

BearingPoint®

alis
management

Nos organisations à l'épreuve de la crise sanitaire

**La sincérité :
un facteur clé de réussite**

Livre Blanc – Février 2021

SOMMAIRE

Edito.....	5
Présentation de l'étude.....	6
La crise a conforté les organisations dans leur stratégie.	8
Pendant les confinements, les organisations ont été sincères... ..	10
... mais une sincérité « contrainte »	11
Les organisations à l'épreuve d'une "surprise stratégique"	12
Effet de surprise et absence d'anticipation	12
Un premier déconfinement entre incertitudes et ajustements	13
Le deuxième confinement : une mise à l'épreuve	13
Une forte capacité de mobilisation collective	18
Des préoccupations dont le barycentre a changé.....	18
De la mobilisation à la lassitude.....	19
Un étonnement : peu de fractures.....	22
Un dialogue social plus constructif et partenarial.....	24
Des fonctions supports qui jouent leur rôle de business partner	30
Des opérationnels en difficulté	30
Des fonctions supports hyper mobilisées.....	30
Des métiers et activités en questionnement	34
Des activités périphériques en questionnement	34
La nécessité de repenser les pratiques des commerciaux grand compte.....	35

Des managers indispensables.....	36
Des managers hyper-réactifs dans la crise.....	36
Un rôle renforcé pour accompagner les équipes.....	36
Une appropriation massive du télétravail.....	42
Une mise en place du télétravail en un temps record	42
Un nouvel équilibre au travail à construire	43
Un changement de culture et de regard sur le travail	46
Une nouvelle proximité dans la relation client.....	50
Créativité et innovation	54
Des problèmes bloquants sources de créativité et d'innovation	54
Une reprise en main organisationnelle bridant la créativité.....	55
De plus fortes préoccupations sociales et environnementales.....	62
Des dirigeants focalisés sur l'activité et déroutés sur la stratégie	66
Des Comités de Direction fortement mobilisés	66
Une pression exacerbée des actionnaires	67
Une difficulté à penser en rupture	68
Conclusion	70
Rappels chronologiques	71



Edito

Qui aurait pu, en janvier 2020, prédire le dixième des évènements qui se sont déroulés au cours de cette année exceptionnelle à tous points de vue : inattendue quant aux décisions politiques et organisationnelles, admirable sur le plan de l'énergie déployée et de l'engagement de tous, brutale en termes de conséquences économiques.

C'est dans la crise et les difficultés que l'on apprend le plus sur soi-même et sur les collectifs, si tant est que l'on prenne le temps de comprendre et d'analyser *a posteriori* ce qui s'est joué sur le moment. C'est ce que nous avons cherché à faire dès le premier confinement, puis lors du second, en observant et en questionnant les dirigeants sur leurs perceptions, leurs réactions, leurs décisions, leurs actions et leurs évaluations de ces dernières.

Au-delà de la capitalisation de ces témoignages qui présente un intérêt pour l'Histoire, leur analyse vise à en tirer des enseignements pour l'avenir. Il ressort de cette cinquantaine d'expériences de dirigeants des situations extrêmement variées à l'image de ce que l'on peut observer du monde économique : des secteurs à l'arrêt et sinistrés, voire menacés, pour plusieurs années, des entreprises fortement affectées mais bénéficiant d'opportunités de rebond à plus ou moins long terme, des activités qui ont traversé la crise sans grandes conséquences, des marchés qui ont bénéficié d'opportunités de développement insoupçonnées, etc.

Bien que les situations et les impacts de la crise soient très divers, il ressort de ces témoignages une caractéristique commune aux organisations ayant réussi à maintenir une dynamique collective pour faire face à la crise : **la sincérité**. La plupart

de ces entreprises et administrations, leurs dirigeants et managers ont été sincères durant toute cette période, même si cette sincérité a pu être contrainte par les évènements.

La sincérité est un des principes de base de la comptabilité privée. Selon le plan comptable général, la sincérité est "*l'application de bonne foi des règles et procédures, en fonction de la connaissance que les responsables doivent avoir de la réalité*". Elle implique que la comptabilité donne "*des informations adéquates, loyales, claires, précises et complètes*". Ce concept mérite d'être élargi à toutes les dimensions du management et de la gestion des organisations.

De notre point de vue, cette **sincérité** repose principalement sur trois dimensions :

- une **intention** clairement affichée quant aux finalités visées sans arrière-pensées ou objectifs masqués ;
- une reconnaissance et un **partage des réalités** et des problèmes permettant à chacun de discuter des situations sur un même pied d'égalité ;
- une **mise en cohérence** des discours et des actes, des réponses apportées au regard de la réalité et de l'intention affichée.

En ces temps d'incertitudes sanitaires et économiques, comment capitaliser sur la sincérité dont ont fait preuve les organisations en 2020 ? Cette sincérité sera la clé pour se reconstruire, répondre aux nouvelles attentes sociales, économiques, sociétales, et faire face aux défis de demain.

Présentation de l'étude

La crise sanitaire, la mise en place du premier confinement du 17 mars au 11 mai, puis du deuxième confinement du 29 octobre au 15 décembre, ont mis à l'épreuve nos organisations au sens large : d'une part, dirigeants, cadres, salariés, partenaires, clients et fournisseurs ont basculé en quelques heures dans un environnement totalement inédit ; d'autre part, règles de fonctionnement, technologies, modes de pilotage, processus de décision ont été éprouvés et font l'objet d'évolutions, d'ajustements, voire de transgressions. Pour beaucoup d'organisations, ce scénario était impensé. Pour d'autres, il a repoussé les plans de continuité de l'activité à leurs limites.

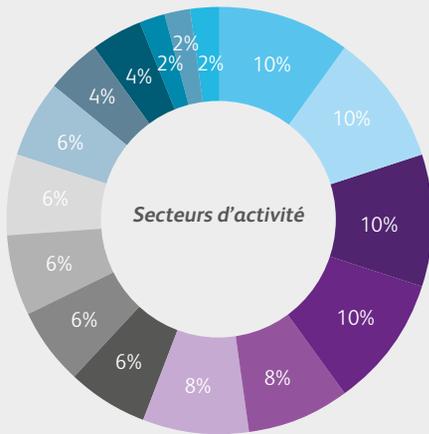
En juin, le retour à une situation sanitaire saine s'est fait relativement rapidement, laissant espérer une reprise d'activité « normale ». Depuis octobre, la reprise de l'épidémie place à nouveau l'économie et les organisations face à de nombreuses incertitudes. L'idée d'un troisième confinement, qui sera probablement plus proche du deuxième que du premier, renforce l'incertitude, l'obligation de construire l'organisation du travail sur des bases instables, et, en tout état de cause, sans perspectives de retour aux règles d'avant. En conséquence, l'organisation du travail va durablement (définitivement ?) s'adapter.

Ces épisodes successifs méritent de faire l'objet de retours d'expériences pour en tirer des enseignements, tant au niveau de chaque organisation que d'un point de vue collectif, sur la gestion de crise et plus largement sur la robustesse de l'organisation, son agilité et sa résilience, sa culture et l'engagement de ses collaborateurs, les pratiques de ses managers dans l'incertitude, etc.

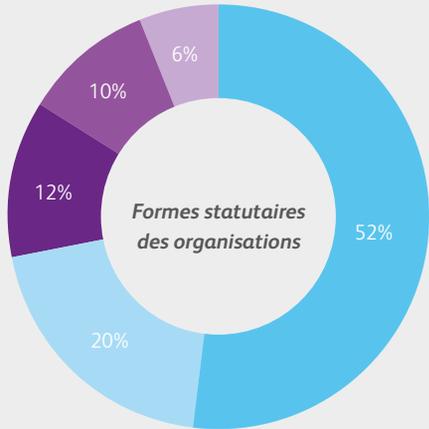
Durant cette période, nous avons eu l'opportunité de réaliser des entretiens avec des dirigeants et cadres supérieurs de diverses entreprises et organisations publiques et privées :

- 33 entretiens ont été réalisés au cours du premier confinement, entre le 6 avril et le 18 mai 2020 ;
- 23 entretiens ont été réalisés lors du second confinement, entre le 26 octobre et le 16 décembre 2020.

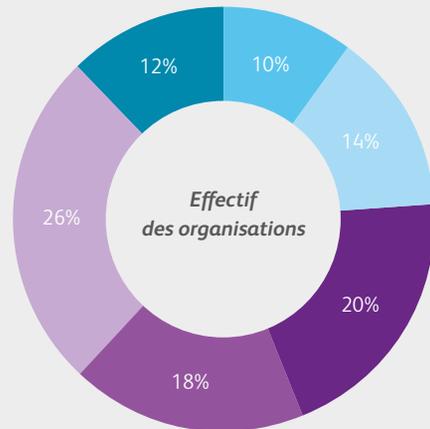
Au total, ce sont 56 dirigeants issus de 50 organisations différentes qui ont été interrogés.



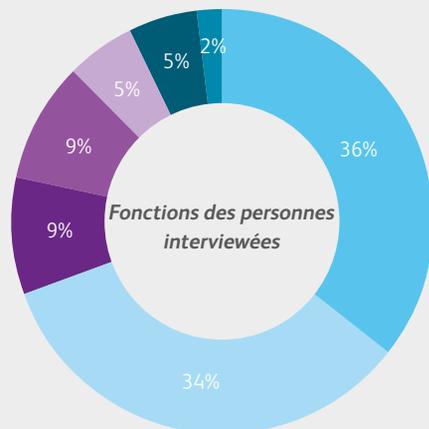
- Mutuelles, santé, prévoyance
- Eau, énergie, télécom
- Etablissements publics (EPA, EPIC, EPST, AAI)
- Agrochimie, agroalimentaire
- Industrie
- Etablissements de santé (publics et privés)
- Assurance
- Banques, services financiers
- Services aux entreprises (achats, sécurité, santé)
- Commerces de détail
- Transport, Automobile
- Médias
- Immobilier
- Collectivités locales
- E-commerces
- Défense



- Sociétés privées
- Organisations publiques
- Mutuelles
- Coopératives
- Associations



- < 250
- 250-1 000
- 1 000-5 000
- 5 000-10 000
- 10 000-50 000
- > 50 000



- Directeur.rice des Ressources Humaines, Développement RH
- PDG, DG, DGA, DGD
- Directeur.rice stratégie, innovation, organisation
- Directeur.rice relation client, marketing, commercial, Mkg, commercial
- SG
- DSI
- Directeur.rice supply chain

La crise a conforté les organisations dans leur stratégie

De manière générale, pour les dirigeants, la pandémie et le confinement n'ont pas eu d'impacts sur les orientations stratégiques définies ces deux dernières années, hormis dans les secteurs frappés de plein fouet comme les transports, la restauration, pour lesquels la stratégie peine à se dessiner, compte tenu du manque de perspectives. Les crises sanitaires, économiques, sociales ont conforté les choix stratégiques de la plupart des acteurs et ont surtout accéléré leur mise en œuvre. Le dirigeant d'une entreprise dans le secteur de l'agrochimie nous disait : *“La crise n'a eu aucun impact sur notre business. Nous avons continué à fonctionner normalement. La crise n'a impacté ni notre stratégie ni nos actions. Nous avons défini notre feuille de route et nous allons nous y tenir ; en suivant de près les tendances du marché”*.

Dans de nombreux secteurs, l'accent a été mis sur le **renforcement du « phygital »** tant sur la relation clients que sur le fonctionnement de l'entreprise. La crise actuelle, et notamment les situations de confinement, confirment cette nécessité. D'une part, elles démontrent l'importance du digital dans la continuité de l'activité, tant par les outils existants que par l'absence ou le manque d'autres outils. D'autre part,

elles montrent les limites du tout-digital et la nécessité de maintenir des relations sociales physiques, tant avec les clients qu'avec les collaborateurs. Les confinements ont permis l'accélération du développement, de la mise en œuvre et surtout de l'appropriation de certains dispositifs qui étaient prévus à plus longue échéance.

Les confinements, les situations de grandes incertitudes et le travail à distance ont par ailleurs conforté la nécessité de **développer les pratiques managériales**. La plupart des organisations ont un volet managérial dans leur plan stratégique. Celui-ci n'est pas toujours la priorité et fait l'objet d'un travail sur la durée. Les différentes situations auxquelles ont été confrontés les collaborateurs ont permis d'identifier plus nettement les bonnes et mauvaises pratiques managériales, les prises d'initiatives bienvenues, les difficultés à décider ou les incapacités à agir. Comme nous l'a rappelé une Directrice des Ressources Humaines, *“la crise bat en brèche l'idée que nous n'aurions plus besoin de managers et qu'un système holocratique sans manager fonctionnerait mieux”*. La crise a conduit à remonter la priorité du volet managérial et à accélérer le déploiement de programmes de développement de l'encadrement.

Enfin, cette crise sanitaire a véritablement ancré la prise de conscience des **problématiques sociales et environnementales** ainsi que la nécessité pour l'entreprise de l'intégrer au cœur de sa stratégie. Suite à la mission Sénart-Notat sur le rôle social de l'entreprise, puis au vote de la Loi PACTE qui a codifié dans le droit les notions de « raison d'être » et de « société à mission », de très nombreuses entreprises avaient amorcé une réflexion et souvent intégré un volet social et environnemental dans leur plan stratégique. Clients et collaborateurs affirment beaucoup plus fortement leurs attentes et sont plus vigilants sur ces sujets. Là encore, ce volet prend tout son sens au regard de la situation actuelle. De nombreux dirigeants souhaitent lui donner plus de consistance et de concret.

Poursuite de la transformation digitale, évolution des modes de fonctionnement avec le télétravail, prise en compte des préoccupations sociales et environnementales... si les orientations stratégiques définies se trouvent confortées par le contexte actuel, **elles invitent les entreprises à une plus grande sincérité**. Sincérité que beaucoup ont expérimenté, notamment pendant le premier confinement.

Pendant les confinements, les organisations ont été sincères...

La **sincérité** a été l'une des clés du succès de l'adaptation des organisations lors du premier confinement. Tout le monde a été confronté à une situation inconnue et surtout impensée. Le schéma traditionnel selon lequel les dirigeants et managers définissent un cadre, des objectifs, voire des modalités, de travail a rapidement volé en éclat. Quelle que soit sa position, chacun a fait face à l'absence de solution préconçue ou de réponse évidente.

