LA LETTRE AUX ENTREPRISES

www.credit-agricole.fr

ENTREPRISES

Décembre 2020
Numéro 4

ÉDITO

Sur la bonne voie

C'est une excellente nouvelle ! Depuis quelques semaines, les espoirs de finaliser un vaccin efficace contre la Covid-19 se précisent. Des résultats prometteurs ont été obtenus. Reste maintenant à valider la parfaite innocuité de ces traitements préventifs avant de les déployer à grande échelle.

En attendant, retour du confinement oblige, les dirigeants ont dû une nouvelle fois remettre à plat leur organisation. Entre les salariés en télétravail, ceux placés en activité partielle, les contraintes du protocole sanitaire, rien n'est simple. Comment manager les équipes dans ce contexte compliqué ? Comment garder chacun motivé malgré l'éloignement ? C'est le thème du dossier de cette Lettre.

Autre sujet chaud : la date anniversaire des premiers prêts garantis par l'Etat (PGE) approche. Il s'agit d'étudier avec chacun des clients la solution qui est la plus adaptée à sa situation. Remboursement ? Reconduction ? Notre article vous explique les options qui s'offrent à vous (page 3).

Bonne lecture. ■

6

Le Royaume-Uni, qui quittera l'UE le 1er janvier, est le 6e client de la France. En 2018, il a absorbé 6,8 % des exportations françaises. C'est aussi le 8e fournisseur de l'Hexagone, avec 3,7 % des importations tricolores.

Source : Ministère des finances

DOSSIER

Comment manager les équipes en temps de crise

Entre activité partielle, télétravail, respect du protocole sanitaire et incertitudes économiques, les salariés vivent une période compliquée. Comment fédérer les équipes dans ce contexte inédit ? Conseils à l'intention des dirigeants et managers.

Suite page 2

EN CLAIR

Des recours efficaces en cas de difficulté

De nombreuses entreprises se retrouvent fragilisées par la crise du coronavirus. Selon le niveau de difficultés, deux dispositifs, le mandat ad'hoc et la conciliation, permettent au dirigeant d'entreprise de négocier un accord amiable avec ses créanciers pour se donner toutes les chances de repartir de l'avant.

Suite page 4

Revenir aux vertus fondamentales du management

Sincérité, écoute, empathie, confiance… Ces valeurs simples mais pourtant essentielles, parfois mises de côté dans le feu de la crise, sont d'autant plus nécessaires, en cette période compliquée, pour resserrer les liens au sein des équipes et fédérer les collaborateurs autour d'une ambition commune.

L'annonce du reconfinement, instauré fin octobre pour enrayer la reprise de l'épidémie de Covid-19, a fait l'effet d'une douche froide sur de nombreux salariés et dirigeants. Comme si, après tous les efforts endurés, l'on était revenu à la case départ. Comment remotiver des équipes usées par les sacrifices déjà consentis ? Par quel moyen redonner confiance aux salariés et offrir des perspectives malgré le manque de visibilité ? Comment gérer l'éloignement des collaborateurs retournés en télétravail et maintenir le lien avec ceux placés en chômage partiel ? Autant de questions qui reviennent en boomerang vers des dirigeants et managers souvent démunis par rapport à cette crise d'une nature et d'une ampleur inédite.

Le temps de la parole

« Depuis le début de l'épidémie, les salariés ont consenti énormément d'efforts, mais dans l'urgence du moment, cette implication n'a pas toujours été formalisée et reconnue, ce qui a généré du découragement et de la démotivation, analyse Nelly Dubout, fondatrice de Birds Conseil, un cabinet de conseil en conduite du changement. Pour repartir de l'avant, sur des bases saines, il faut commencer par prendre le temps de se parler, entre managers et salariés, afin de remettre en perspective ce qui a été fait, ce qui a bien ou moins bien fonctionné, et en tirer les enseignements ». Un préalable indispensable, selon elle, avant de fixer un cap pour la suite.

