

MANAGEZ LA CRISE EN VOUS INSPIRANT DES BONNES PRATIQUES DE TOYOTA

Introduction

Dans cette période particulière, vous souhaitez soutenir vos proches et continuer à avancer.

Suite à notre 3ème STORY 2020, inspirée des pratiques du Groupe AMERICAN EXPRESS, nous avons le plaisir de vous transmettre cette 4ème STORY sur la thématique du management de crise en illustrant nos propos avec les bonnes pratiques de TOYOTA

Nous souhaitons vous donner le sourire en vous transmettant cette histoire managériale courte agrémentée de métaphores afin d'inspirer vos actions.

Nous allons aborder ce nouveau sujet de la manière suivante :

- Qu'est-ce qu'une crise et quels sont ses impacts psychologiques ?
- Passez du management de la crise à la gestion du changement
- Inspirez-vous des bonnes pratiques de TOYOTA

1. Qu'est-ce qu'une crise et quels sont ses impacts psychologiques ?

1) Les caractéristiques d'une crise

Une crise est un événement soudain, inattendu, de grande ampleur qui peut mettre en danger une organisation, voire un système en entier, comme c'est le cas aujourd'hui avec la crise que nous traversons, qui est à la fois sanitaire et économique.

Quelle que soit l'ampleur de la crise, et celle-ci est d'une ampleur sans précédent, il y a une nécessité à agir très vite, de manière massive, en acceptant de ne pas pouvoir tout maîtriser, compte-tenu du niveau d'incertitude très élevé de l'environnement.

Une crise est rarement un incident isolé, elle se développe en causant souvent des dégâts à court terme, voire à plus long terme.

Chaque crise est différente, certaines sont prévisibles et d'autres sont impossibles à anticiper.

Toute crise comporte différents niveaux d'impacts et mon propos est de me focaliser sur l'impact au niveau de l'entreprise et sur les réponses possibles du dirigeant.

2) Les impacts psychologiques d'une crise

Outre les conséquences économiques, une crise sanitaire comme celle que nous traversons comporte un coût humain important qui va bien au-delà des pertes humaines malheureusement constatées.

Il convient de ne pas négliger les coûts humains de cette pandémie qui comprend les effets physiques sur les personnes touchées, ainsi que le traumatisme mental et la peur, auxquels presque toute la population est confrontée.

Le confinement et l'isolement peuvent entraîner des symptômes de stress traumatique, de confusion et de colère.

Tous ces facteurs sont exacerbés par la peur de l'infection pour soi et pour ses proches, l'accès limité aux biens de première nécessité réel ou anticipé ou la circulation de fausses informations.

Ces facteurs sont également aggravés par l'anticipation de la transition qui va suivre le confinement et les difficultés économiques liées à la reprise progressive qui peut durer plusieurs mois.

3) Comment se préparer

Dans le cas de la crise actuelle en France où le confinement est général depuis le 17 mars 2020 ainsi que la fermeture des établissements scolaires, et celle de nombreux commerces, la première question qui se pose est comment se préparer à travailler de manière différente pour une durée que nous ne connaissons pas encore de manière définitive. Cette durée devant très certainement se prolonger au moins jusqu'au 11 mai, il convient de maintenir à la fois le moral et l'engagement des équipes durant cette période.

Le 2ème questionnement est double. Il consiste à pouvoir protéger et sécuriser vos salariés qui se déplacent chaque jour sur leur lieu de travail et dans le même temps de pouvoir mobiliser la trésorerie nécessaire pour faire face aux coûts récurrents de votre entreprise.

Enfin la 3ème problématique est de commencer à préparer l'après-crise tout en maintenant au mieux le lien social et la motivation de vos salariés placés en télétravail et qui sont confrontés tous les jours à des pressions et à des injonctions contradictoires comme celles de bien s'occuper de leurs enfants tout en continuant de maintenir leur productivité pour l'entreprise.

4) Comment réagir ?

Au niveau individuel tout d'abord en respectant les consignes et en prenant soin de soi et de ses proches ; en acceptant d'accueillir ses émotions quelles qu'elles soient.

Mais, qu'en est-il au niveau de l'entreprise ?