Lorsque l'on reprend la façon dont les entreprises et administrations se sont adaptées, les modes de fonctionnement qu'elles ont développés, les relations qui se sont mises en place entre les acteurs pendant cette période, la **sincérité** est la caractéristique commune qui les relie, peu importe à quel point la crise les a impactées.

Sincères, les dirigeants le sont tout d'abord dans leurs **intentions et finalités**. Celles-ci sont affichées clairement. Lors du premier confinement, face à la menace et à la méconnaissance de la maladie, la protection des personnes, à commencer par les collaborateurs, est le principal, voire l'unique, objectif. De la même façon, suite au déconfinement, puis

avec la reprise de l'épidémie qui conduit au second confinement à l'automne, la priorité est mise sur l'économie. La propagation de la maladie et les manières de s'en protéger sont alors mieux connues. Si la protection des personnes reste une priorité, les dirigeants affichent leur volonté de préserver les entreprises : réduire les pertes de chiffre d'affaires, éviter les faillites, limiter les licenciements.

Sincères, les acteurs le sont également dans le **partage des réalités**. La grande gagnante du confinement est probablement la communication : jamais il n'y a eu autant de partage de la connaissance et surtout de la méconnaissance. Alors que, jusqu'à présent, il était culturellement malvenu et inconcevable pour un responsable de ne pas savoir ce qui se passe et ce qu'il faut faire, dirigeants et managers ont dû sincèrement exprimer leur ignorance et leur absence de solution. Tout le monde s'est retrouvé sur un pied d'égalité : les indicateurs ont été affichés, les perceptions de la situation ont été partagées, les problèmes ont été exposés, les solutions ont été recherchées ensemble. Ce partage des réalités et ce regard commun sur les vrais problèmes à poser les bases d'un dialogue social et d'échanges managériaux constructifs.



LES 3 DIMENSIONS DE LA SINCÉRITÉ

Affichage des intentions et des finalités

Partage des réalités

Mise en cohérence des discours et des actes

Sincères, les organisations le sont également dans **la mise en cohérence** des discours et des actes : réalité des actions de protection des personnes, mise à disposition des chiffres et indicateurs de la situation économique, recherche et mise en œuvre de solutions aux problèmes identifiés et partagés par tous les acteurs. Les décisions, actions, comportements ont été congruents à la situation et aux discours.

de tous les acteurs. Elle a été la réponse nécessaire sous la contrainte d'un environnement exceptionnel. Pour les dirigeants et managers, l'enjeu est désormais de faire vivre cette sincérité dans la durée.

... mais une sincérité

« contrainte »

Compte tenu du caractère inattendu et très large de l'impact de la crise, les tentatives de dissimulation et de flou ont été vite battues en brèche par la réalité. Clarté des intentions, partage des réalités, cohérence des discours et des actes caractérisent cette sincérité dont ont fait preuve la très grande majorité des organisations. Cette sincérité, ressource mobilisatrice de la plupart des organisations pour faire face à la crise, a renforcé la confiance et favorisé l'engagement

Les organisations à l'épreuve d'une "surprise stratégique"

Effet de surprise et absence d'anticipation

Malgré les signaux en provenance de la Chine et de l'Italie, atteints par la crise sanitaire avant la France, nos organisations sont restées incrédules. A cette époque, difficile d'imaginer que cette "petite grippette" pouvait arriver en France ! Et pourtant... à peine 3 mois après la découverte du premier cas à Wuhan, l'Organisation Mondiale de la Santé déclarait une pandémie mondiale.

Malgré les confinements successifs en Chine puis en Italie et les alertes lancées par certains individus, les organisations françaises n'ont pas tout de suite saisi l'ampleur de la crise sanitaire. Les nombreux signaux ont été pris par une forme de déni et d'inertie jusqu'à la semaine du 9 mars 2020 et l'annonce du premier confinement par le Président de la République. Cette prise de conscience soudaine et ce manque d'anticipation ont mené à un arrêt brutal de certaines

activités ainsi qu'à une gestion et des adaptations dans l'urgence, bouleversant alors les organisations et les modes de fonctionnement des équipes.

Dès lors, les organisations ont eu deux ou trois jours pour basculer en mode confinement et sans préparation préalable. Le secteur de la grande distribution, et plus particulièrement de l'alimentaire, a été le plus impacté, provoquant la fermeture des magasins pendant quelques jours, par manque d'anticipation et de matériels pour ouvrir en toute sécurité, ou par manque de marchandises, les consommateurs s'étant rués vers les magasins pour accumuler du stock. Les organisations les plus averties ont, quant à elles, bénéficié de cinq à dix jours pour se préparer. Comment expliquer ces différences ? Pourquoi certaines organisations étaient-elles mieux préparées et plus averties que d'autres ?

Quelques facteurs clés ont permis à certaines organisations d'anticiper et de déjouer les biais culturels : une connaissance fine et un lien fort avec la Chine ou l'Italie, ou encore une activité au sein du secteur de la santé. Touchés avant les autres, ces organisations ont, dès lors, eu plus de temps pour se préparer, ou au moins anticiper l'ampleur de l'impact.

Pour toutes les organisations, les derniers évènements antérieurs à la crise de la Covid-19 ont permis de se préparer afin de poursuivre leurs activités malgré cette crise sanitaire soudaine :

- une mise à l'épreuve avec les grèves de novembre et décembre 2019 et des réponses déjà en place en termes de télétravail – mais pas pour la totalité des collaborateurs ;
- de nombreuses signatures d'accords sur le télétravail en 2018 et 2019, accordant alors deux à trois jours de télétravail par semaine – mais des dispositifs peu utilisés ;
- de nouvelles configurations de travail (*flex-office* et télétravail) en cours de réflexion ou à venir dans le cadre de déménagements ;
- le développement d'une culture de l'incertitude et de processus de gestion de crise à l'hôpital, notamment le tri des patients, avec les attentats de 2015.

Cette crise sanitaire soudaine et traumatisante a révélé la capacité des organisations à s'ajuster et à fonctionner en mode dégradé. Après le choc de l'annonce, les organisations ont su se mobiliser et s'adapter pour faire face à la crise sanitaire, menant alors des transformations durables et profondes.

Un premier déconfinement entre incertitudes et ajustements

A l'annonce du premier déconfinement, le 13 avril 2020, la reprise incertaine de l'activité conduit les organisations à rester prudentes et à maintenir les dispositifs mis en place durant le confinement afin de limiter les risques pour les collaborateurs : en termes d'organisation du travail, d'activité partielle, de rotation des équipes, etc. Le 11 mai 2020, date du premier déconfinement, de nombreuses organisations continuent alors de fonctionner en mode confinement.

Dans cette période d'entre-deux, nécessaire pour permettre aux équipes de souffler et à l'organisation de s'ajuster, rares sont pourtant celles qui ont organisé des retours d'expérience (REX) collectifs afin de favoriser l'apprentissage et de capitaliser sur ce qui a été mis en œuvre. Des REX pourtant nécessaires pour s'ajuster et se préparer.

Une organisation dans le domaine de la défense a néanmoins organisé, dès le début de la crise, des retours d'expériences (voir encadré ci-dessous).

En pensant à moyen terme, les organisations tentent alors, prudemment, de limiter les incertitudes et envisagent de rester en mode dégradé sur la durée (jusqu'en septembre voire décembre 2020). Un mode de fonctionnement qui se révèle efficace en période de congés d'été et facilitant pour mettre en place le deuxième confinement.

Le deuxième confinement : une mise à l'épreuve

Après la surprise vient la routine. Le déconfinement prudent a permis la mise en place rapide du deuxième confinement le 30 octobre 2020. Les modalités de travail et d'organisation testées lors de la première période ont été maintenues pendant l'entre-deux et sont remises en place et généralisées rapidement. Les organisations et les collaborateurs se remettent alors en ordre de marche, appliquant les mêmes procédures et organisant le travail de la même manière. Mais très vite, une forme de routine s'installe.

Cette remobilisation rapide peut-elle tenir dans la durée ? Les solutions mises en place pour assurer le court terme peuvent-elles perdurer ? Quel est l'impact de la routine sur les équipes et les organisations au sens large ?

La surprise stratégique a mis à mal les Plans de Continuité d'Activité (PCA)

Les PCA, outils de gestion de crise face à des évènements « connus », connaissent des limites face à l'incertitude radicale de la « surprise stratégique » : des acteurs ont manqué de souplesse en appliquant des scénarii trop rigides ; des activités non intégrées au PCA se sont trouvées sans cadre de référence ; une focalisation du PCA sur le court-terme a rendu d'autant plus difficile l'installation dans la durée et la préparation de la reprise d'activité.

Lors du premier confinement, de nombreux commentateurs ont questionné le fait que cette pandémie et ses conséquences soient un « cygne noir »¹. A l'échelle mondiale, la pandémie est, depuis une quinzaine d'années, identifiée par les prospectivistes comme un évènement probable. De fait, pour certains, ce n'est pas un « cygne noir ».

En revanche, les mesures gouvernementales de confinement général de la population dans la plupart des pays ont constitué ce que les militaires appellent

1 Evènement imprévisible dont la probabilité de réalisation est faible mais dont les conséquences sont considérables – théorisé par Nassim Nicholas Taleb.

une « surprise stratégique ». Selon l'Ifri², cette notion se définit comme « *une menace mal ou non anticipée frappant un Etat de manière inattendue et ébranlant ses conceptions et sa posture de sécurité* ». L'attaque de Pearl Harbour en 1941, ou celle du World Trade Center à New York le 11 septembre 2001, sont deux grandes surprises stratégiques de l'Histoire récente.

Pour les organisations, le confinement a constitué une véritable « surprise stratégique ». L'évènement n'avait jamais été imaginé, il est survenu de façon soudaine et a été appliqué en quelques jours, sans préparation. Il a ébranlé les organisations en remettant en cause leurs fondamentaux en termes de fonctionnement.

Les organisations sont conçues pour réduire au maximum les incertitudes : les risques sont identifiés et en cas d'évènements graves sortant de l'ordinaire, des Plans de Continuité d'Activité (PCA) sont prévus. Les PCA définissent des scénarii en fonction des évènements identifiés comme pouvant survenir : incendie d'un site, cyberattaque, crue de la Seine, etc. Le confinement était un impensé des PCA. Certaines grandes entreprises avaient anticipé la pandémie en

2 Institut Français des Relations Internationales

tant qu'évènement, mais celui-ci était pensé comme l'absentéisme d'un tiers des collaborateurs pour cause de maladie. Le fait que tout le monde puisse travailler en restant à domicile n'avait pas été prévu.

Chaque scénario définit les actions à mettre en œuvre afin de protéger les personnes, de préserver les actifs et de maintenir les activités considérées comme essentielles. En définissant les activités à interrompre, les actions à mettre en œuvre et les enchaînements à réaliser, les scénarii recréent de la certitude organisationnelle. Des exercices sont régulièrement effectués pour tester le PCA et créer des apprentissages avec les acteurs devant les mettre en œuvre.

Si le PCA est un outil utile pour un évènement prévisible et dont les conséquences sont appréhendables, il se révèle peu adapté face à l'impensé. Bien que l'évènement « confinement » n'existait pas, certains ont cherché à appliquer strictement leur PCA en se raccrochant à un autre scénario, au risque de compliquer la situation. Ainsi, le dirigeant d'une banque constatait que *“c'étaient les personnes en charge du PCA qui avaient été les moins agiles et avaient rendu la recherche de solutions plus compliquée”*.

Les PCA ont pu aider à identifier rapidement les activités essentielles à maintenir, les outils à déployer. En revanche, face à un évènement créant une situation inédite dans la durée, le PCA, prévu pour gérer une crise sur une courte durée, n'est plus adapté. Celui-ci étant souvent focalisé sur les aspects techniques, notamment informatiques et opérationnels, de nombreuses fonctions en sont absentes : la relation clients, les commerciaux, les ressources humaines, la communication interne, les achats, la gestion des fournisseurs, etc. Paradoxalement, lors du premier confinement, l'absence de PCA pour les ressources humaines, la communication, le marketing, a probablement facilité leur réactivité et leur agilité : sans cadre et sans mode d'emploi préétabli, les équipes ont fait preuve d'initiatives et de créativité.

Enfin, lors de la mise en œuvre d'un PCA, le mot d'ordre est la focalisation sur le court-terme. Toute action ne concourant pas à l'activité immédiate est suspendue. Dans une situation qui s'installe dans la durée, comme le confinement, ce mode dégradé peut convenir les premiers jours mais, au bout de quelques semaines, il ne permet pas de se projeter et de reconstruire des perspectives de relance de l'organisation.

Face à une surprise stratégique, les équipes, à commencer par les dirigeants, sont plus enclins à faire preuve de sincérité. Tout le monde peut reconnaître sans risque sa méconnaissance de la situation et des solutions à mettre en place. Alors qu'en temps normal un responsable en difficulté pourra chercher à faire illusion de sa maîtrise, que ses équipes tenteront de se rassurer en s'appuyant sur sa vision erronée et ses choix défectueux, dans une telle situation d'incertitudes radicales, la sincérité est une ressource organisationnelle : reconnaître son absence de maîtrise, partager ses perceptions pour tenter de reconstituer une vision partagée de la réalité, discuter des options potentielles pour retenir les solutions les plus appropriées.

Une bonne pratique à systématiser : le Retour d'Expériences

Dans le monde de la Défense, la culture du risque est très présente et le retour d'expérience (REX ou Retex) un réflexe. Au sein d'une organisation assurant une fonction support, dès le 15 mars 2020, un responsable de la capitalisation était nommé. Son rôle : recueillir les informations au fur et à mesure, capitaliser sur les événements et les décisions prises, structurer pour préparer les analyses *a posteriori*. Dès la fin du premier confinement, tous ces éléments ont été analysés et le retour d'expériences a pu être formalisé et partagé sur l'ensemble des dimensions : protection des données et sécurité informatique, fourniture d'équipements adaptés pour permettre le travail à distance, disponibilité du personnel, etc.

Cette anticipation a permis à cette organisation *“de tirer les enseignements du premier confinement pour que le deuxième confinement ne soit pas une surprise. Nous avons résolu les points bloquants. Nos activités ont pu continuer à fonctionner normalement”*.

