

Témoignages



Ce document est une synthèse des contributions de dirigeants de PME réunis dans le cadre des activités du Club « Terres d'EFC Occitanie » en groupes de pairs entre le 18 et le 31 mars dans le cadre de la gestion de crise du Covid-19 en France.

Il n'a pas vocation à être ni normatif, ni prescriptif : son objectif est de proposer une grille de lecture, issue d'un croisement de témoignage, pour un partage contributif au-delà du simple cercle initial des participants.

Il ne propose pas de solutions miracles ni de recettes magiques, mais il met en exergue des constats et des points de vigilance sur lesquels chacun est invité à se positionner et à partager ses pratiques.

Privilégiant le fond à la forme, il a vocation à être progressivement enrichi d'autres contributions.

Pour plus d'information : Paul Boulanger p.boulanger@pikaia.fr
Emmanuel Delannoy e.delannoy@pikaia.fr

1. CONTEXTE & CONSTATS

Gérer les situations individuelles dans une crise de groupe

Diversité des situations et des contraintes => chacun a des demandes singulières (surtout en début de crise), chaque manager a ses propres idées sur la meilleure manière de faire. Or le dirigeant décide dans un contexte où il ne maîtrise que très peu les informations et les règles et où, lorsque les règles du jeu sont finalement établies, elles s'avèrent assez souvent floues ou fluctuantes.

Gérer les peurs

Incertitudes sur le paiement des salaires, le maintien de l'activité, la pérennité de l'entreprise.

Gérer les troubles associés au confinement

Isolement, problèmes familiaux, perte de proches ou relations plus lointaines, inactivité physique, sensation d'enfermement (manque d'intimité ou d'échappatoires), peur de la maladie, manque de moyens (techniques, financiers, matériels (courses...)), troubles liés à des addictions, fatigue liée au télétravail permanent (fatigue oculaire, intensité du travail), troubles du sommeil...

Difficulté de repérer ces situations à distance => comment mettre en place une détection des signaux faibles alors qu'on est à distance ?

Gérer l'inconnu

Dispositifs publics évoluent avec le temps (se précisent ou se contredisent, avec un risque que des dispositifs mis en place ne soient finalement retoqués) ; aucune visibilité sur date et modalités du déconfinement...

Apprendre le « télétravail total »

Il est total au sens de l'effacement complet entre vie privée et vie professionnelle : l'individu est plongé en permanence dans les deux à la fois. Total car tout le monde le vit tout le temps en même temps, pour toutes ses tâches.

Les réunions par visio deviennent pesantes, sont énergivores

Le travail est extrêmement intense : les amplitudes horaires se sont parfois rallongées (chacun sait qu'on est devant son ordinateur et à proximité de son téléphone => augmente les sollicitations + nombreux nouveaux problèmes à résoudre, coordination à opérer => rallonge les journées des dirigeants), les sujets fractionnés (séquences décisionnelles de 30 min).

Analyser son écosystème d'affaires

Même les acteurs qui pouvaient sembler hier encore « insignifiants » peuvent bloquer toute la chaîne dans un modèle souvent « optimisé », en flux tendus.

Gérer des tensions à venir

Comment maintenir la cohésion à l'intérieur de l'organisation entre ceux qui ne sont pas confinés (pour impératif de service) et sont confrontés à la peur d'attraper la maladie et ceux qui le sont et sont sensés se sentir à l'abri ? Sentiment d'injustice, d'abandon... ?

Gérer sa propre énergie

Surcroît de travail : beaucoup de mails, mise en place d'outils de pilotage à distance (ce qui se régulait à la machine à café ne fonctionne plus), dispositifs de gestion de la crise...

Travail extrêmement fractionné : des réunions de 30 min s'enchaînent sur des sujets différents, décisions à prendre en permanence en urgence.

Intensité émotionnelle : collaborateurs ou soi-même directement touchés par la maladie ou le décès de proches, témoignages de solidarité (clients, collaborateurs), détresses individuelles des collaborateurs face au confinement, gestion de la famille H24...