La situation est difficile aujourd'hui pour tout le monde, pour les personnels soignants, pour les individus et pour les entreprises. Cette situation sera encore plus difficile demain si nous ne traversons pas cette crise en préservant collectivement notre santé et si nous ne préparons pas l'après-crise.

Face à leur isolement, les attentes des collaborateurs à l'égard de leur entreprise et de leurs managers sont très élevées.

Les entreprises par l'intermédiaire de leurs dirigeants et de leurs managers doivent donc garder une présence auprès de leurs salariés et ne pas les laisser « livrés à eux-mêmes ». Le cadre professionnel se doit encore plus d'être maintenu à distance que dans un environnement de travail en présentiel.

Il est souhaitable d'imaginer dès aujourd'hui ce que sera la reprise demain et également de garder le lien avec ses équipes en les informant très régulièrement de l'évolution de la situation.

Enfin, à votre niveau, il convient d'apprendre ou de réapprendre à manager dans l'urgence pour pouvoir réagir rapidement et prendre des décisions pertinentes malgré le stress et la pression inhérents à ce contexte de crise.

5) Apprendre ou réapprendre à manager dans l'urgence

La première répercussion concrète d'une crise systémique au niveau de l'entreprise est la nécessité pour le dirigeant et ses équipes rapprochées de réagir et de prendre des décisions très rapidement malgré le stress et la pression, notamment au niveau de leur première priorité, préserver la survie de l'entreprise en assurant sa trésorerie et les financements nécessaires à la continuité de ses activités.

Cette nécessité de décider rapidement suppose des équipes dirigeantes, une capacité accrue d'analyser rapidement la situation et de trouver les meilleures solutions pour l'entreprise et pour ses collaborateurs.

Cette période particulière de crise soudaine et de grande ampleur, se caractérise par une multitude d'actions à mener en parallèle.

Dans ce contexte, le dirigeant se doit de rester dans une posture d'humilité et d'authenticité en acceptant de ne pas tout savoir et de se faire aider si besoin par ses équipes ou par une personne externe habituée à ces situations d'urgence.

Il adoptera à la fois des mesures défensives à court terme et commencera une réflexion sur la stratégie plus offensive qu'il pourrait mettre en place dans quelques mois.

2. Passer du management de la crise à la gestion du changement

1) Facteurs clés de succès pour manager la crise

Je souhaite évoquer ci-dessous quels sont pour moi 3 clés importantes dont l'application peuvent vous aider à atteindre vos objectifs dans cette situation de management de crise :

A. Clé N° 1 : *Communiquer clairement sur la gestion opérationnelle de la crise*

Après avoir décidé rapidement de la marche à suivre, il est nécessaire de structurer vos idées afin de pouvoir :

- Communiquer les grandes lignes des mesures décidées et être clair avec vos collaborateurs
- Vérifier la bonne compréhension de votre discours et l'acceptation de la nouvelle réalité par le plus grand nombre.
- Vous pourrez par la suite préciser le détail des mesures et des comportements et actions attendues afin de créer ou de renforcer une cohésion de groupe et mobiliser tout le monde.
- Rassurer sur votre trésorerie disponible et sur les financements que vous mettez en place pour couvrir vos besoins en trésorerie futurs
- Tout au long de la période de crise, veillez à maintenir une bonne écoute et des échanges de qualité avec toutes les parties prenantes, ce qui sera de nature à les rassurer.

B. Clé N° 2 : *Vous focaliser sur vos objectifs prioritaires tout en gérant vos équipes*

Une fois communiquées les grandes lignes des mesures décidées, il convient de détailler votre plan d'actions, afin qu'il comporte à minima les caractéristiques suivantes :

- Concret
- Adapté à la situation
- Permettant une bonne lisibilité des objectifs à atteindre
- Avec un volet accompagnement de vos équipes

Pour ce faire, vous devrez encore plus qu'habituellement, faire preuve de lucidité, de rigueur, de réalisme et vérifier le bon niveau de synthèse et de focalisation de votre plan d'actions.

Puis organiser l'exécution de ce plan avec une grande discipline.

C. Clé N° 3 : *Sécuriser vos financements et adopter la bonne posture dans l'exécution de votre plan*

En tout premier lieu, votre trésorerie et vos financements des mois à venir doivent être sécurisés.