Le Retex : un exercice spécifique peu habituel

Le Retex est un exercice particulier auquel peu d'organisation sont préparées et qui va à l'encontre de certaines pratiques managériales : l'enjeu n'est pas de chercher des responsables ou des coupables, mais de comprendre comment les activités se sont déroulées : quel problème est survenu ? Comment a-t-il été analysé sur le moment ? Quelle décision a été prise ? De quelle façon a-t-elle été appliquée ? Quelles conséquences cela a entraîné ? A quelles difficultés les équipes ont dû faire face ? Comment s'en sont-elles sorties ? Etc.

Le plus compliqué est d'analyser les situations passées au regard de leur contexte, sans recourir à ce que l'on a appris plus tard. La décision était-elle bonne à ce

moment-là compte tenu des informations disponibles – même si elles ont pu, dans un second temps, s'avérer fausses. Comment aurait-on pu prendre une meilleure décision ?

L'objectif est de tirer des enseignements sur le fonctionnement organisationnel pour l'améliorer : quels outils doivent être développés ou modifiés, quels processus ont bien fonctionné ou doivent être ajustés, comment doit-on temporiser ou accélérer certaines prises de décision, etc.

L'analyse de la cohérence des messages pendant la crise, de la perception des collaborateurs au regard des annonces du management, peut faire l'objet du Retex et ainsi améliorer la compréhension des conditions d'obtention de la confiance par une plus grande sincérité.

Une forte capacité de mobilisation collective

Des préoccupations dont le barycentre a changé

Alors que le premier confinement place l'humain et la santé des Hommes au centre des préoccupations, la durée de la crise sanitaire et le deuxième confinement amènent à s'inquiéter davantage de la survie économique des organisations et de la sauvegarde de l'emploi, à moyen terme.

Premier confinement : une préoccupation pour l'humain

Les organisations ont su mobiliser leurs collaborateurs pour faire face, ensemble, à la surprise stratégique du premier confinement. Cette crise a mis en évidence l'importance du facteur humain dans la performance organisationnelle.

Dès la prise de conscience de la crise (avec le confinement ou quelques jours avant), les dirigeants se sont focalisés sur un enjeu : assurer la continuité de l'activité dans les meilleures conditions sanitaires possibles pour protéger les

collaborateurs. Les préoccupations étaient avant tout la santé et la sécurité des équipes : certains magasins fermaient faute de matériels adaptés (masques, gels hydroalcooliques, etc.). "**Prenez soin de vous**" était le crédo affiché et répété par tous.

Deuxième confinement : une préoccupation pour le *business*

Les mesures sanitaires installées, les équipes protégées, les dispositifs mis en place, la crise sanitaire s'installant dans la durée et impactant fortement l'économie, les organisations se focalisent à présent sur le *business*.

La crise touche les entreprises de façon très différente. Certaines entreprises sont particulièrement touchées. Selon une étude de l'Insee en décembre 2020, "*le premier confinement lié à l'épidémie de Covid-19 au printemps 2020 a provoqué un recul historique de l'activité : 73 % des sociétés déclarent une baisse de leurs ventes supérieure à 10 %, et 35 % une baisse*

supérieure à 50 % durant cette période”. Pour d’autres, la crise a engendré un accroissement d’activité.

Un dirigeant d’une chaîne de commerce de détail de produits alimentaires nous confiait : *“Dès le premier confinement, nous avons connu une explosion de notre chiffre d’affaires, avec une multiplication par 6 de nos ventes. Une croissance renforcée par un chiffre d’affaires supplémentaire engrangé par une économie sur les dépenses marketing.”* A contrario, le dirigeant d’une entreprise de transports nous disait *“Nous avons perdu 60 à 70% de notre chiffre d’affaires. Cette crise va durablement impacter notre secteur, au moins jusqu’en 2025”*. L’industrie est également durablement impactée par cette crise.

Comment comprendre et anticiper l’évolution des marchés ? Comment savoir si les impacts sont durables ou non ? Comment faire face économiquement à cette crise majeure ? Comment assurer la survie de

l’entreprise ? Comment sauvegarder les emplois ? L’humain étant protégé, comment protéger le système organisationnel ? Ces questions soulèvent de nombreuses inquiétudes autant chez les dirigeants que chez les collaborateurs, et sont au centre des discussions et des préoccupations. Communiquer – aux niveaux adéquats – les incertitudes stratégiques sur les marchés ou sur les menaces qui pèsent sur l’entreprise permet de partager les réalités, de clarifier le discours sur les intentions, et *in fine* de tenir un discours de vérité qui facilite la relation de confiance.

Avec des conditions de confinement plus souples et des mesures sanitaires installées, les collaborateurs sont invités à poursuivre leur activité au sein de l’entreprise quand le télétravail n’est pas possible. De nombreux sièges restent ouverts pour permettre à certains collaborateurs de travailler au sein des locaux, limitant l’isolement ou les difficultés conduisant à une perte de productivité.

De la mobilisation à la lassitude

Au premier confinement, engagement et mobilisation

Le premier confinement a créé une effervescence et un élan au sein des organisations : la nouveauté, la soudaineté et la radicalité des événements ont généré une forme d’excitation. Cette *burning platform*³ naturelle a canalisé les énergies. Tout le monde s’est engagé dans l’action pour faire face aux problèmes immédiats : récupération ou déploiement d’outils spécifiques pour le travail à distance, mise en place du télétravail, système de rotation d’activité, mise en chômage partiel, etc. Cette situation a certes conduit à du surinvestissement, voire à de l’épuisement, du fait de longues journées combinant télétravail et garde d’enfants, mais chacun, à son niveau, a contribué à atteindre l’objectif commun.

Partageant un sentiment d’urgence et des enjeux communs, cadres et collaborateurs se sont mobilisés et ont fait preuve de réactivité et de volontarisme pour que les organisations restent solides face au choc. Les équipes ont pris de nombreuses initiatives et ont démontré leur capacité à maintenir l’activité, la relation avec les clients, et à faire face aux difficultés.

3 Situation qui nécessite un changement urgent

La sidération du premier confinement a conduit chacun à une forme de sincérité : les dirigeants ont accepté de ne pas tout savoir et maîtriser, et se sont appuyés fortement sur leurs équipes. Tout le monde a partagé une même réalité, des problèmes communs, une même finalité. Chacun a fait ses propositions et a pris des initiatives pour répondre aux enjeux communs.

Zoom sur une coopérative agricole

Des collaborateurs en renfort auprès des autres marques du groupe

L'annonce du confinement a obligé une enseigne du groupe ne vendant pas de produits de première nécessité à fermer l'ensemble de ses magasins. Les collaborateurs sont alors placés en chômage partiel ; tandis que, dans d'autres enseignes du groupe, les équipes sont mises en tension par manque de personnel. Un élan de solidarité et de mobilisation spontané se met alors rapidement en place pour soutenir les enseignes autorisées à rester ouvertes et pallier l'absence de certains collaborateurs en arrêt maladie. Une forme de solidarité qui a permis de soulager les équipes et de maintenir l'activité.

Enseignement

Urgence et radicalité : moteurs de l'action

Une capacité de mobilisation et de changement exceptionnelle rendant l'entreprise plus agile au premier confinement ; une morosité et un manque d'entraînement au deuxième confinement.

La différence de contexte entre ces deux situations valide les conditions de la mobilisation prônées par tous les experts de la conduite du changement : face à un évènement (*burning platform*) provoquant une crise, un blocage immédiat et radical, tout le monde se mobilise dans le changement. Lors du deuxième confinement, il n'y avait plus de *burning platform* puisque les problèmes et leurs solutions étaient connus.

Au deuxième confinement, morosité et lassitude

La crise sanitaire s'installe dans la durée impactant le moral des équipes et générant morosité et lassitude.

Une situation sanitaire qui se dégrade, des décisions souvent peu comprises et perçues comme incohérentes, une sortie de crise qui s'éloigne, des incertitudes sur la reprise de la vie sociale et économique, une ambiance automnale : les dirigeants ont des difficultés à prendre des décisions et à tracer des perspectives. La gestion se fait au jour le jour, en dépit d'enjeux de moyen terme pour les entreprises.

A cela s'ajoute le fait qu'il n'y a plus l'effervescence du printemps. La crise s'installe mais les problèmes

sont connus et les solutions existent. La créativité des équipes est moins sollicitée mais l'énergie est toujours nécessaire. Alors qu'au printemps la conjoncture créait des situations exceptionnelles conduisant chacun à s'engager personnellement et générant de la reconnaissance, à l'automne, l'énergie déployée se banalise et la reconnaissance s'estompe. S'ajoutent à cela le manque de relations sociales, de liens informels et de rencontres spontanées pour les équipes éloignées de l'entreprise depuis plusieurs mois. Une ambiance morose se fait alors ressentir au sein des organisations. Cette morosité est amplifiée par l'épuisement des équipes face aux confinements successifs.

Un étonnement : peu de fractures

Un clivage entre les collaborateurs qui ne s'est pas avéré

Des collaborateurs « au front » et un encadrement « protégé » ?

De nombreux dirigeants ont craint de voir apparaître au sein de leur organisation le sentiment d'une gestion différente entre les collaborateurs du terrain et les collaborateurs du siège. Ce risque portait sur une conflictualité potentielle entre des collaborateurs exposés au risque, du fait des situations de travail les amenant à des contacts multiples, et des cadres protégés derrière leur écran en télétravail.

Ce risque, fortement relaté par les médias au cours de l'été, a poussé les organisations à prêter une attention particulière aux collaborateurs sur le terrain. Les dirigeants ont été extrêmement vigilants pour rassurer, valoriser et reconnaître les contributions de chacun et démontrer l'importance de chaque individu. Dans certaines entreprises, des collaborateurs du siège sont venus en renfort sur le terrain afin de soutenir les équipes opérationnelles.

Zoom sur une organisation spécialisée dans la jardinerie et la maison

Un risque de clivage contenu grâce à une proximité terrain très forte.

A l'annonce du confinement, le siège a été fermé : les fonctions "télétravaillables" ont continué leur activité par le travail à distance, les autres ont été mises au chômage partiel.

Durant le premier confinement, après la fermeture des premières semaines, les jardineries sont autorisées à rouvrir courant avril, alors que les consommateurs profitant du printemps se mettent au jardinage. L'entreprise connaît un *"boom extraordinaire de son activité"* en magasin et *"un tsunami digital, avec des commandes multipliées par 20 ou 30 du jour au lendemain"* comme nous l'a rapporté l'un de ses dirigeants. Les équipes du terrain peinent à accueillir et servir la clientèle. Une solidarité se met alors en place : les collaborateurs du siège viennent renforcer les équipes de leurs collègues sur le terrain, en magasin ou en entrepôt.

Des collaborateurs arrêtés, éloignés de l'activité pendant une longue durée

Les aides proposées par l'Etat ont été largement utilisées dans les organisations : aide au paiement des loyers, délais de paiement d'échéances sociales et fiscales, Prêt Garanti par l'Etat (PGE), dispositif d'activité partielle, etc. Des dispositifs nécessaires pour assurer la survie économique des organisations. L'activité partielle, dispositif ayant le plus impacté les collaborateurs, implique néanmoins la nécessité de prioriser des activités et certaines missions par rapport à d'autres. Comment cette priorisation est-elle ressentie par les équipes ?

Certains collaborateurs qui ont été mis au chômage partiel, qui ont été « empêchés » de travailler ; et qui, par conséquent, ont eu l'impression de ne pas faire partie des activités prioritaires et nécessaires à l'organisation, ont pu ressentir une certaine exclusion. Au-delà du ressenti individuel, ces collaborateurs arrêtés risquent également d'être victimes de stigmatisation par ceux qui étaient « au front ».

Une charge mal répartie entre les collaborateurs ? Un sentiment de surcharge, une suractivité et un épuisement professionnel pour certains, contre un manque d'utilité et une obligation à prendre des congés dans un moment de faible activité pour d'autres : autant d'éléments générateurs de craintes individuelles et de tensions en interne.

Ces ressentis ont été gérés individuellement par les managers de proximité et les directions des ressources humaines : accompagnement des personnes en difficulté, large communication pour donner du sens et prises de contact individuelles pour personnaliser la relation et démontrer l'importance de l'individu, adaptation du dispositif par la mise en place de systèmes de rotation des équipes ou la contribution à d'autres activités, reconnaissance des collaborateurs "sur le front", etc.

Ce sentiment d'inutilité et cette crainte d'être stigmatisé ont conduit certains collaborateurs à continuer à

travailler ou à refuser leur mise en activité partielle. Le dirigeant d'une entreprise de e-commerce nous confiait alors : *"les collaborateurs se sentaient dévalorisés d'être en chômage partiel et ont demandé à leurs managers et aux RH de travailler quand même. Quand cela leur a été refusé, ils ont travaillé malgré tout"*. Un défi supplémentaire à gérer par les Ressources Humaines.

Durant la crise sanitaire, les organisations ont réussi à fonctionner, à court terme, avec 30% de leurs effectifs en moins. L'enjeu est maintenant de faire en sorte que l'organisation fonctionne à nouveau avec 100% de son effectif affecté à des missions utiles et à forte valeur ajoutée. Chaque fonction a sa place au sein du système. Certaines pensent le court terme et ont des rôles opérationnels, d'autres pensent le moyen terme et contribuent à la stratégie. Comment embarquer tous les collaborateurs ? Comment redéfinir les missions pour éliminer les tâches sans valeur ajoutée ?

Des risques contenus et maîtrisés

Dès lors, les risques de clivage ont été identifiés par les dirigeants. Ils ont su mettre en place les actions nécessaires afin d'en limiter les impacts. Les initiatives de communication visant à expliquer, donner du sens et argumenter face à ces sentiments d'injustice se sont révélées efficaces pour les atténuer. Des primes ont également été versées aux collaborateurs "du front" pour les remercier de leur mobilisation ayant permis d'assurer la continuité de l'activité.

Le dirigeant d'une entreprise dans le secteur de l'automobile nous confiait : *"L'entreprise a tout mis en œuvre pour assurer des conditions de travail sans risque pour les équipes opérationnelles. Les équipes et les organisations syndicales ont vite été rassurées par le fait qu'on prenait en main le sujet. [...] Nous avons tenu à remercier ceux qui sont venus travailler sur site par le versement de primes exceptionnelles."*

Un point de vigilance toutefois : les organisations ont vécu une histoire commune forte non partagée par tous. Comment reconstruire le collectif ?