Garantir la sécurité

Lors de reprise partielle en temps de menace (services essentiels), comment gérer le risque objectif d'un côté (risque de contagion, responsabilité pénale du dirigeant) et maintenir un niveau de confiance suffisant du salarié vis-à-vis de sa hiérarchie et de sa situation de travail.

2. LES ACTIONS

Remarque : cette liste n'est pas exhaustive, ni applicable dans toutes les situations. Elle doit donc être considérée comme une simple liste de propositions, de pistes de réflexions à prolonger, compléter et surtout adapter avec discernement.

2.1 MAINTENIR UNE COHESION

2.1.1 METTRE EN PLACE DES RITUELS

Cours de sport sur TEAMS à une heure précise de la journée (11H00).

Café du matin (visio de démarrage avec café pour tous) ou pause de 11H

Réunion quotidienne d'équipe inscrite dans les agendas (9H30).

2.1.2 METTRE EN PLACE DES SYSTEMES DE MAINTIEN DU LIEN INFORMEL

WhatsApp salariés (avec risque que le dirigeant soit mis « hors-jeu »).

WhatsApp créé par le dirigeant : vidéos, apéros, ... pour maintenir la frange « hors cadre pro » avec les collègues

« vis ma vie en confinement » : capsules vidéo partagées par les salariés

2.1.3 PARTAGER DES SERVICES

Mise en place d'un approvisionnement en fruits et légumes : le dirigeant a trouvé un maraîcher qui accepte de livrer au bureau + dispatching

Cours de sport en visio sur base volontariat

2.2 SECURISER L'ACTIVITE

La question de la trésorerie est au cœur de la pérennité de l'entreprise => mobilisation des dispositifs mis en place par le gouvernement, en sécurisant les justificatifs en cas de contrôle + négocier les reports.

Contact avec mes clients pour connaître leur situation, acter de la continuation ou de la mise en suspens des activités chez eux et les conséquences des relations avec eux. Tracer les décisions.

Rester ouvert en dispositif réduit le plus longtemps possible car il faudra être prêt à redémarrer.

Modifier les horaires de travail pour que la période ne génère pas de RTT. Difficiles arbitrages entre impératifs économiques de court-moyen terme et des investissements de long terme (tâches de fond importantes). Prise de congés « de solidarité » (une semaine en général).

Mise à jour du Document Unique - DUERP - pour y intégrer le risque pandémie (responsabilité pénale du dirigeant)

2.3 TRAVAILLER A DISTANCE

2.3.1 EXPLOITER LES OUTILS EXISTANTS

Création d'équipes sur TEAMS => réunions régulières (qui n'étaient pas toujours le cas précédemment)

2.3.2 FORMER LES SALARIES

Formation à distance sur la gestion du temps

2.3.3 FORMES DE COOPERATION AVEC LES CLIENTS

Propositions de nouvelles méthodes de travail : diagnostics assistés par caméras (de postes de travail pour des ergonomes, d'installations, de parties de bâtiments, ...).

2.4 MAINTENIR LA CONFIANCE

2.4.1 METTRE LE PERSONNEL EN SECURITE

Pour le personnel d'astreinte : aller sur le terrain avec eux pour se rendre compte directement des situations de travail. Leur faire exprimer leurs craintes, notamment vis-à-vis des risques de contagion et les traiter avec eux (écoute de leurs propres solutions d'abord).

2.4.2 GERER LES RPS LIES AU CONFINEMENT

Effacement du lien entre vie pro et vie perso => quel rôle de l'entreprise dans ce contexte ? (sans s'immiscer dans la vie privée des salariés) : envoyer des messages d'alerte sur les risques d'addiction, de troubles du sommeil... (en repartant d'études par exemple) et faire un tour des bonnes pratiques mises en œuvre par chacun (surveillance, maintien du tonus, ...).

Comment organiser la mise en place de « signaux faibles » ? (habituellement : informels)

2.4.3 COMMUNIQUER FORTEMENT ET CLAIREMENT

Difficulté à garantir la transparence : la distance fait que le mode de communication ne peut pas passer par des éléments informels, de la communication non verbale.