Puis, votre planning des actions à mettre en place doit être communiqué de manière suffisamment précise afin que :

- Chacun sache ce qu'il doit faire en termes d'actions
- Également au niveau des délais sur les livrables attendus

Des points réguliers sur l'avancement des travaux seront réalisés, sur une base quotidienne, si nécessaire pour évaluer à la fois si le contenu des actions se déroule comme prévu

Et également si ces actions produisent les effets attendus

2) Facteurs clés de succès pour préparer et réussir le changement

Je vous transmets ci-dessous 3 clés additionnelles pour préparer et ancrer le changement :

A. Clé N° 1 : Adoptez une posture équilibrée

Une des postures les plus adaptées à la gestion de crise comporte les éléments suivants

- Une certaine directivité

Cette directivité vous permettra d'aller à l'essentiel car le temps est compté, lors d'une crise. Ce style de management « provisoire », sur cette période particulière vous permettra de mieux mobiliser vos équipes sur un nombre d'actions réduites et sur un horizon temporel très court, ce qui n'est pas le cas habituellement

- Combinée à une flexibilité forte

Vos réunions d'avancement (réunions de crise) vous permettent de prendre connaissance régulièrement de la réalité du terrain, et en fonction des résultats observés, vous pourrez :

- Soit maintenir vos objectifs et votre planning
- Soit les adapter à la nouvelle situation observée

B. Clé N° 2 : Précisez les nouveaux rôles de chacun et motivez vos collaborateurs en continu en tirant les leçons de chaque nouvelle expérience

Afin de motiver vos équipes :

- Laissez-leur de l'autonomie à l'intérieur du cadre que vous avez défini
- Evitez de multiplier les procédures pour prévoir les problèmes potentiels, cela s'avère contre-productif. En période de crise, il vaut mieux privilégier l'autonomie et la rapidité
- Tirez les leçons de chaque expérience en toute transparence, positive ou négative, et attachez-vous à augmenter le niveau de confiance de vos équipes
- Soyez présent et réceptif à ce qui se passe d'heure en heure, en acceptant de chambouler votre planning, d'accepter les imprévus et d'écouter attentivement les remontées du terrain

C. Clé N° 3 : Sécurisez les procédures juridiques collectives et continuez à vous améliorer

- Entourez vous d'un petit nombre d'experts pour vous aider à prendre les mesures les plus efficaces en temps opportun
- Renseignez-vous sur les actions que vous pourriez prendre au niveau juridique
- Mettez en place les procédures collectives adaptées à votre situation, certaines sont confidentielles et peuvent vous aider à traverser la crise avec succès
- Faites remonter les dysfonctionnements afin d'apprendre et de continuer de vous améliorer en continu en évitant les interprétations trop rapides.
- Enfin, encouragez le processus d'adaptation et de résilience en développant la polyvalence et la collaboration

3. Inspirez-vous des bonnes pratiques de TOYOTA

Devenu en quelques années le leader mondial de l'automobile, Toyota va vivre deux crises coup sur coup d'une envergure sans précédent :

- Premièrement, en raison de la crise financière de 2008, une chute des volumes vertigineuse ;
- Deuxièmement, une très forte crise médiatique, après un accident mortel survenu en Californie en août 2009 sur l'un de ses modèles haut de gamme, une Lexus, la voiture ayant accéléré spontanément jusqu'à 150 km/h avant de s'écraser dans un ravin.

Cet accident survenait 2 ans après un rappel de ce type de véhicule pour un problème de tapis de sol qui coinçait l'accélérateur.

Comment le groupe TOYOTA a-t-il réagi à cette crise ?

3.1. PHASE 1 : REFLEXION INITIALE - COMMENT REAGIR ET QUE COMMUNIQUER ?

Après une période de silence très longue (6 mois), lorsque le Groupe exprime ses premières communications en janvier 2010, TOYOTA assume la responsabilité de cette crise sans reconnaître en être à l'origine : « Nous prenons l'entière responsabilité de cette affaire même si elle provient de la pièce d'un fournisseur et non pas d'un problème à l'assemblage », générant de ce fait une perte d'impact par manque de transparence.