Un dialogue social plus constructif et partenarial

Le dirigeant d'une coopérative agroalimentaire nous confiait : *“La crise a rapproché les équipes, elle nous a soudé. [...] elle nous a permis de regagner la confiance des organisations syndicales. Il y a eu de légères contestations dans les usines dues à la difficulté de faire respecter les gestes barrières, mais nous avons rapidement corrigé le tir”*.

Une relation partenariale entre les organisations syndicales et les dirigeants

Habituellement, beaucoup d'organisations connaissent des relations sociales tendues voire conflictuelles : des opinions et des enjeux divergents entre salariés et direction. La crise sanitaire a créé un problème commun nécessitant une mobilisation rapide et une convergence de vues sur les enjeux et les solutions : protéger les collaborateurs puis maintenir l'activité pour

sauvegarder l'organisation et l'emploi. Dès le début de la crise, une dynamique partenariale s'est installée entre partenaires sociaux et dirigeants : des consultations très régulières, hebdomadaires voire quotidiennes à certains moments, la participation d'élus salariés au sein de cellules de crise, un partage d'information et une grande transparence sur la situation et ses inconnues. Les communications plus fluides et plus sincères renforcent la confiance entre les acteurs.

Dans certains cas où les relations étaient depuis longtemps conflictuelles, la crise a permis de (re)nouer des liens et de (re)construire un réel dialogue. On peut se questionner sur la pérennité de ce dialogue lorsque la situation sanitaire reviendra à la normale et que les contraintes économiques se feront plus ressentir. Cette convergence des objectifs perdurera-t-elle ? Ces relations partenariales auront-elles des effets à long terme ou seront-elles oubliées ? Comment éviter de revenir à des relations d'opposition basiques entre syndicats et direction ?

Zoom sur une organisation spécialisée dans la vente de pièces automobiles

La crise a constitué une opportunité d'accélération de reconstruction de la confiance. Les relations sociales étaient fortement dégradées depuis de nombreuses années. La nouvelle équipe dirigeante a démontré, dans le dialogue installé pour gérer la crise, qu'elle était soucieuse de développer des relations constructives et sincères avec les organisations syndicales et les collaborateurs.

Les cellules de crise, très participatives, regroupant toutes les catégories de collaborateurs, de l'encadrement au manutentionnaire, ont permis de recréer le dialogue. Selon l'un des dirigeants, *“certains collaborateurs étaient étonnés d'être invités et ravis de participer à ce genre de réunion, avec la Direction. [...] Les élus, même les plus radicaux, ont joué le jeu et facilité le dialogue et les prises de décision”*. Au-delà de l'implication de chacun dans ces cellules de crise, les dirigeants ont fortement investi le terrain par leur présence aux côtés des collaborateurs, pour prendre la mesure des problèmes et réfléchir avec eux aux solutions à mettre en œuvre.

Ce dialogue renouvelé, cette préoccupation sincère des réalités sur le terrain et des solutions à mettre en œuvre pour améliorer les conditions de travail des collaborateurs, ont considérablement apaisé les tensions et posé les bases de relations sociales plus constructives.



Zoom sur une organisation dans la construction et l'exploitation d'infrastructures

Dans une entreprise gestionnaire de grosses infrastructures fortement touchée par la crise, les relations sociales conflictuelles avant la crise sanitaire le sont restées pendant cette période. Selon le dirigeant que nous avons interrogé, *“les organisations syndicales n'ont pas réussi à changer de paradigme et sont restées très revendicatrices dans une période où il aurait fallu coopérer. Ce positionnement a impacté négativement le moral des salariés”*.

Autant le dialogue social s'est bien déroulé au niveau des instances centrales, directions et représentants du personnel partageant une même vision des enjeux, autant sur le terrain les bases syndicales sont restées accrochées à leur vision d'une entreprise, où les avantages sociaux sont plutôt bons, pouvant tout absorber. Alors qu'un accord avait été trouvé au niveau central, celui-ci a été rejeté par les militants syndicaux. Le manque de relations entre salariés et représentants syndicaux d'une part, l'arrêt des activités éloignant les collaborateurs et les élus des réalités d'autre part, n'ont pas permis aux militants de prendre conscience des enjeux.

Une communication interne plus sincère

L'incertitude extrême face à laquelle les organisations se sont trouvées avec les confinements les a conduit à renforcer leurs dispositifs de communication interne : une communication plus en prise avec les réalités vécues, une plus grande transparence sur la situation économique et sociale de l'organisation, un partage des doutes et des perspectives, etc.

Outre la communication sur les situations et les difficultés de travail, les dirigeants ont donné des informations souvent peu partagées : les chiffres de l'activité, les problématiques de rentabilité, les difficultés liées aux situations des clients, contribuant ainsi à renforcer la culture économique des collaborateurs.

De leur côté, les collaborateurs ont partagé plus d'informations avec leurs managers, n'hésitant pas à alerter en cas de situations difficiles ou à proposer des solutions pour résoudre des problèmes et améliorer le fonctionnement.

Partage des réalités sous toutes leurs dimensions, partage des doutes et des intentions, cohérence entre les messages et mesures : la sincérité a caractérisé la communication dans les deux sens au plus fort de la crise.

Des jeux de pouvoir entre parenthèses

Une empathie qui a atténué les jeux de pouvoir

Le premier confinement a été marqué par l'expression « prenez soin de vous ». Cette sincère marque d'empathie et d'attention envers les individus en tant que personnes, et non pas seulement en tant qu'agents de production pour l'organisation, incitant chacun à se protéger d'un danger réel, est le reflet d'une réalité partagée.

Durant quelques semaines, tout le monde a fait face à un enjeu commun : la préservation de sa santé et de celle des autres. La gravité de la situation et la méconnaissance du virus, de ses modes de transmission, ont focalisé l'énergie et les priorités de tous. Chacun en a oublié ses problèmes spécifiques pour se mettre au service d'un enjeu collectif plus fort.

Ainsi, dans les organisations, il n'était plus question de problèmes budgétaires, juridiques, opérationnels que chacun pouvait se renvoyer les uns aux autres. Il n'était plus question de jeux de pouvoir exercés par le contrôle d'informations décisives, par la maîtrise de compétences clés ou par l'interprétation des règles. Chacun s'est retrouvé en situation d'équipier apportant ses ressources, sa contribution face à un problème commun.

L'inquiétude partagée face à la transmission du virus et à la maladie a conduit chacun à délaisser pendant un temps ses enjeux personnels et à faire preuve de coopération.

Des jeux de pouvoir qui se réinstallent rapidement aujourd'hui ?

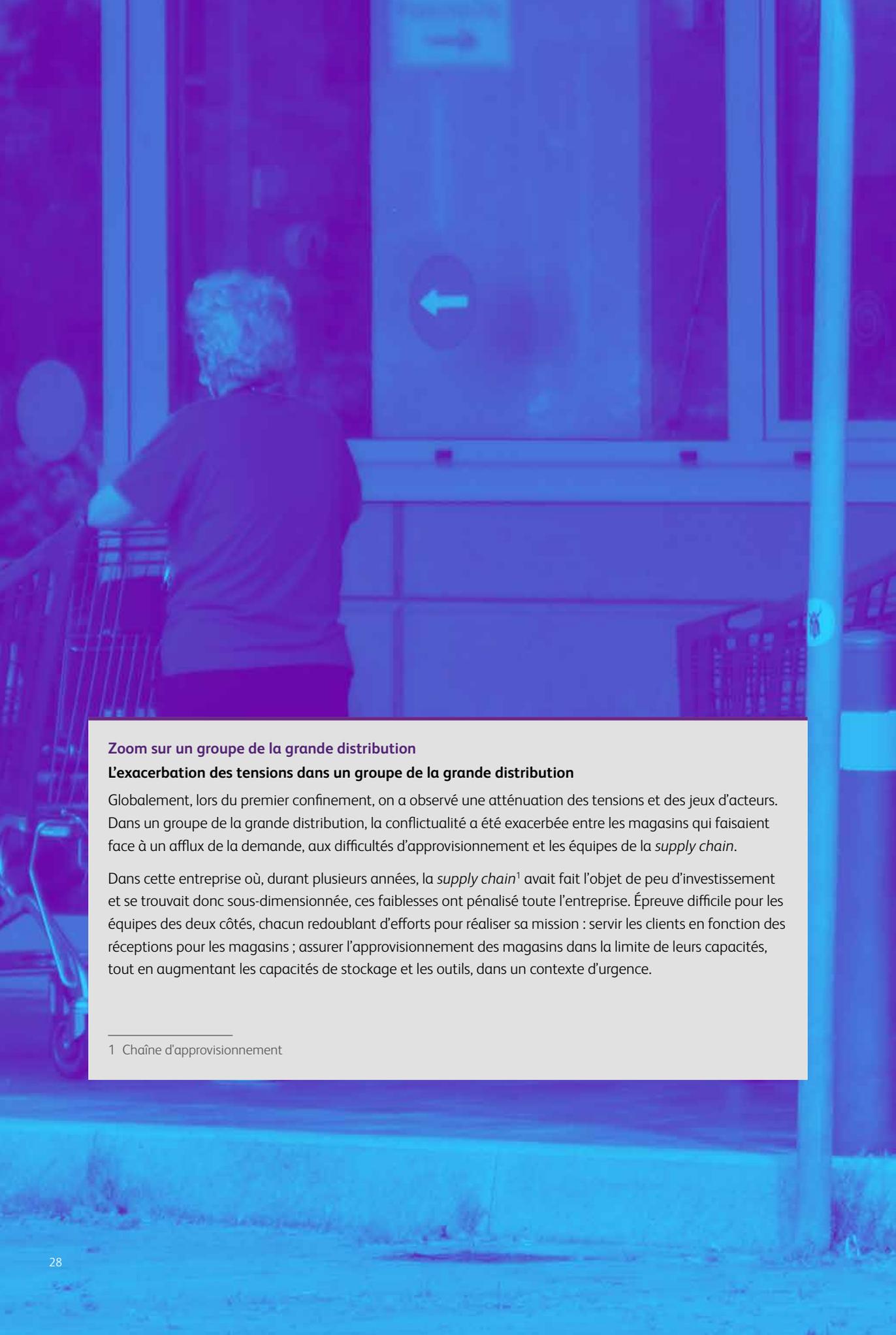
Certes, tout le monde a apprécié ce moment de communion, de partage, d'échanges où chacun, quelle que soit sa position, a eu le sentiment d'avancer avec les autres, dans le même sens. Les logiques organisationnelles et les tensions ont cependant rapidement repris leur cours. Passées la sidération et les premières semaines d'élaboration de solutions pour protéger les collaborateurs et tenter de maintenir l'activité, chacun a repris son rôle dès que la situation a remis en exergue des enjeux spécifiques.

La préparation du déconfinement a vu apparaître les premières tensions au sein des Comités de Direction : des ressources humaines toujours focalisées sur la protection des collaborateurs et la préoccupation de leurs situations personnelles, des directions informatiques cherchant à dégager des ressources supplémentaires pour développer et déployer des outils dont la crise a révélé la nécessité, des directions

financières tentant de reprendre la main sur les budgets après avoir lâché la bride pour faire face à la crise, etc.

L'amélioration de la connaissance de la Covid-19 et de ses conséquences a conduit à une certaine relativisation. D'une incertitude majeure, paralysant tout le monde et abolissant tous les autres problèmes, la pandémie est devenue un risque pouvant être contenu : des protections individuelles et des gestes barrières pour en limiter la propagation, des traitements améliorant la prise en charge des patients atteints, le sentiment que les conséquences de la maladie sont faibles pour une large partie de la population.

De fait, bien que certains regrettent l'énergie et les coopérations nouvelles générées par le premier confinement, les organisations ont retrouvé des modes de fonctionnement animés ou perturbés par des jeux d'acteur relativement classiques.



Zoom sur un groupe de la grande distribution

L'exacerbation des tensions dans un groupe de la grande distribution

Globalement, lors du premier confinement, on a observé une atténuation des tensions et des jeux d'acteurs. Dans un groupe de la grande distribution, la conflictualité a été exacerbée entre les magasins qui faisaient face à un afflux de la demande, aux difficultés d'approvisionnement et les équipes de la *supply chain*.

Dans cette entreprise où, durant plusieurs années, la *supply chain*¹ avait fait l'objet de peu d'investissement et se trouvait donc sous-dimensionnée, ces faiblesses ont pénalisé toute l'entreprise. Épreuve difficile pour les équipes des deux côtés, chacun redoublant d'efforts pour réaliser sa mission : servir les clients en fonction des réceptions pour les magasins ; assurer l'approvisionnement des magasins dans la limite de leurs capacités, tout en augmentant les capacités de stockage et les outils, dans un contexte d'urgence.

1 Chaîne d'approvisionnement

“Bien que certains regrettent l'énergie et les coopérations du premier confinement, les organisations ont renoué avec leurs jeux d'acteurs classiques.”

Des fonctions supports qui jouent leur rôle de business partner

Des opérationnels en difficulté

La soudaineté de la crise met en difficulté les opérationnels. Contraints de passer au télétravail du jour au lendemain ou de maintenir l'activité sur le terrain, ils font preuve d'initiative et de créativité.

En première ligne, ils se tournent vers les fonctions supports pour "supporter" et assurer la continuité de l'activité : les fonctions *supply chain* pour assurer

l'approvisionnement des magasins, les équipes informatiques pour s'équiper pour le télétravail, les équipes communication pour informer et maintenir le lien avec l'ensemble des collaborateurs, les fonctions RH pour mettre en place les dispositifs de l'Etat et rassurer les équipes. Face aux enjeux, les réponses ont globalement été très satisfaisantes.

Des fonctions supports hyper mobilisées

La *supply chain* : une fonction clé de la distribution

Selon une étude de l'Insee datant de décembre 2020, "*d'autres facteurs que les interdictions d'accueil du public ont également pesé sur l'évolution de l'activité : la baisse de la demande en France, soulignée par 66 % des sociétés, les problèmes*

d'approvisionnement (58 %), les difficultés logistiques de transport et de livraison (50 %), les questions financières, dont des problèmes de trésorerie (34 %)".

Cette fonction a été profondément touchée par la soudaineté de la crise sanitaire. Jusque-là prévues et organisées pour approvisionner en flux continu et régulier, et alors que les consommateurs se ruent dans les magasins pour faire du stock, les

fonctions *supply chain* subissent de plein fouet une hausse exponentielle de la consommation, affichant au grand jour leurs vulnérabilités.