Dans le contexte compliqué et anxiogène du moment, il est aussi important de remettre du lien humain au cœur de la relation de travail. « Lorsque les gens se sentent fragilisés, il faut redoubler d'écoute, faire preuve d'empathie, communiquer encore plus », insiste Pascal Grémiaux, le dirigeant fondateur d'Eurécia, une PME de 80 salariés spécialisée dans l'édition de solutions digitales pour les RH. Un rôle pas forcément évident pour des dirigeants et managers déjà accaparés par l'opérationnel, leurs objectifs de performance, et parfois réticents à s'aventurer sur ce terrain personnel. « Le coaching peut être un bon outil pour se positionner avec justesse dans la relation », suggère Nelly Dubout.

Lorsque l'organisation de l'entreprise est chamboulée, avec une partie des équipes en télétravail, confinées à domicile, il convient également d'être vigilant pour maintenir le lien et éviter l'isolement, qui peut vite devenir source de décrochage. « Pendant le confinement, nous avons instauré des

AVIS D'EXPERT

DR

« Cette crise est un accélérateur de changement »

Luc Tardieu,
DIRECTEUR ASSOCIÉ CHEZ JULHIET STERWEN, CABINET DE CONSEIL EN TRANSFORMATION ET INNOVATION

La crise de la Covid-19 a fait voler en éclat l'organisation traditionnelle du travail. Cela aura-t-il des répercussions durables ?

L.T : Oui, cette crise met en évidence les limites de certains modèles managériaux. C'est en particulier le cas pour les systèmes de gestion de la performance, qui reposent depuis la fin des années cinquante sur le management par objectifs. Aujourd'hui, ce modèle est en crise. Le monde se transforme à une telle vitesse qu'il devient obsolète et appelle une autre approche, basée sur la culture et l'évaluation permanente du résultat.

Avec la pandémie, de nombreuses entreprises découvrent les avantages du télétravail. Y-aura-t-il un retour en arrière ?

L.T : Ces entreprises découvrent que beaucoup de tâches peuvent être effectuées à distance. Elles réalisent aussi que le télétravail ne remplace pas le lien social, les rencontres, les échanges informels… Tout cela augure d'une vaste réflexion sur le rôle de l'entreprise, en tant qu'entité physique. Comment redonner du sens au travail en présentiel quand une partie des taches peut être réalisée de chez soi ? Quel rôle attribuer à l'entreprise, en termes d'identité, d'appartenance, de lien social ? Il sera difficile de faire l'économie de cette réflexion.

points de contact réguliers avec les collaborateurs ainsi que des rendez-vous rituels, comme des apéros en ligne, pour recréer de la proximité au sein des équipes », raconte Pascal Grémiaux. Cela a contribué à garder tout le monde mobilisé.

Déléguer et responsabiliser

Pour être fructueuse, cette relation à distance doit s'inscrire dans un climat de confiance. Pas toujours simple lorsque, l'éloignement aidant, « on revient à des fonctionnements en silos, où les salariés travaillent de manière moins transversale et autonome », comme l'observe Nelly Dubout. Pour contourner cet écueil, Pascal Grémiaux a joué la carte de la responsabilisation, en délégant davantage. « Ce choix de confier de nouvelles taches aux collaborateurs a été un bon facteur d'implication et de motivation », témoigne le dirigeant.
Pour garder les équipes mobilisées, il faut aussi pouvoir offrir des perspectives. « Lorsqu'on est asphyxié par l'opérationnel, on perd l'envie, pointe Nelly Debout. Les salariés ont besoin de se projeter dans l'avenir, d'adhérer à un projet pour continuer à avancer ». D'où l'importance, pour les dirigeants et managers de prendre de la hauteur, d'avoir une vision pour l'entreprise ou pour leur équipe. Cela ne se décrète pas sur un coin de table. « Il faut pouvoir s'extraire du quotidien, prendre le temps nécessaire de la réflexion, ce n'est pas toujours simple, mais il est important de s'autoriser cette pause si l'on veut rester inspirant », analyse la consultante.

