

Paris le 19 mars 2020

La crise du coronavirus nous touche de façon inattendue et inédite. Dans cette situation si difficile pour tous, nous nous associons aux difficultés de toutes les entreprises de France.

Nous voudrions partager une étude réalisée par le cabinet lors de la crise de 2009. Nous espérons que la connaissance des mécanismes induits dans les cœurs et les têtes par ces situations inhabituelles aidera les managers à adapter l'accompagnement de leurs équipes. Ce qui est en jeu, c'est continuer à assurer le service quand cela est possible, préserver le capital humain et ainsi préparer un retour à la normale que nous espérons tous rapide.

En 2009, nous avons travaillé à partir de plusieurs enquêtes internes. Grâce à elles, nous avons pu modéliser l'évolution de l'état d'esprit des collaborateurs en situation de crise et dégager des pistes, de bon sens, pour agir.

1. Le premier temps est celui du **sentiment d'impuissance et de solitude** qui lorsqu'ils durent peuvent se transformer en déresponsabilisation.
2. Ce n'est que dans un deuxième temps qu'apparaissent **les craintes collectives et individuelles** : la peur de l'avenir et de la perte de son travail.
3. Dans un troisième temps, la situation durant, **les collaborateurs perdent confiance**. Dans cette étape, ils remettent en cause leur propre capacité à faire et leurs qualités professionnelles.
4. Suivent dans un dernier temps **la démotivation et la perte de toute satisfaction** dans son travail. Puis enfin le repli sur soi.

Pour prendre en compte les sentiments vécus par les collaborateurs dans chacune de ces quatre étapes le management doit faire plus et mieux que ce qui est attendu de lui en « situation normale ». Les actions décrites ci-dessous visent à rassurer et impliquer les collaborateurs. Elles ne sont pas toutes adaptées au moment précis que nous vivons mais elles le seront dans un futur plus ou moins proche en fonction de la durée du confinement. Ainsi pour rassurer et impliquer il faut/il faudra :

- **Plus de communication.** La pression sur les collaborateurs est forte et le sentiment d'être délaissé par sa hiérarchie n'est pas loin. Les bruits de tout genre se développent et certains faits auxquels personne ne faisait attention auparavant, sont interprétés et ajoutent au stress. Les collaborateurs ont besoin que leur manager consacre plus de temps à les écouter et entendre leurs craintes. Puis, qu'il les aide à prendre du recul pour éviter les incompréhensions et l'émergence des fantasmes positifs comme négatifs. Sa communication sera efficace si elle est factuelle, agissante, modeste et sincère : revenir

aux faits, se focaliser sur le court terme, se limiter à ce que l'on sait, reconnaître les difficultés. L'échange avec la hiérarchie aide le collaborateur à ne pas se laisser submerger par son imagination. Et, le plus souvent, ce qu'il imagine est noir !

Ces prochains jours, bon nombre de collaborateurs seront en home office ou en chômage technique. Les conf call, les outils de visioconférence sont de bonnes solutions techniques mais les managers auront certainement à trouver de nouveaux modes d'animation de leurs réunions :davantage ritualiser les échanges dans la semaine, organiser des cafés virtuels, privilégier les contacts par téléphone ou visioconférence lorsqu'une question émerge ; en début de réunion, commencer par un tour de table pour connaître l'état d'esprit de chacun ; ou encore demander à chacun de partager une découverte ou une expérience positive vécue dans cette situation dégradée.

- **Plus de sens** en rappelant le projet et les valeurs de l'entreprise. En effet, dans une crise les comportements se modifient et le risque de désalignement est particulièrement important. Certains collaborateurs accorderont une importance accrue au service des clients, d'autres à la qualité des relations dans l'équipe. D'autres s'attacheront à leur poste et se replient sur eux-mêmes. Il faut donc rappeler les valeurs et le projet non pas de façon théorique mais en montrant comme ils peuvent s'incarner dans les tâches du quotidien.
- **Plus de reconnaissance.** Il est fondamental de rassurer les collaborateurs sur leur capacité même quand le résultat n'est pas là. Il est tout aussi important de savoir remercier pour les actes de dévouement et de solidarité que de telles situations suscitent dans l'entreprise. En 2009 et plus récemment dans des entreprises en grande difficulté nous avons été touchés d'observer à quel point certains collaborateurs sont capables de générosité.
- **Plus de délégation.** Quand cela va mal, le manager peut avoir la tentation de prendre les manettes et davantage contrôler alors que dans les situations de crise plus que jamais la fonction devrait primer sur le grade. Toutes les énergies et toutes les bonnes volontés sont essentielles dans une telle situation et la capacité à prendre des initiatives essentielles pour réussir. Mais pour que les actions convergent bien, il est nécessaire de revenir sans cesse au cadre dans lequel celles-ci doivent être prises... d'où une fois encore l'importance de la communication du sens, des valeurs et des règles.

Mais tout cela ne sera possible que si la hiérarchie est elle-même particulièrement soutenue et accompagnée. En effet, ce qui lui est demandé est particulièrement difficile. Par exemple, pour rassurer leurs collaborateurs, il est nécessaire qu'ils communiquent trois fois plus alors qu'ils ont deux fois moins de choses à dire ! Pour prendre les bonnes décisions, ils doivent s'imposer de prendre du recul alors que la pression les pousse à l'hyperactivité.

Les entreprises doivent donc particulièrement prendre soin de leur manager. Les écouter, entendre leurs émotions, les encourager, leur rappeler l'impact de leurs propres attitudes sur leurs équipes. On peut conseiller aux managers de prendre soin d'eux-mêmes et de veiller à la qualité de leurs temps de détente et de repos. Mais cela ne suffit pas. Nous avons souvenir d'une entreprise qui demandait à chaque DRH de prendre un temps chaque semaine avec les collègues de son CODIR pour vérifier où chacun d'eux en était. Le maintien d'un lien de confiance devait être une priorité absolue.

Tout cela est plus facile à écrire qu'à mettre en œuvre ! c'est certain... mais c'est aussi pour chaque manager et pour chaque entreprise une occasion de progrès. On s'en serait bien passé mais dans la mesure où la crise est là autant en tirer parti !

Elle rend plus essentiel le rôle des managers de terrain dans un moment d'autant plus difficile que chaque manager vit dans le même climat d'inquiétude que ses collaborateurs. C'est pour chacun d'eux un moment de vérité et d'épreuve.

Les associés Pragma