Les usines et les systèmes de commande ne sont alors pas prêts à répondre à cette explosion de la demande, mettant en tension et en difficulté les équipes. Les sous-traitants et fournisseurs, eux-mêmes en difficulté et pris au dépourvu, ne sont pas en capacité de livrer les matières premières nécessaires à la production. Les systèmes de passation de commande, parfois trop complexes, ne sont pas en mesure de gérer les commandes en provenance des magasins, créant de nombreuses insatisfactions et frustrations, génératrices de tensions entre la fonction *supply chain* et les équipes en magasin. De plus, une partie du personnel est absent – en arrêt maladie ou en chômage partiel – et le recours à l'intérim est très limité. La productivité des usines se voit donc très fortement impactée. Les équipes se démènent alors pour assurer l'approvisionnement. A force d'adaptations et d'innovations, elles parviennent peu à peu à livrer les magasins : une démonstration de la valeur ajoutée de cette fonction au sein des organisations.

Une réorganisation rapide des chaînes d'approvisionnement a été nécessaire pour assurer la production à court terme. A plus long terme, les organisations sont amenées à revoir et à transformer leur *supply chain*.

Des équipes informatiques mobilisées pour fournir les outils digitaux aux opérationnels

Peu d'organisations étaient suffisamment équipées pour faire basculer l'ensemble de leurs collaborateurs en télétravail. Face à l'urgence et faute de pouvoir maintenir l'activité sur site, les équipes informatiques ont alors augmenté les capacités des VPN (Virtual Private Network ou Réseau Privé Virtuel) en un temps réduit, installé des connexions sécurisées, recherché du matériel ou des alternatives pour les collaborateurs non équipés de postes nomades et aidé à l'installation de solutions de travail à distance.

Acteurs de l'innovation, les équipes informatiques se sont mobilisées pour développer en un temps record des applications ou des logiciels pour supporter les opérationnels en activité.

Au rendez-vous technique, elles ont fourni aux collaborateurs les outils nécessaires pour maintenir l'activité sur le terrain ou en télétravail.

Zoom sur une organisation dans le secteur de l'énergie

En quelques jours seulement, dès l'annonce du premier confinement, les équipes informatiques se sont mobilisées pour équiper les fonctions "télétravaillables" en outils de travail à distance. Selon l'un de ses dirigeants, "grâce à l'informatique, nous sommes passés de 10 000 à 65 000 connexions VPN, quasiment du jour au lendemain, et en simultané". Non seulement ils ont accompagné la mise en place rapide du travail à distance, mais ils ont maintenu leur mobilisation et leurs efforts en continu pour "équiper les 5 000 conseillers commerciaux d'ordinateurs portables et de connexions VPN", de sorte qu'aujourd'hui ils sont tous en capacité de télétravailler.

Des équipes communication fortement mobilisées

La décentralisation soudaine des modalités de travail a généré une utilisation massive des outils et des supports de communication. Communiquer pour informer mais surtout pour rassembler et fédérer.

En collaboration avec la Direction, les équipes communication ont alors créé des supports et des canaux dédiés (visioconférences, newsletters hebdomadaires, réseaux sociaux, etc.) pour diffuser une information large et sincère aux équipes :

- Questions pratiques, FAQ : outils numériques, cas personnels, gestion RH, accès aux locaux, etc.
- Informations sur l'activité : indicateurs sur le chiffre d'affaires, les ventes, les orientations, etc.
- Actualité sanitaire en lien avec les messages du gouvernement et les impacts sur l'organisation.

Durant cette période, la Direction a non seulement communiqué les actualités sanitaires, mais elle a également fourni davantage d'informations économiques aux collaborateurs. Une volonté de transparence et de sincérité sur les chiffres qui nourrit la culture économique et qui rassure les équipes, contribuant à renforcer leur engagement.

Une multiplication des espaces de communication nécessaire pour maintenir le lien et informer les équipes.

Des fonctions Ressources Humaines plus présentes, plus centrales et plus *Business Partner*

Les équipes RH ont tenu leur rôle classique de RH régulier et de gestionnaire de crise. Souvent aux commandes des cellules de crise et au rendez-vous pour mettre en place les dispositifs complexes de chômage partiel et les aides de l'Etat afin d'accompagner les baisses et les fermetures d'activités. Présents également

pour adapter les conditions de travail dans le respect des règles sanitaires, pour protéger les équipes, les RH ont accompagné le personnel en activité et plus particulièrement les métiers en contact direct avec le public. Ces dispositifs permettant la continuité partielle d'activité ont pu être assurés par le maintien des relations sociales et d'un dialogue social de qualité auquel les RH ont porté une attention particulière.

Des RH attendues également sur leur rôle d'animation des équipes RH – plus particulièrement pour les Directeurs de Ressources Humaines – et un renforcement du rôle de RH de proximité pour épauler les managers et leurs équipes. Les opérationnels en difficulté ont besoin de soutien ; les équipes RH se mobilisent sur le terrain pour assurer une présence visible et pour accompagner les managers de proximité. Dans certaines organisations, les RH ont mis en place des kits d'accompagnement pour les managers et les équipes : systèmes de remontée des questions et apport de réponses – FAQ⁴, dispositifs de communication large et sincère auprès des collaborateurs, formations aux outils.

Un rôle de RH *Business Partner* renforcé.

Aux côtés des dirigeants, les DRH ont été associés aux décisions stratégiques concernant le *business*, pour permettre le maintien de l'activité tout en sécurisant les équipes. Plus que jamais, elles sont attendues sur la valorisation du capital humain de l'entreprise, en maintenant la mobilisation des collaborateurs sur les objectifs stratégiques de l'organisation. Accompagnant la transformation de l'organisation (nouveaux modes de travail, nouvelles compétences, nouveaux métiers, etc.) et se transformant elles-mêmes, les RH sont attendues sur le volet humain des transformations.

4 Foire Aux Questions

La crise a démontré la place stratégique des Ressources Humaines au sein des organisations.

Cette période a également mis en avant le rôle d'écoute de la fonction RH avec la nécessité de suivre les collaborateurs isolés ou en difficulté personnelle, de gérer leurs inquiétudes et d'apaiser les tensions au sein des équipes. La dimension RH du manager de proximité, premier contact des collaborateurs, est renforcée. Comment capitaliser sur le rôle RH du manager ?

Les fonctions supports ont démontré leur valeur ajoutée au sein de l'organisation et ont permis d'assurer la continuité de l'activité des opérationnels dans de bonnes conditions. La crise sanitaire a validé les organisations : quand chacune des fonctions réalise les missions qui lui sont affectées et travaille sur son cœur de métier, alors le système fonctionne.

Zoom sur un bailleur social

Depuis le début de la crise sanitaire, et pendant toute la durée du confinement, un comité spécial réunissant le CSE (Comité Social et Economique) central auxquels sont associés tous les DRH de filiales a été mis en place pour partager les actualités et les informations importantes et prendre ensemble les décisions pour maintenir l'activité dans le respect des règles sanitaires. Cela a contribué à créer et maintenir un dialogue social de qualité, orienté sur les priorités. Une instance que les organisations syndicales n'ont pas souhaité maintenir à la sortie du confinement. En parallèle, une réunion hebdomadaire, à distance, de tous les DRH (groupe et filiales) a été mise en place afin de partager les bonnes pratiques, les difficultés, mais aussi gérer et prendre des décisions ensemble. *“La crise a révélé des différences de pratiques entre les filiales. Le dialogue social a contribué à les uniformiser”.*

“Les fonctions supports ont démontré leur valeur ajoutée au service des autres pour assurer la continuité de l'activité.”

Des métiers et activités en questionnement

La brutalité de la crise et la mise à l'arrêt de nombreuses activités a questionné un grand nombre de professionnels considérés comme "non essentiels" ou en grandes difficultés pour continuer leur mission, sur leur valeur ajoutée, leur place dans l'organisation ou leurs pratiques de travail.

Des activités périphériques en questionnement

Alors que les organisations se concentrent sur les urgences au quotidien et sur le maintien des activités opérationnelles, les fonctions "marketing stratégique" des entreprises ont été brutalement mises à l'arrêt. Elles étaient alors considérées, au sens du gouvernement, comme des activités non essentielles. Cette période de crise sanitaire était, de fait, peu propice à la réflexion marketing, tant les urgences sur le terrain étaient nombreuses. Les organisations réfléchissent d'abord à court terme avant de penser au long terme.

Pourtant nécessaire à la réflexion stratégique, cela a mené à un questionnement sur le sens et l'utilité de cette activité, à court terme, pour l'organisation et les métiers.

La nécessité de repenser les pratiques des commerciaux grands comptes

Lors du premier confinement, très restrictif et contraignant en termes de règles et interdisant les déplacements non essentiels, les commerciaux “grands comptes” ont été mis à l’arrêt. Ces métiers de contact, avec une dimension relationnelle clients très forte, ont été empêchés d’exercer leur activité du jour au lendemain. Face à cet arrêt soudain, ces commerciaux se sont alors concentrés sur les activités administratives, délaissant leurs fonctions commerciales.

Le deuxième confinement, plus permissif et plus ouvert, les a conduit à réinventer progressivement leurs pratiques. Alors que certains ont repris les rencontres physiques avec leurs clients, d’autres ont adapté les modalités relationnelles et les outils aux clients et à leurs besoins. Tandis que jusque-là les actions commerciales étaient menées principalement en physique (rencontres chez le client, déjeuners commerciaux, etc.), désormais, les commerciaux utilisent la visioconférence pour maintenir le lien avec leurs clients.

Alors que, jusqu’à présent, les commerciaux grands comptes, quels que soient leurs secteurs (assurance, industrie, etc.) privilégiaient une forme de relation commerciale – la rencontre physique – ces épisodes de confinement les ont amenés à repenser la valeur ajoutée de ces moments afin de diversifier les méthodes : rencontres sur un salon ou chez le client, déjeuners, mais également échanges en visioconférence plus réguliers, élaboration de simulateurs ou de maquettes numériques permettant des démonstrations et des discussions à distance, etc. Ces métiers avaient peu profité de la transformation digitale et découvrent de nouvelles opportunités de créer et de maintenir des liens au-delà du seul rendez-vous physique.

Enseignement : une radicalité bloquante

Comme nous l’avons vu, la radicalité et la soudaineté du premier confinement ont constitué une *burning platform* naturelle facilitant l’acceptation et la mise en œuvre du changement. Dans certains cas, comme par exemple pour les commerciaux grands comptes, cette radicalité a été telle qu’elle a empêché les acteurs d’agir et de s’approprier de nouvelles façons de faire. D’une part, ils ne disposaient pas d’outils numériques, n’avaient pas eu l’occasion d’expérimenter voire seulement de réfléchir à d’autres modalités, d’autre part leurs clients leur disaient qu’ils ne pourraient pas les recevoir avant longtemps, fermant toute perspective. La radicalité a eu un effet paralysant.

En revanche, avec le second confinement, moins strict, les commerciaux grands comptes ont à la fois pu reprendre leurs pratiques antérieures, mais du fait des restrictions, ils ont pu les diversifier plus fortement et en développer de nouvelles. Le fait que le second confinement soit moins strict leur a ouvert des possibles.

On voit là un second enseignement sur le changement. Certes la radicalité de la crise crée les conditions de la nécessité du changement, mais les acteurs doivent également pouvoir identifier des marges de manœuvre pour prendre des initiatives, trouver de nouvelles solutions, adopter de nouvelles pratiques professionnelles.

Des managers indispensables

Contrairement aux discours prônés par certains promoteurs de l'holocratie, la crise a démontré la nécessité d'avoir des managers pour accompagner les équipes. Que les managers aient bien tenu leur rôle ou qu'ils aient été mis en échec, l'expérience révèle que les organisations doivent garder une fonction d'encadrement et renforcer leur capacité d'écoute et de soutien des collaborateurs.

Le dirigeant d'une banque nous confiait : *"Avec la crise sanitaire et le travail à distance, les managers de proximité sont encore plus reconnus par leurs équipes. Les collaborateurs ont besoin de managers. Ils ont besoin de quelqu'un qui leur donne le cap, qui maintienne le lien avec l'entreprise et qui leur porte de l'intérêt. Le manager est un partenaire de confiance pour le collaborateur."*

Des managers hyper-réactifs dans la crise

Pour mettre en place les mesures liées au confinement, les managers ont démontré une capacité à agir vite et à trouver des solutions dans le feu de l'action.

Sincères avec leurs équipes, ils ont accepté et reconnu avoir des méconnaissances face à l'incertitude et ne pas être des managers sachants. Ils se sont alors appuyés

sur leurs équipes et ont, pour ce faire, favorisé leur autonomie et les prises d'initiatives. Ils ont davantage sollicité leurs équipes dans la recherche de nouvelles idées et de solutions. Cette meilleure écoute et cette implication des équipes de terrain a renforcé le rôle et développé les postures des managers de proximité.

Un rôle renforcé pour accompagner les équipes...

Au plus proche du terrain, soucieux du bien-être de leurs collaborateurs, les managers sont chargés de créer et de maintenir du lien avec et au sein des équipes. Le dirigeant d'une société de produits agrochimiques nous confiait que *"les managers appelaient hebdomadairement leurs équipes pour s'assurer que*

tout allait bien." A défaut de rencontres physiques, les managers ont gardé le contact à distance.

La brutalité de la crise sanitaire et la mise en place accélérée du travail à distance a contraint les encadrants à **un management plus sincère** :

partager la réalité de la situation, définir et partager des objectifs clairs, écouter davantage les collaborateurs, permettre l'autonomie des équipes.

Les difficultés auxquelles les équipes ont fait face en adaptant leurs modes de travail ont renforcé le rôle joué par les managers d'accompagnement du changement, de soutien professionnel et de développement des compétences.

Des managers obligés de manager les individus et pas uniquement le *business*, les indicateurs et la technique, avec le souci de la santé physique et morale des équipes.