FOCUS

L'ATOUT FORMATION

Que faire pour éviter l'isolement des salariés en chômage partiel ? Une solution consiste à leur proposer de mettre à profit ces périodes chômées pour suivre une formation et monter en compétences. Dans le cadre du plan de soutien aux entreprises, cette période de formation peut être financée par le fonds FNE-Formation à hauteur de 70 %, voire 80 % dans le cas du chômage partiel de longue durée (avec un plafond moyen de 6 000 € par salarié et par an). Ce dispositif est présenté en détail sur le site https://travail-emploi.gouv.fr/

Savoir se préserver

Enfin, pour fédérer les équipes autour de soi, il faut être soi-même en bonne forme, physiquement et mentalement. « Dans cette période compliquée où le rythme est très dense, il faut s'écouter encore davantage, insiste Nelly Dubout, car le risque d'épuisement professionnel est accru ». Il faut aussi prendre gare à ne pas tomber insidieusement dans le travers de l'isolement. « Les dirigeants qui fréquentent des clubs ou des réseaux d'entrepreneurs sont beaucoup moins fragilisés que les autres », note la consultante. Tout comme leurs salariés, les chefs d'entreprises ont eux aussi besoin de partager leurs doutes et de se sentir soutenus. ■

PERSPECTIVES

PGE : prolonger son prêt ou le solder ?

Les entreprises qui ont souscrit un prêt garanti par l'Etat vont avoir le choix de le rembourser au terme de sa première année, ou bien de le prolonger, pour l'amortir sur une durée de 1 à 5 ans.

À la fin octobre, plus de 602 000 entreprises avaient bénéficié de l'octroi d'un prêt garanti par l'Etat (PGE) par leur banque, pour un montant global de 123 milliards d'euros. Au cours de l'année 2021, leurs dirigeants vont devoir, d'ici la date anniversaire de ce prêt, décider de ses modalités de remboursement.
Plusieurs choix seront possibles. Les entreprises qui disposent de la trésorerie nécessaire pourront rembourser leur PGE intégralement sans attendre. Celles qui souhaitent conserver ce volant de cash pourront décider d'amortir leur prêt sur une durée de 1 à 5 ans. Ce qui portera la durée du PGE à 6 ans maximum, selon l'option choisie par le client avec son Chargé d'affaires. Bien sûr, il sera possible de combiner ces deux options, en remboursant une partie seulement des sommes empruntées et en amortissant le reliquat sur la durée voulue. Les entreprises qui choisiront de prolonger leur prêt auront la possibilité de bénéficier d'une première période d'un an, durant laquelle elles s'acquitteront uniquement des intérêts d'emprunt et du coût de la garantie d'État, le prêt proprement dit étant remboursé ensuite. Là aussi, la durée totale du prêt ne pourra excéder 6 ans.

Une tarification plafonnée

Compte tenu des conditions actuelles de taux, l'Etat a convenu, à date, avec les banques, de proposer pour les PME une tarification mesurée, plafonnée à 1,5 % pour les prêts remboursés d'ici 2023, et à 2,5 % pour les prêts remboursés ensuite, d'ici 2026, coût de la garantie d'État compris.
Les chargés d'affaires entreprises ont d'ores et déjà commencé à prendre contact avec leurs clients pour les accompagner dans leur réflexion et étudier avec eux, de façon personnalisée, les modalités d'amortissement les plus adaptées à leur situation et leurs besoins. Au delà du PGE, les chargés d'affaires du Crédit Agricole étudieront toute solution de financement complémentaire ou alternative pour accompagner l'entreprise. ■

Avec
Edouard Bertrand
AVOCAT ASSOCIÉ CHEZ LAMY LEXEL, EN CHARGE DU CONTENTIEUX DES AFFAIRES ET DU RESTRUCTURING

DR

Des recours efficaces en cas de difficulté

De nombreuses entreprises se retrouvent fragilisées par la crise du coronavirus. Selon le niveau de difficultés, deux dispositifs, le mandat ad'hoc et la conciliation, permettent au dirigeant d'entreprise de négocier un accord amiable avec ses créanciers pour se donner toutes les chances de repartir de l'avant.

Lorsqu'une entreprise commence à éprouver des difficultés, il faut réagir rapidement pour éviter que la situation ne s'aggrave et compromette la poursuite de l'activité. Pour cela, les dirigeants disposent de deux solutions qui leur offrent la possibilité de négocier un accord amiable avec leurs créanciers : le mandat ad'hoc et la conciliation.