Tout comme dans le démarrage de la crise sanitaire actuelle, la Chine a d'abord nié la réalité entre fin décembre 2019 et le 23 Janvier 2020, date à laquelle elle décide le confinement général dans la province de Wuhan, perdant ainsi un temps précieux.

Cette phase de latence, correspondant à un déni ou à une sous-estimation de la réalité est souvent observable au démarrage des crises.

Cette stratégie du silence se fonde parfois sur l'idée que prendre la parole risquerait d'envenimer la polémique.

Le leader essaye dans un premier temps d'éviter les mesures drastiques, impopulaires et coûteuses.

Cette phase de la gestion du démarrage de la crise par TOYOTA est celle qui a été la plus critiquée, notamment à cause des longs mois de silence qui ont suivi l'accident.

Les bonnes pratiques observées dans d'autres gestions de crise sont les suivantes :

- Constitution rapide d'une cellule de crise
- Démarrage rapide d'une communication et maintien de cette communication sur la durée
- Des actions alignées avec ce qui a été communiqué, afin d'augmenter le niveau de confiance

3.2. PHASE 2 : ASSUMER PLEINEMENT MA RESPONSABILITE SI ELLE EST AVEREE, ET REDUIRE LES INCERTITUDES

La crise perdurant, TOYOTA prend conscience de la perte de confiance généralisée suscitée par cette crise et décide de changer de stratégie, en assumant pleinement sa responsabilité face à ses nombreux problèmes liés à la sécurité des véhicules. Le Groupe passe à l'action et commence par annoncer le rappel de 400.000 Prius partout dans le monde en février 2010.

Le passage à l'action, doublé d'un message clair réduit les incertitudes pour les parties prenantes, les rassure et commence à leur donner confiance en l'avenir.

Akio TOYODA, le PDG de l'entreprise prend la parole en conférence de presse et communique plusieurs messages importants.

3.3. PHASE 3 : RASSURER ET CLARIFIER LE MESSAGE POUR DONNER DU SENS AUX ACTIONS DEMANDEES

Les messages communiqués par le PDG, Akio TOYODA sont les suivants :

- Je suis profondément désolé
- Je me tiens à vos côtés, auprès de vous tous, clients, concessionnaires et collaborateurs
- Je fais le maximum pour rendre très rapidement nos produits meilleurs et totalement sécurisés.
- Nos clients sont notre première priorité et nous sortirons renforcés de cette crise
- En parallèle, Jim LENTZ, le PDG américain de TOYOTA produit également une vidéo d'excuses

Pour faire le parallèle avec la crise sanitaire et économique actuelle, le 25 mars 2020, Sébastien BAZIN, PDG du Groupe hôtelier ACCOR, envoie le message vidéo suivant à ses équipes françaises (40.000 salariés) et internationales (300.000 collaborateurs) :

- Il les informe de la situation : la moitié des établissements du Groupe sont fermés à cette date (Au 06 Avril, ce chiffre des fermetures passera à 75%)
- Il rappelle les priorités : Vous, votre famille et seulement dans un 3ème temps, le business et ACCOR.
- Il rassure sur la situation financière du Groupe : « Nous disposons d'une trésorerie de 3 milliards d'euros, soit six fois notre cash-flow actuel »
- Il communique de la confiance pour l'après-crise : L'avantage de notre industrie, c'est qu'il n'y pas de Supply Chain et lorsque cette crise sera derrière nous, nous pourrons rouvrir nos établissements en quelques jours
- Enfin, il termine son message à ses équipes de manière très empathique en leur disant : « Je vous aime plus que jamais »

3.4. PHASE 4 : ÊTRE TRANSPARENT, STABILISER LA SITUATION ET ACCOMPAGNER SES EQUIPES

A partir de mars 2010, la transparence devient le mot d'ordre de la stratégie de gestion de crise de TOYOTA.

En France, le groupe émet un communiqué de presse dans lequel il dresse une liste complète des défauts de fabrication, il donne le nombre de rappels effectués dans le pays (164.000) et chaque client peut prendre un rendez-vous pour réparer les défauts constatés.