Alors que la plupart des managers de proximité ont tenu leur rôle, la crise a exacerbé les comportements, qu'ils soient bons ou mauvais. Les "bons" managers sont parvenus à accompagner et assurer la performance de leurs équipes. Les "mauvais" managers, déstabilisés par la crise, ont exercé des pressions et amplifié le contrôle sur leurs équipes. Un dirigeant d'un laboratoire pharmaceutique nous indiquait : *"la crise a amplifié les comportements managériaux. Les 'bons' managers ont réussi à manager, créer du lien et mobiliser leurs équipes. Les 'mauvais' managers ont délaissé leurs équipes et accentué les mécanismes de contrôle."*

Les managers ont eu des difficultés à décider dans l'incertitude. Comment prendre les bonnes décisions, au bon moment, sans disposer de données fiables et certaines ? Alors que les collaborateurs attendent un cadre prescriptif de la part du management, les managers ne parviennent pas à leur fournir un cadre clair, à fixer des objectifs précis et cohérents. Conscients de leurs difficultés et déstabilisés, les managers lâchent prise. Les collaborateurs font alors preuve d'une capacité d'adaptation extraordinaire et parviennent à épauler leurs managers dans la recherche de solutions et les prises de décisions. De nouvelles postures se développent.

Les nouveaux modes de travail remettent en question les styles de management "classiques", notamment en termes de management d'équipes à distance, décentralisé. Un dirigeant d'une organisation dans le secteur de l'eau et de la propreté nous confiait *"les difficultés des dirigeants à avoir une visibilité sur*

Pistes de réflexion : décider et manager dans l'incertitude

Le management dans l'incertitude est un thème qui monte. Au-delà de l'incertitude radicale vécue lors du premier confinement, dans le monde actuel qualifié de VUCA selon l'acronyme anglais (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*¹), l'incertitude est monnaie courante. Or la plupart des modes et outils de management sont conçus pour un monde certain, ou du moins pour réduire les espaces d'incertitude. Manager dans l'incertitude suppose de s'appuyer davantage sur les collectifs, comme on a pu l'observer lors du premier confinement ou comme cela existe dans les organisations hautement fiables gérant des risques extrêmes (aéronautique, aérospatial, nucléaire, etc.) :

- renforcement des collectifs dans l'analyse des situations, la décision et l'action ;
- développement de la capacité d'animation des controverses ;
- développement de la réflexivité en intégrant biais cognitifs, biais culturels et raisonnement systémique ;
- revue collective des indicateurs et débat sur les alternatives avant la décision.

1 Volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté

l'activité. On s'est rendu compte qu'on était pauvre pour piloter l'activité. La crise a mis en lumière la faiblesse de nos outils informatiques et de pilotage". Les managers manquent alors d'outils de *reporting* pour suivre l'activité de leurs équipes. Néanmoins, ces derniers ne suffisent pas pour bien manager les équipes. Les managers qui ont continué de manager uniquement par les indicateurs ont montré leurs limites. Eloignés de l'entreprise, les collaborateurs recherchent davantage de lien. Ils ont besoin que l'on prenne soin d'eux et que l'on s'intéresse à eux. Habités à un management en physique, comment accompagner les collaborateurs à distance ? Comment piloter et

prioriser les activités ? Comment intégrer l'intelligence relationnelle dans les modes de management ?

A plus large échelle, on constate également un manque de coordination entre les managers, délivrant parfois des messages contradictoires entre les services. Ces contradictions ont accentué les inquiétudes et incertitudes des collaborateurs et mené à un climat encore plus morose. C'est pourquoi les DRH réfléchissent à des modalités d'échange et de partage de bonnes pratiques entre les managers : création de cercles de managers, mise en place d'espaces virtuels d'échange, animation d'ateliers de codéveloppement, etc.

Les confinements successifs et le climat de plus en plus morose au sein des organisations rendent nécessaires l'accompagnement des collaborateurs en difficultés. Démunis, les managers ne parviennent pas à les soutenir efficacement. Néanmoins, ils mettent en place des prises de contact régulières, renforcent leur rôle d'écoute pour apporter leur soutien aux équipes. Un management système D à défaut d'être outillé. Le dirigeant d'une entreprise d'assurance nous confiait : *“Cette crise m'a déstabilisé et a remis en question mon mode de management. Alors que j'étais habitué à voir mes équipes, nous pouvions échanger de*

façon informelle au détour d'un couloir. Je pouvais capter les signaux faibles et résoudre rapidement les problèmes. Avec la crise et le travail à distance, j'ai dû trouver d'autres façon de maintenir le lien. J'estime que mon rôle de manager est de contacter régulièrement mes collaborateurs pour partager les actualités, mais surtout pour prendre de leurs nouvelles. Je suis celui qui maintient le lien avec l'entreprise”.

Selon un baromètre Opinionway publié à la fin du mois d'avril 2020, « 70% des managers se sont déclarés fatigués à cause du confinement ». L'idée de devoir recommencer à gérer tout à distance sans perspectives claires de processus de reprise plus normale va avoir un impact sur eux.

Les managers sollicitent alors les fonctions RH afin d'être mieux outillés et de mieux accompagnés pour faire évoluer leurs pratiques et manager dans ce “new normal”⁵. Les managers renforcent ainsi leur rôle de RH au plus proche des collaborateurs.

Des managers très autonomes dans la résolution de problèmes, mais en difficultés lorsqu'ils sont face à l'incertitude.

5 Nouvelle norme

Pistes de réflexion : les risques et dérives possibles

La multiplication des outils de *reporting* et de contrôle est un risque majeur. Certains managers, habitués à contrôler, risquent de mettre en place des mécanismes de contrôle digitaux pour suivre, surveiller leurs équipes à distance.

L'autre risque est de ne pas capitaliser sur les bonnes pratiques, les nouveautés et les réussites en termes de management. Un vrai effort de capitalisation et d'institutionnalisation est nécessaire de la part des organisations pour éviter de revenir sur les habitudes anciennes et s'adapter au “new normal”.

Un management sincère pour instaurer de la confiance

Depuis une vingtaine d'années, beaucoup d'entreprises cherchent à faire évoluer les pratiques managériales de leur encadrement, pour en finir avec le seul contrôle et instaurer plus de confiance dans les relations hiérarchiques.

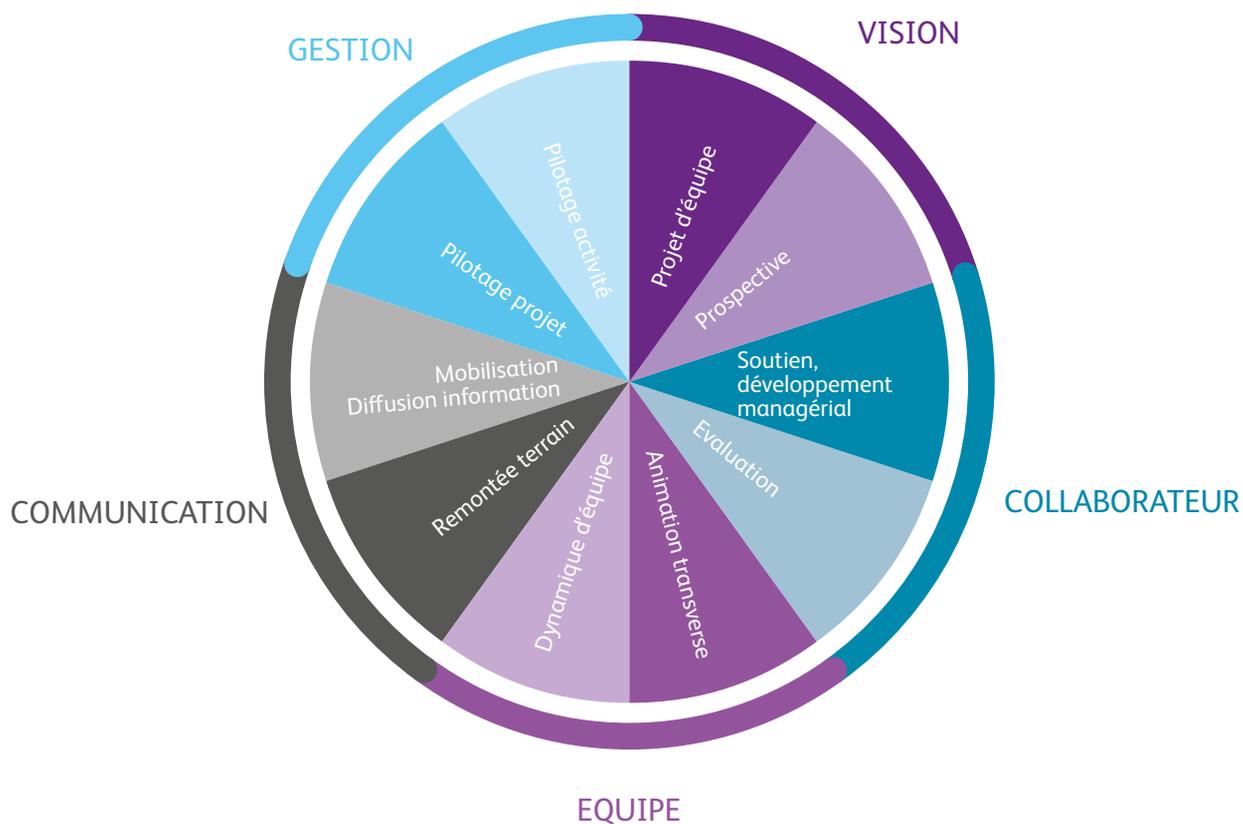
Si quelques managers se sont révélés pendant le confinement, l'expérimentation à grande échelle du travail à distance a généralement conforté les directions quant au regard qu'elles portaient sur la qualité de leur management. Les managers les plus distants, ceux qui étaient concentrés sur leurs indicateurs et focalisés sur la seule présence de leurs collaborateurs à leur poste, se sont trouvés en grande difficulté lorsqu'il s'est agi d'animer leur équipe à distance.

Le management à distance suppose de la proximité, non plus physique, mais sociale : de l'écoute, du soutien professionnel, de l'aide face aux difficultés rencontrées par ses collaborateurs. Cette proximité se fait par une prise avec le réel, un intérêt pour l'activité de son équipe au-delà des seuls tableaux de bord. Elle se fait également par l'écoute des problèmes liés à l'activité professionnelle, mais également liés au contexte personnel du collaborateur dans le respect de sa vie privée. Cet équilibre est souvent difficile à trouver entre le refus de voir et l'intrusion dans la vie familiale.

Ces situations ont fait prendre conscience à de nombreuses organisations de la nécessité d'accentuer plus fortement les efforts sur le développement managérial afin que l'ensemble des managers prennent réellement leur place sur tout le spectre de leurs activités : le pilotage et la gestion, mais également l'animation, le suivi et l'aide des collaborateurs, leur mise en dynamique et mobilisation sur les projets de l'entreprise, l'identification des problèmes et la vision prospective.

Ce style de management ne se veut pas « authentique » dans le sens où il n'est pas demandé au manager de se mettre à nu. Le manager joue un « rôle social ». Il doit se comporter selon certaines conventions sociales, il est au cœur de « jeux d'acteurs » et ne peut livrer toutes ses cartes. En revanche, pour construire de la confiance avec son équipe, ses pairs et sa hiérarchie, il doit faire preuve de sincérité managériale :

- afficher clairement ses intentions en termes de finalités et s'y tenir ;
- mettre en place un cadre de travail et des pratiques en cohérence avec son discours ;
- écouter et prendre en compte les réalités vécues par son équipe pour l'aider, la mobiliser et si besoin la recadrer de façon pertinente ;
- respecter ses collaborateurs en tant que personnes.



Pistes de réflexion : des outils de pilotage et de management à repenser

Un des enjeux du management est de sortir les managers d'un seul rôle de reporting qui les coupe de leurs collaborateurs ou qui leur permet de se désintéresser de l'activité réelle. Il leur faut des outils de pilotage simples, automatiques – ne nécessitant pas de temps de consolidation manuelle – leur donnant une lecture de la réalité rapide, afin que ceux-ci puissent consacrer un temps important au relationnel, tant au niveau collectif qu'individuel.

Une appropriation massive du télétravail

Une mise en place du télétravail en un temps record

À l'annonce du premier confinement, des dizaines de millions de collaborateurs se sont mis en télétravail, et ce quasiment du jour au lendemain. Selon une étude menée par la DARES⁶ en décembre 2020, *“autour de 40 % des salariés ont télétravaillé cette année en France. Au mois d'octobre 2020, 19 % des salariés ont été au moins un jour par semaine en télétravail contre 3 % en 2017”*.

Les équipes informatiques ont rapidement fourni les équipements nécessaires pour travailler à distance (outils de visioconférence, ordinateurs, VPN). Néanmoins, le manque d'accompagnement des équipes a parfois impacté leur engagement et leur productivité.

Cette mise en place massive du télétravail a conduit à des évolutions majeures :

- élargissement des activités “télétravaillables” ;
- adaptation des plages horaires de travail et de disponibilité pour mieux gérer l'équilibre vie

privée/vie professionnelle ;

- rappel du droit à la déconnexion pour limiter le surinvestissement et la sur sollicitation de certains ;
- développement des formations à distance aux outils numériques ou au partage de bonnes pratiques ;
- appui des managers pour soutenir et manager les équipes en télétravail ;
- création de moments de convivialité virtuels pour maintenir les liens au sein des équipes : “cafés virtuels”, appels téléphoniques réguliers, etc.

Outre les aspects techniques et organisationnels, cette mise en place rapide a été facilitée par la coopération et un dialogue social de qualité entre les organisations syndicales et les dirigeants, et par la forte mobilisation et l'adaptabilité des collaborateurs. Les enjeux communs de poursuite d'activité et de sécurisation des équipes en ont simplifié et limité l'aspect social.

⁶ Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques

Des organisations préparées facilitant la bascule rapide

Les grèves de décembre 2019 avaient conduit beaucoup d'organisations, notamment franciliennes, à équiper leurs collaborateurs pour le travail à distance. Certaines avaient par ailleurs, au cours des deux ou

trois dernières années, mené des expérimentations ou signé des accords sur le télétravail. La grande majorité des organisations était prête. Le dirigeant d'une société immobilière nous confiait : *“Les grèves de décembre ont permis une formidable répétition pour le télétravail. A l'annonce du confinement, la mise en place du télétravail a donc été très rapide et facile pour les fonctions télétravaillables”*.

Un nouvel équilibre au travail à construire

Le premier confinement a fait prendre conscience de la capacité des équipes à travailler à distance, de l'efficacité et du confort que cela pouvait procurer aux collaborateurs. Pour répondre à des attentes sociales et anticiper un éventuel reconfinement, beaucoup d'organisations négocient ou renégocient leur accord sur le télétravail pour permettre au plus grand nombre d'y avoir recours de façon significative (2 à 3 jours par semaine).