Ces deux procédures ont pour but de traiter les difficultés en amont à un stade où l'entreprise a de fortes chances de s'en sortir en aménageant sa dette (échelonnement, moratoire, apports...). De ce fait, « ils sont réservés aux entreprises qui ne sont pas déjà en cessation de paiement, ou qui le sont depuis moins de 45 jours en ce qui concerne la conciliation », précise Edouard Bertrand, avocat associé chez Lamy Lexel.

Un arbitre indépendant

Initiés par le dirigeant de l'entreprise auprès du président du tribunal de commerce, ces modes de traitement amiable des difficultés se déroulent sous l'arbitrage d'un professionnel indépendant et impartial : le mandataire ad'hoc ou le conciliateur (selon la procédure choisie). Généralement, il s'agit d'un administrateur judiciaire, par définition rompu à la négociation avec les créanciers. Il est choisi par le dirigeant avec ses conseils et désigné par le tribunal.

Le mandat ad hoc peut être sollicité dès l'apparition des difficultés. La conciliation s'adresse en principe aux entreprises à un stade de difficultés un peu plus avancé ou déjà en négociation, dans le cadre d'un mandat ad hoc, avec des créanciers qui souhaitent obtenir davantage de sécurité juridique à la fin de la mission. Dans la pratique, les deux procédures s'enchaînent souvent.

Toutes deux ont l'avantage de protéger l'entreprise. « D'abord et c'est là l'essentiel, elles garantissent une parfaite confidentialité, chaque partie étant légalement tenue à respecter le secret, explique Edouard Bertrand. D'autre part, même si la loi ne le prévoit pas expressément, pendant les discussions, les dettes sont gelées et aucune saisie n'est effectuée, seuls les intérêts sont réglés ».

Des résultats probants

Lorsqu'à l'issue des négociations, un accord est conclu, il s'impose aux parties. Dans le cadre de la conciliation, il peut même revêtir force exécutoire. Sinon, le mandataire ad'hoc ou le conciliateur prend acte de l'échec de sa mission. En pratique, « on débouche souvent sur un accord », constate Edouard Bertrand. Il faut dire que les créanciers ont intérêt à faire des concessions. « Sinon, tout le monde risque d'être perdant », pointe l'avocat. Au tribunal de commerce de Lyon, ces procédures permettent de solutionner les difficultés dans 70 à 80 % des cas.

Si les grandes entreprises, au fait de ces procédures confidentielles, n'hésitent pas à les activer, les dirigeants de PME les utilisent beaucoup moins. Par méconnaissance, mais aussi par crainte de l'institution judiciaire. « Les tribunaux de commerce ont pour rôle de protéger les entreprises, rappelle Edouard Bertrand. Il faut leur faire confiance et engager ces procédures à temps pour se donner le maximum de chances de surmonter ses difficultés ». C'est dans cet esprit d'accompagnement de nos clients, que les Caisses régionales de Crédit Agricole ont déployé une série de formations pour renforcer les compétences des Chargés d'affaires sur les procédures préventives et collectives, et la restructuration de dette. ■

AGENDA

10 DÉCEMBRE FRANCE
France Innovation Meetings. Une journée de rencontres virtuelles avec les acteurs de l'innovation des secteurs agro-alimentaire, santé et cosmétiques.
franceinnovation-sca.onlinemeetings.events/FR/

15-16 DÉCEMBRE PARIS
European Mobility Expo.. European Mobility Expo. Le rendez-vous des acteurs et industriels de la mobilité adopte cette année un format 100 % digital.
eumo-expo.com

11-14 JANVIER LAS VEGAS
CES. Le Consumer Electronic Show, vitrine mondiale de la high Tech grand public maintient son programme, sous format virtuel pour cette édition.
ces.tech

uni médias

Éditeur : **Uni-médias, 22, rue Letellier, 75739 Paris Cedex 15** • Directrice de la publication : **Nicole Derrien** • Comité éditorial : **Laetitia Salmon** • Rédaction : **Thibault Bertrand** • Crédits photos : **adobe stock** • Dépôt légal : **décembre 2020**