A. Clé N° 1 : Donner le périmètre du changement :

C'est ce que fait TOYOTA en dressant la liste des défauts et en communiquant sur le nombre de véhicules concernés

B. Clé N° 2 : Donner la vision du futur :

C'est ce que fait le PDG de TOYOTA lorsqu'il dit : Nos clients sont notre première priorité et nous sortirons renforcés de cette crise, à la fois dans la qualité de nos produits et en tissant un lien de confiance plus fort avec nos clients.

C. Clé N° 3 : Désigner les acteurs clés et leur exprimer votre confiance :

C'est la ligne de conduite choisie par Akio TOYODA lorsqu'il décide de resserrer les rangs et de coopérer de façon étroite avec ses concessionnaires

3.5. PHASE 5 : ACCOMPAGNER ET COMMUNIQUER POUR MAINTENIR LE CAP

Après avoir préparé le changement en dessinant son architecture et ses grandes lignes, il convient de passer à l'action et de travailler en bonne collaboration avec les acteurs identifiés, dans le cas de TOYOTA, les concessionnaires

D. Clé N° 4 : Demander leur aide et les accompagner :

C'est ce que font les équipes du siège chez TOYOTA avec leurs distributeurs lorsqu'ils les accompagnent dans la mise en place de contrôles très efficaces qui aideront les concessionnaires dans leur diagnostic des véhicules et dans leur dialogue avec les clients

E. Clé N° 5 : Communiquer et évoquer les solutions de sortie de crise :

Même si la communication a tardé, elle a finalement été gagnante. Elle s'est prolongée par une campagne publicitaire avec un nouveau slogan : « Une bonne entreprise répare ses erreurs, une grande entreprise en tire les leçons », slogan qui est très bien passé, à la fois en interne et en externe, car aligné aux actions de l'entreprise

3.6. PHASE 6 : S'ARMER DE PATIENCE ET EVOQUER LES SOLUTIONS DE SORTIE, LA METAPHORE DES GRAINES DE BAMBOU

Au niveau du groupe TOYOTA, cette phase a consisté en l'acceptation de prendre en 2010 des mesures impopulaires et couteuses, sans visibilité immédiate sur leur impact et d'avoir la patience d'attendre qu'elles produisent leurs effets.

Au niveau de la crise actuelle, le confinement que nous vivons aujourd'hui pourrait durer 2 mois, c'est en fait l'hypothèse prise par l'INSEE pour élaborer ses prévisions, et il pourrait être suivi, si tout se passe comme prévu dans la phase de « déconfinement », par une reprise progressive et sans discontinuité de notre économie.

Les scénarios de reprise sont nombreux, le plus « optimiste » prévoyant une diminution du PIB d'environ 10% en 2020 suivi d'une forte reprise de l'ordre de 12% en 2021, ce qui permettrait de retrouver le niveau de PIB antérieur à la crise vers le milieu de l'année prochaine (cf scénario de l'institut Montaigne dirigé par Laurent BIGORGNE, s'appuyant sur les prévisions de l'INSEE)

Le scénario noir à l'inverse, prévoit une sortie du confinement puis une rechute, avec un profil de reprise en L ou en W, dont les conséquences sociales et politiques pourraient être très graves. Le PIB pourrait alors baisser de 16% en 2020, encore baisser de 2% en 2021 et la reprise de la croissance qui ne se produirait qu'en 2022 nous laisserait encore avec un niveau d'activité fin 2022 de 15% plus bas qu'en début de crise.

Au final, notre position au plus proche du scénario « optimiste » dépendra d'une part de notre capacité à réussir notre sortie du confinement sans provoquer de 2ème vague épidémique, et d'autre part de l'ampleur de l'impact de cette pandémie dans les pays émergents.

Nous sommes donc malheureusement partis pour une crise et une transition longue, et nous devons cultiver à la fois notre patience et notre résilience, en nous focalisant sur les facteurs que nous pouvons contrôler à notre niveau, tout en lâchant prise sur le reste.

Je voudrais illustrer mon propos avec la métaphore des graines de bambou.

Lorsque je plante mes graines de bambou, rien ne se passe la 1ère année.

Rien ne pousse non plus l'année suivante.