Le second confinement agit cependant en contrepoint. Le manque de rencontres réelles et l'éloignement du lieu de travail dans la durée font prendre conscience que, si le télétravail est une évolution inéluctable et un confort, celui-ci ne peut se substituer totalement au travail en situation de présence physique.

Plus largement, le développement du télétravail invite les organisations à revoir les espaces et les configurations de travail :

- des réflexions autour du *flex-office*⁷ ;
- personnalisation des espaces physiques pour 'humaniser' l'entreprise pour les fonctions qui ne peuvent pas télétravailler ;
- une organisation des espaces repensée pour s'adapter aux temps de travail des collaborateurs (créativité, rédaction ou réflexion individuelle, réunion, partage en équipe, création de lien social et échanges informels) et pour identifier la valeur ajoutée d'une présence au bureau par rapport au travail à distance. Un dirigeant d'une société immobilière nous confiait : *“Quand on vient au bureau, on sait pourquoi on vient. C'est avant tout un lieu de créativité et de convivialité. Il nous faut revoir les espaces. Le bureau est un lieu social”* ;
- des réflexions menées par certains sur la fermeture de sites pour passer en télétravail à 100%.

⁷ Absence de poste de travail attribué à chaque salarié et absence de bureaux fermés

Des configurations de lieux et d'outils à repenser en fonction des enjeux, des activités et des acteurs :

	Activités « physiques »	Travail intellectuel personnel	Travail de réflexion/ d'échange à 2 ou 3	Créativité en équipe	Partage en petit collectif	Partage en grand collectif	Échanges externes (clients, fournisseurs, etc.)	Convivialité
 Lieu externe (client, partenaire, etc.) Déplacement professionnel	●						●	●
 Travail à distance <i>Home working</i> <i>Coworking</i>	●	●	●	●	●	●	●	●
 Poste de travail spécifique	●	●	●	●		●		
 Espace de travail ouvert	●	●	●	●	●	●	●	●
 Bureau partagé	●	●	●	●	●	●	●	●
 Bureau isolé	●	●	●	●	●	●	●	
 Cabine téléphonique	●	●	●	●	●	●	●	
 Espace de créativité	●	●	●	●	●	●		●
 Salle de réunion	●	●	●	●	●	●	●	●
 Amphithéâtre	●	●	●	●	●	●		
 Espace détente	●	●	●	●	●			●

● Bien adapté
 ● Possible
 ● Pas optimale
 ● Inconfortable
 ● Impossible

83%
des cadres
souhaitent
télétravailler
à l'avenir, avec
un minimum de
2 à 3 jours par
semaine pour
plus de la moitié
d'entre eux.

Pour **69%**
des cadres,
la possibilité
de télétravailler
est un critère
de choix d'une
entreprise.

Selon l'APEC⁸, « Le télétravail des cadres en temps de crise », décembre 2020.

8 Association Pour l'Emploi des Cadres

Un changement de culture et de regard sur le travail

Une démonstration que « cela marche » malgré les conditions hors normes de la période

L'un des principaux changements culturels engendrés par les confinements de 2020 concerne le télétravail. Longtemps, les réticences vis-à-vis du travail à distance ont été portées par les managers, qui avaient besoin d'avoir leurs collaborateurs à leurs côtés pour mieux les contrôler et les dirigeants, qui associaient souvent le télétravail à une forme de dilettantisme ou de désengagement.

Lors de notre enquête, nombreux sont les dirigeants à reconnaître que leur regard et celui de leurs managers ont changé sur le sujet. Certains dirigeants qui ne voulaient pas en entendre parler en sont devenus les principaux promoteurs.

Des fonctions devenues « télétravaillables »

Les confinements ont démontré la capacité de nombreuses organisations à fonctionner avec une large partie de leurs collaborateurs à distance. Des postes qui, jusqu'à présent, étaient considérés comme « non télétravaillables » ont pu être tenus sans difficulté.

Au niveau des fonctions, ce sont notamment certaines activités comptables qui étaient jugées sensibles ou plus souvent la paye qui devait être réalisée au sein de l'organisation.

Sur le plan opérationnel, de nombreux métiers pour lesquels le travail à distance semblait inenvisageable ont fait preuve d'adaptation : les téléconseillers

en centre d'appels, les conseillers bancaires en agence, les gestionnaires des flux logistiques, etc.

Ces nouvelles modalités de travail sont rendues possibles par l'équipement de solutions portables (ordinateurs, téléphone) des collaborateurs et l'accès à distance des outils de gestion (SIRH⁹, CRM¹⁰, SCM¹¹, GMAO¹², etc.).

Le développement du télétravail accroît les interactions entre vie professionnelle et vie privée. Cela met l'employeur en situation délicate : il doit prendre en compte des problèmes de la vie familiale de ses collaborateurs sans être intrusif (violences conjugales, isolement, etc.). Cela passe par la mise en place de dispositifs d'information sur les situations à risques et d'écoute en associant notamment la médecine du travail, des assistantes sociales, des associations d'aide.

9 Système d'Information Ressources Humaines

10 *Customer Relationship Management* ou Gestion de la Relation Client

11 *Supply Chain Management* ou Gestion de la Chaîne Logistique

12 Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur

Ces nouvelles façons de travailler pour lesquelles managers et collaborateurs ont de fortes attentes et qui permettent de maintenir l'activité en situation de crise amènent à repenser les configurations de travail. Elles questionnent la sincérité du cadre de travail :

- **une prise en compte des activités de travail réelles avec l'objectif de mettre en adéquation les besoins, les méthodes et les moyens au regard des problèmes opérationnels afin de limiter les injonctions paradoxales ;**
- **une préservation des collaborateurs en trouvant le juste équilibre entre préoccupation des conditions de vie et de travail personnelles et intrusion dans la vie privée.**

Quelques risques associés au télétravail

- Stigmatisation de ceux qui ont un retard numérique ou qui sont sous-équipés
- Délocalisation de l'activité des organisations
- Perte de lien et d'attachement à l'entreprise : uberisation du travail
- Risque de désocialisation et de repli sur soi
- Surinvestissement et épuisement de certains collaborateurs ou perte d'efficacité pour d'autres
- Déséquilibre entre vie privée et vie professionnelle
- Difficultés managériales pour accompagner les collaborateurs

Pistes de réflexion : la nécessité de définir un cadre et des règles du jeu pour le télétravail :

- Répartition du temps entre télétravail et temps de présence sur des lieux d'exercice
- Modalités d'usage des outils, de contact et d'échanges
- Définition des outils et moyens nécessaires à déployer
- Nécessité de renégocier les accords de télétravail avec les partenaires sociaux

Pistes de réflexion : l'impact du télétravail sur l'immobilier d'entreprise

L'appropriation rapide et massive du télétravail amène les organisations à s'interroger sur la valeur ajoutée des activités en présentiel et plus largement sur l'intérêt des locaux. De nombreuses réflexions sont menées sur l'immobilier d'entreprise : mise à disposition de certains espaces à des start-ups, fermeture de sites, optimisation des espaces de travail, relocalisation dans des zones moins coûteuses et moins centrales, etc.

Ces nouvelles configurations auront un impact non négligeable sur les coûts du foncier et du travail. Des économies que les organisations pourront réinvestir pour atteindre leurs objectifs stratégiques.

Zoom sur une banque

Une plus grande symétrie des attentions©

Depuis plusieurs années, l'attention a été portée sur le client, notamment sur sa capacité à entrer en relation avec son entreprise à tout moment, d'où il le souhaite et au travers de n'importe quel canal. Le télétravail donne l'occasion aux collaborateurs d'avoir plus de latitude quant à ses horaires, lieux et outils de travail.

Ainsi, actuellement, une banque expérimente le télétravail pour ses conseillers en agence en leur laissant le choix des activités qu'ils peuvent faire à distance : travail solitaire sur dossier, échanges par messagerie voire rendez-vous client en visioconférence. Son dirigeant nous confiait alors : *"On promeut la banque à distance pour les clients depuis des années. Maintenant nous voulons aussi permettre à nos commerciaux de gérer les relations avec leurs clients à distance. Nous appliquons la symétrie des attentions"*.



Une nouvelle proximité dans la relation client

Les confinements ont démontré la nécessité de la transformation digitale pour maintenir l'activité. C'est particulièrement vrai dans la relation client qui a pu être maintenue au travers des outils numériques lorsque celle-ci existait.

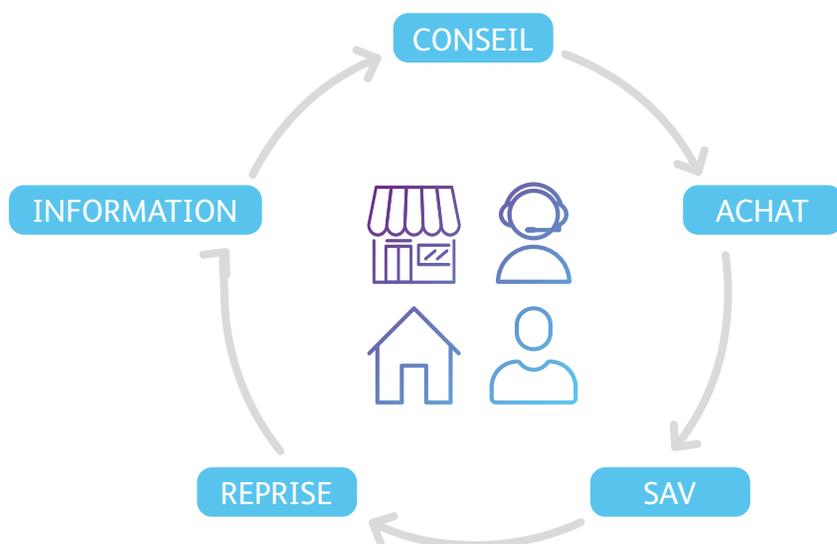
Mais ces périodes de confinement ont également montré les difficultés à ne fonctionner qu'au travers de canaux digitaux. Tout n'est pas substituable et la valeur ajoutée apportée par chacun des canaux ou des outils n'est pas la même. Dans de nombreux secteurs – distribution, banque, assurance, services, santé, éducation, formation – le modèle phygital semble le plus pertinent dans la relation avec les bénéficiaires quels qu'ils soient – clients, patients, usagers, étudiants, stagiaires, etc.

Le phygital ne signifie pas que tout doit être possible au travers de tous les canaux, mais qu'il faut rechercher la pertinence et l'apport de chacun des modes au regard des attentes et des besoins des bénéficiaires :

- relation physique au plus près du client (service à domicile ou sur site) ;
 - relation à distance au travers d'outils numériques (visioconférence, cabine de consultation de télémédecine, classe virtuelle) ;
 - relation numérique autonome (chatbot, simulateur, serious game, autodiagnostic).
- D'une part, ces nouveaux modes relationnels amènent à questionner la notion de lien social. Tous les modes de relation ne peuvent pas être conçus sur le même modèle. Le numérique nécessite une plus grande préoccupation de l'attention et de l'écoute du bénéficiaire, au risque de perdre rapidement le lien.
- D'autre part, les opportunités offertes par les outils numériques (imprimante 3D, *big data*, intelligence artificielle, etc.) ouvrent le champ des possibles en termes de réponse sur-mesure, tant pour les services que pour l'industrie. Ces technologies permettent de passer de l'industrialisation du produit ou service standardisé à l'industrialisation de la méthode ou démarche pour créer une réponse adaptée à un besoin spécifique.
- relation physique au travers d'un lieu dédié (agence, boutique, cabinet médical, garage automobile, salle de formation) ou d'un espace chez un partenaire (corner) ;

L'accroissement des possibles a augmenté le niveau des exigences et des attentes, notamment des clients. Ceux-ci font également preuve d'une plus grande maturité et d'une meilleure capacité de jugement. Les organisations doivent être vigilantes quant à la sincérité de leur promesse client :

- une préoccupation des besoins et attentes clients au regard des situations et problèmes auxquels ils cherchent à répondre ;
- une capacité à s'engager et à tenir ses engagements vis-à-vis de leurs clients ;
- un maintien du dialogue et de la relation à toutes les phases du cycle de vie du client, notamment après la vente et lorsque des problèmes apparaissent autour du produit ou service.