Communication en temps de crise = besoin de beaucoup de vérité, y compris pour dire « on ne sait pas » ; rendre compte régulièrement de la situation pour donner espoir, reconnaître les choses que l'on fait mal (acceptable dans un contexte qui change tous les jours)

2.4.4 VEILLER A L'EQUITE DE TRAITEMENT

Les individus sont très sensibles à l'injustice ; or la période entraîne des écarts de comportement entre ceux qui se mettent en « configuration allégée » et ceux qui augmentent leur intensité de travail (notamment de ce fait) => savoir repérer ceux qui augmentent la charge des collègues par leur propre désengagement.

2.4.5 REORGANISER LES PROCEDURES DE CONTROLE

Les procédures classiques ne tiennent pas dans le contexte => redéfinir ensemble un cadre de confiance, un processus adapté au contexte.

2.5 GARDER LE CONTACT CLIENT

Une société de création de supports pédagogiques (vidéos d'entreprises, motion design...) propose à ses clients de travailler gracieusement pour des communications d'urgence autour de la gestion de cette crise.

Partir d'une interrogation large : pas « qu'est-ce que je peux faire pour vous ? » mais « de quoi avez-vous besoin en ce moment ? ». Être dans une posture d'aide authentique, quitte à ce que cela se traduise par une mise en relation avec des acteurs susceptibles de leur apporter une solution.

2.6 EXPERIMENTER

Organiser des réunions de résolution de problèmes avec des équipes de salariés : formation aux techniques d'animation, animation tournante par les salariés, recherche de solutions court terme aux situations vécues en contexte de confinement.

2.7 PRENDRE SOIN DE SOI

Bien que ce soit difficile, ou précisément parce que ça l'est, il est essentiel que le dirigeant puisse prendre soin de lui et se ménager des temps de repos.

2.8 SE PREPARER AU DECONFINEMENT

Comment préparer la reprise des activités (progressive ou non) : le sentiment de sécurité au travail, la reprise de contacts avec des interlocuteurs qui seront très pris par le redémarrage, le tonus du dirigeant et des managers qui auront été très sollicités durant la période de confinement (risque de relâchement alors qu'il est très peu probable que les choses « reprennent un cours normal »).

2.9 TIRER LES ENSEIGNEMENTS EN TERMES DE MANAGEMENT

L'absence de régulations informelles (machine à café, réunions flash dans le bureau) obligent à formaliser des modalités de reporting quotidien => les réunions prennent plus de temps => révèle la valeur de ces modes de régulation informelle et montre que dans l'organisation habituelle, le reporting est quasi-permanent.

Il est possible de mettre en place un dispositif de réflexivité durant le temps du confinement, qui porterait sur la question suivante : « comment soutient-on à l'avenir ce dispositif « spontané » (culture d'entreprise) qui permet de gagner du temps, de l'efficacité et de la confiance. »

Un nombre significatif de procédures de contrôles s'avèrent inefficaces ou superflues (micro-management dans lequel on demande à des acteurs de rendre des comptes) => que pourra-t-on alléger en configuration de travail classique ? (avec des règles claires associées : si les gens ne jouent pas le jeu, on ira très rapidement au contact)

2.10 ENVISAGER UNE NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL ?

Réflexion sur l'organisation digitale de l'entreprise pour les itinérants et sur la mise en place du télétravail, qui va faciliter le fonctionnement au quotidien. L'expérience du confinement montre notamment que les gens travaillent effectivement ! (tout en relativisant : le télétravail total et pour tous (en période de confinement) ne correspond pas à une situation classique de télétravail)

2.11 PREPARER DES REORIENTATIONS STRATEGIQUES ?

Pour les secteurs les plus impactés, réfléchir à une réorganisation totale des offres et des modalités de production => chacun doit observer et analyser les types d'impacts (mini, moyen maxi) sur son activité et changer rapidement de posture si les impacts sont majeurs.