La 3ème puis la 4ème année, rien se sort de terre, tout comme les années précédentes mais je décide de ne pas renoncer et de garder l'espoir que je verrais bientôt le résultat de ma patience.

Lors de la cinquième année, une petite pousse de bambou est sortie de la terre.

Enfin, la sixième année, le bambou grandit jusqu'à plus de 20 mètres de haut. Il avait passé cinq ans à fortifier ses racines pour le soutenir. Ces racines l'ont rendu plus fort et lui ont donné ce dont il avait besoin pour survivre. A l'image du bambou, utilisons le temps de cette crise puis de la transition qui va suivre pour nous fortifier et pour enrichir notre expérience.

Les mauvais jours que nous traversons aujourd'hui nous apporteront une expérience précieuse si nous mettons ce temps à profit, ce qui nous permettra de profiter au mieux de la reprise, qu'elle que soit la date à laquelle elle surviendra.

Profitons de cette immobilisation forcée, de cette coordination et de ce travail à distance pour cultiver notre résilience, cette capacité à faire face aux adversités de notre vie personnelle ou économique, à faire face aux situations adverses individuelles ou collectives que nous traversons, pour transformer la douleur ou le sentiment d'impuissance en une force motrice pour se surpasser et en sortir meilleur et plus fort

CONCLUSION

Que retenir de ces bonnes pratiques de management d'une crise ?

Vous pouvez faire votre propre synthèse et je serais ravi si vous souhaitez la partager avec nous.

Je peux également vous proposer les points suivants qui me paraissent importants à mémoriser et qui reprennent les conclusions des sujets ce que nous avons développé dans cette STORY N° 12 :

- Lors de l'apparition des premiers signes avant-coureurs de la tempête qui s'annonce, il convient de prendre rapidement la mesure de la crise, avec une réflexion courte suivie d'une première communication et d'actions alignées à cette communication
- Montez une cellule de crise avec des personnes d'expérience, respectées dans votre organisation, en qui vous avez confiance et qui ont confiance en vous
- Communiquez clairement et à tout le monde sur la gestion opérationnelle de la crise, avec une granulation plus fine pour les personnes directement concernées
- Focalisez vous sur vos objectifs prioritaires, sans vouloir tout faire, tout en gérant vos équipes
- Sécurisez les financements nécessaires et mobilisez rapidement la part de votre cash-flow mobilisable pour couvrir vos besoins en trésorerie
- Si vous ne pouvez pas emprunter les fonds nécessaires pour traverser la crise, mettez en place rapidement les procédures collectives adaptées à votre situation, au plan juridique
- Clarifiez les nouveaux rôles de chacun pour susciter motivation, confiance et réengagement à très court terme puis sur la durée si la crise se prolonge
- Communiquez votre vision du futur proche et le périmètre des changements à mettre en œuvre par vos différentes équipes
- Pilotez les actions en cours et celles à venir avec une posture équilibrée entre directivité et flexibilité
- Accompagnez vos équipes avec une posture d'authenticité et d'humilité, afin de susciter et de maintenir à la fois un bon niveau de confiance organisationnelle et interpersonnelle
- Armez-vous de patience en faisant preuve d'une discipline personnelle et d'une présence plus forte qu'habituellement pour pouvoir embarquer efficacement vos équipes et maintenir la dynamique sur la durée
- Chaque fois que vous le pouvez, réduisez les incertitudes pour tenter de ramener de l'ordre dans le désordre et de rassurer vos collaborateurs
- Posez l'intention d'apprendre de cette expérience de management de crise et de vous améliorer au fil des semaines qui passent, cela vous servira grandement dans la crise que vous gérez et dans le futur

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous suggérons de prendre le temps de lire cette STORY N° 12 et de vous faire confiance dans le management de la crise que vous gérez aujourd'hui.

Nous vous suggérons également de communiquer très souvent, de donner du sens aux actions que vous décidez et de toujours soutenir vos équipes, en leur faisant confiance et en leur donnant les moyens d'agir.

Donnez des perspectives et soyez patient dans la réalisation de vos attentes.

Enfin, nous avons le plaisir de vous inviter au **Webinaire du 27 avril 2020 à 17h**, sur la gestion de crise, que Connec'Sens co-anime aux côtés de LTF Consulting.