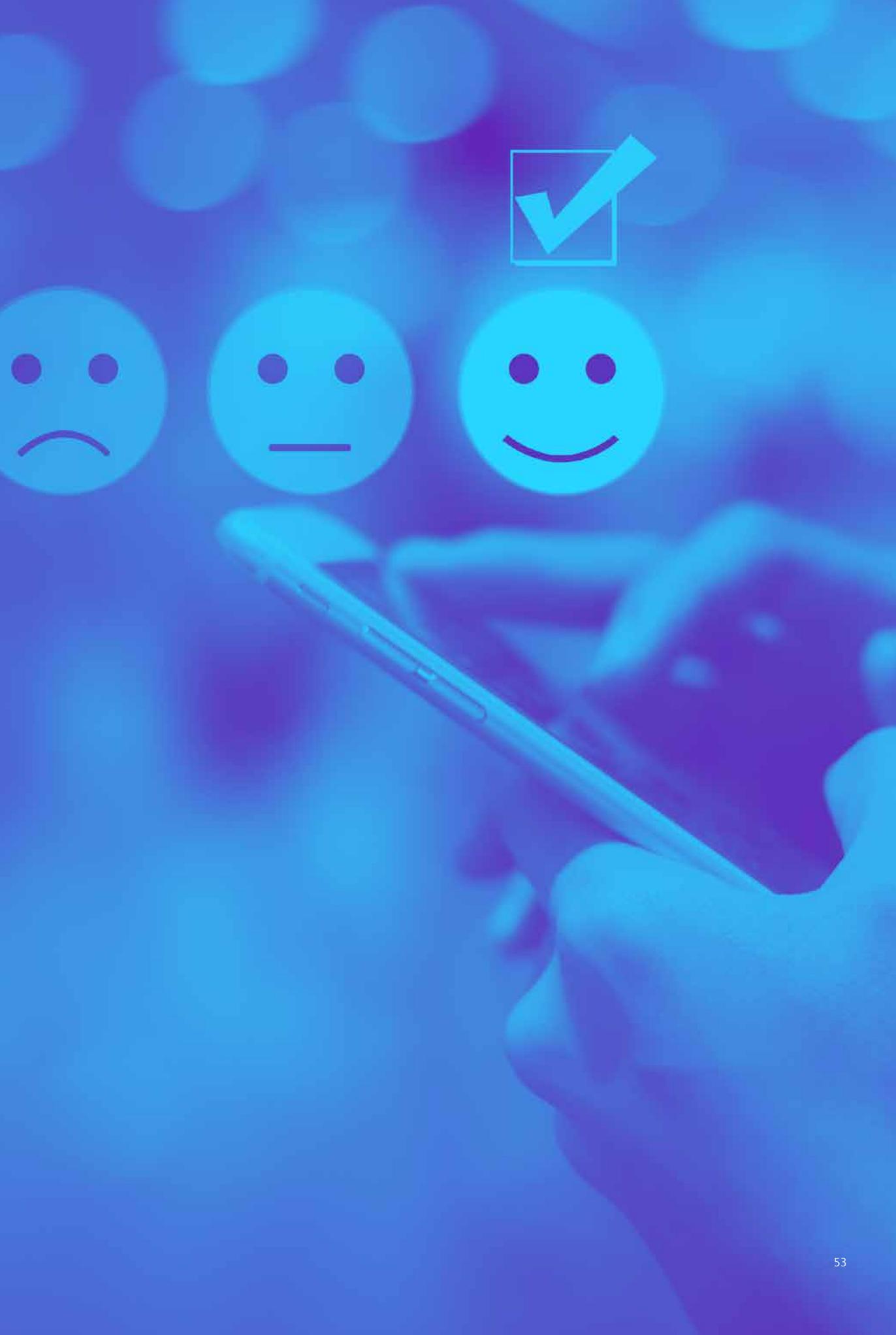
Des pratiques et des métiers de relation client à repenser

Une plus grande porosité entre vente, conseil (avant et après la vente), service et suivi : le client accepte de moins en moins la segmentation entre entités, d'autant moins lorsque c'est à lui de savoir à qui s'adresser ou que sa demande n'est prise en compte par aucun service.

Des pratiques commerciales, notamment sur la gestion B to B « grands comptes », à hybrider : métiers peu concernés par la transformation digitale, ceux-ci doivent dépasser la pratique dominante du déplacement chez le client ou du déjeuner commercial en introduisant d'autres formes relationnelles pour maintenir le lien, notamment au travers de visioconférence.

Des dispositifs et indicateurs de pilotage à réinventer

L'intégration des activités (conseil, vente, après-vente, etc.) et des canaux conduit à définir de nouveaux systèmes de pilotage des activités et de nouveaux indicateurs de mesure des contributions individuelles et collectives. Un vendeur ne peut plus être objectivé sur son seul chiffre de vente puisqu'on ne va plus lui demander de chercher à conclure la vente lui-même. Les indicateurs doivent prendre en compte le cycle de vie du client et la contribution de chacun à une dynamique collective.



Créativité et innovation

Dans le Manuel d'Oslo de 2005, l'OCDE¹³ définit l'innovation comme « *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du travail ou les relations extérieures.* ».

Des problèmes bloquants sources de créativité et d'innovation

Une surprise stratégique soudaine, des organisations déstabilisées et prises au dépourvu, des équipes fortement mobilisées et engagées... et une créativité et des innovations stimulées par le sentiment d'urgence et la nécessité de trouver des solutions rapides aux problèmes.

Les organisations ont compris la nécessité d'inventer et de se réinventer rapidement pour faire face à cette situation inédite. Comment permettre aux équipes de travailler dans de bonnes conditions ? Comment assurer la poursuite de l'activité ? Comment continuer

13 Organisation de Coopération et de Développement Economiques

à servir les clients tout en assurant la sécurité des équipes ? Le système pré-Covid-19 n'est pas adapté à cette situation de crise. Il devient urgent et nécessaire de trouver des solutions nouvelles, innovantes et réalistes pour protéger l'activité et les équipes.

Les équipes de Direction, dérouterées par la surprise et l'imprévu de la crise sanitaire et surtout du confinement, ont laissé le champ libre aux équipes opérationnelles pour innover. La Direction a lâché prise et a ainsi permis l'autonomie des équipes, libérant la créativité. De nombreuses innovations sociales, organisationnelles, techniques et technologiques sont venues des opérationnels, plus proches du terrain.

Selon une étude menée conjointement par Innovation Factory, Fast-Up Partners et l'institut d'étude BVA, en novembre 2020, la crise sanitaire a libéré l'innovation au sein des organisations : « *48% des répondants indiquent que la Covid-19 a un impact positif sur le développement des projets d'innovation* ».

Le changement des modes de consommation, vers un mode plus hybride, voire complètement digital, pousse les organisations à innover et à accélérer leurs transformations digitales, plus particulièrement dans le domaine du *retail* notamment *via* le développement du e-commerce, la mise en place de systèmes de « *click & collect*¹⁴ ». Des évolutions qui obligent les organisations à revoir leurs modèles et adapter les compétences

14 Mode d'achat par lequel un consommateur commande son produit en ligne et le retire en point de vente

de leurs collaborateurs. Les équipes de vente font évoluer leurs pratiques pour y intégrer une plus grande dimension de conseil et de service. Le dirigeant d'une entreprise de *retail* confait alors que la part des ventes internet est passée de 19% à 50% du chiffre d'affaires, le conduisant à s'interroger sur les nouveaux rôles et compétences des vendeurs en magasin.

Dans le domaine de la santé, jusque-là décriées, les téléconsultations explosent, l'usage des masques de plongée est détourné pour équiper les hôpitaux en manque de respirateurs, les imprimantes numériques sont utilisées pour fournir des visières et autres matériels de protection. Tous les secteurs ont bénéficié de ces innovations accélérées. Mais lesquelles sont immuables ? Comment les installer durablement ?

Les démarches d'héroïsation, menées par la Direction, ont également contribué à stimuler les processus de créativité. Admettant sincèrement ne pas tout maîtriser, la Direction reconnaît, remercie et met en avant les équipes opérationnelles pour leurs contributions. Les innovateurs, nouveaux intrapreneurs, sont mis en avant. Les organisations reconnaissent le droit

Zoom sur un groupe de la grande distribution

Alors que l'épidémie monte, que le gouvernement annonce la fermeture des écoles et que le confinement se profile, le groupe ne dispose pas d'équipement pour protéger ses collaborateurs et se voit contraint de fermer ses magasins. Durant le weekend, dans deux d'entre eux, les équipes se mobilisent et cherchent des solutions pour accueillir le public en sécurité. Ils détournent l'usage des plaques de plexiglas qu'ils avaient en réserve pour créer des protections aux caisses : une innovation d'usage en provenance des collaborateurs du terrain. Le dimanche soir, l'innovation est partagée, toutes les équipes se mettent à poser des plexiglas autour des caisses le lundi. Dès le mardi, les premiers magasins rouvrent et l'activité reprend rapidement.

à l'erreur des collaborateurs qui sont encouragés à proposer d'autres idées et solutions pragmatiques, innovantes et opérationnelles rapidement.

Une reprise en main organisationnelle bridant la créativité

La soudaineté du premier confinement a provoqué des sidérations et par conséquent généré beaucoup de créativité. Il fallait alors trouver rapidement des solutions pour se protéger et protéger l'organisation. Un certain nombre d'idées et de solutions ont dès lors été mises en œuvre, éprouvées et validées par les organisations. Les problèmes bloquants ont été résolus, et leurs solutions largement diffusées et généralisées.

Le deuxième confinement est l'occasion d'industrialiser en remettant en place les protocoles existants et en réutilisant les innovations récentes.

De fait, on assiste à une reprise en main organisationnelle. Les organisations passent d'une logique de lâcher prise et de délégation à une logique de régulation et de contrôle. Beaucoup de problèmes ont déjà été rencontrés, connus et disposent de mesures appropriées. Désormais, ce sont les services centraux qui proposent et diffusent des solutions. La créativité et l'innovation s'essoufflent. L'effervescence et l'adrénaline ne sont plus là. Une forme de routine et de lassitude s'installe chez les collaborateurs. Ils sont attendus sur le respect des mesures en place et leur capacité à gérer l'activité. Le processus d'innovation s'en trouve limité.

Pistes de réflexion : les idées reçues sur l'innovation

La crise sanitaire a mis en exergue quelques idées reçues sur l'innovation :

- **“L'innovation est un grand saut.”**

Elle n'est pas toujours technique ou complexe. Elle n'est pas toujours disruptive. Elle est aussi incrémentale et la crise nous l'a démontré. De nombreuses innovations d'usage ont été mises en œuvre pour pallier aux problèmes : plaques de plexiglass, masques de plongés, imprimantes 3D, etc.

- **“Dans l'entreprise, seuls quelques collaborateurs et services spécialisés innovent.”**

L'innovation n'est pas uniquement l'affaire des ingénieurs en Recherche & Développement. Tout le monde est concerné. La plupart des innovations ont été proposées par les collaborateurs du terrain. C'est la nécessité de résoudre un problème qui pousse les équipes à proposer des idées et trouver des solutions innovantes.

- **“Pour innover il faut avoir du temps.”**

Pour certaines innovations, cela est vrai. Mais dans le contexte de la crise sanitaire, stimulées par un sentiment d'urgence, les équipes se sont mobilisées pour proposer des solutions innovantes. Les innovations d'usage et de qualité peuvent, notamment, être réalisées dans un délai très court.

Enseignement : l'innovation, un juste équilibre entre contraintes règlementaires et liberté d'action

Le premier confinement a confirmé que les organisations et leurs dirigeants pouvaient faire confiance aux collaborateurs qui se sont fortement mobilisés pour proposer des améliorations et des idées innovantes sur leurs métiers. Ils ont démontré une capacité d'adaptation face à un problème. Ces innovations nécessitent des espaces de créativité dans lesquels les collaborateurs sont libres de proposer leurs idées. Les nombreuses innovations du premier confinement démontrent l'envie des salariés d'être acteurs de leur métier.

Comment les impliquer dans la réflexion sur leurs vrais enjeux métiers ? Comment créer des environnements adéquats donnant une place à cette liberté d'agir ?

Il s'agit de trouver le juste équilibre dans le cadrage. L'innovation consiste à sortir du cadre alors que l'organisation appelle à la rationalité. Ces deux concepts semblent alors opposés. Une organisation trop souple perd le contrôle sur les processus de créativité. Une organisation trop cadrée risque de brider la créativité, comme durant le deuxième confinement.

Depuis plusieurs années, l'innovation est au cœur du développement des organisations. Avec Uber, Airbnb, BlaBlaCar et bien d'autres encore. De nouveaux modèles économiques sont apparus laissant entendre que seule l'innovation de rupture – disruptive – pouvait permettre aux organisations d'assurer leur développement, voire leur survie. Cette croyance pousse souvent l'innovation vers l'esbrouffe technologique et le futile au détriment de l'usage et du métier. Trop d'avancées technologiques "majeures" ne trouvent finalement pas d'utilité car les acteurs les jugent peu pertinentes et appropriées. Une innovation plus sincère est une innovation qui cherche à être utile, qui s'appuie sur les besoins et les connaissances des utilisateurs pour augmenter leurs capacités d'action. L'innovation est la rencontre entre de nouveaux possibles et des besoins et usages. Ce doit être la rencontre entre des technologues, des designers, des prospectivistes et des usagers, des professionnels du métier à faire bouger. La confrontation des experts permettra d'aboutir à une innovation plus utile, plus pertinente et plus sincère.

Pistes de réflexion : comment stimuler l'innovation ?

Comment redonner des marges de manœuvre sur les innovations liées aux métiers ?

La crise sanitaire a accéléré les transformations : nouveaux modes de travail, nouveaux modes de consommation, etc. La mise en place du premier confinement a permis de libérer les processus d'innovation au sein des organisations, innovations provenant majoritairement du terrain. Comment accompagner les équipes pour que ces pratiques perdurent ? Quels sont les rôles possibles des managers ?

L'élan de créativité et d'innovation du premier confinement a été permis par le lâcher prise et la confiance des managers pour leurs équipes. Les managers ont un rôle majeur pour maintenir l'engagement, motiver et impliquer leurs équipes pour qu'elles se sentent actrices de leur métier et de leur organisation.

Quelques bonnes pratiques inspirantes.

Chez Google, les managers et les services internes de l'entreprise accompagnent les collaborateurs/ingénieurs pour discuter et mettre en œuvre leurs nouvelles idées. L'environnement, les rencontres conviviales entre dirigeants et collaborateurs, les locaux innovants dans lesquels ils travaillent, contribuent à favoriser la transversalité et donc à stimuler l'innovation. Les collaborateurs disposent d'une boîte à idées électronique et participent régulièrement à des sessions de *brainstorming* collectifs. Certaines idées sont rejetées, mais le droit à l'erreur faisant partie de la culture d'entreprise, l'échec est apprenant et le collaborateur est invité à proposer d'autres idées. Quand elles sont validées, abouties et concrétisées, le collaborateur devient un entrepreneur-actionnaire. Cet accompagnement tout au long du processus, par les managers et l'organisation elle-même, a fait ses preuves.

Face à la *burning platform*, les collaborateurs se sont mobilisés et les équipes ont su innover. Aujourd'hui, la situation tend à durer et le "new normal" s'établit peu à peu. Sur quels leviers peut-on alors agir pour créer les conditions propices à stimuler l'innovation ? Quelques pistes :

- repenser les locaux : créer des espaces de créativité, prévoir des espaces de convivialité
- revoir les temps de travail : permettre plus de flexibilité dans l'organisation du travail
- diffuser des valeurs et agir sur la culture d'entreprise : la sincérité, l'autonomie, le droit à l'erreur, etc.
- développer la transversalité et favoriser la coopération : provoquer des rencontres entre les services ou entre les personnes
- créer des espaces d'échanges libres, physiques ou digitaux, pour recueillir les idées des collaborateurs ou identifier les problématiques à résoudre
- diffuser largement des méthodes pour stimuler la créativité : *design thinking*, *brainstorming*, *mindmapping*, etc.



Vers une sincérité des outils

Le premier confinement a été un véritable accélérateur de la dématérialisation. Les organisations déjà très avancées dans leur transformation digitale ont eu de plus grandes facilités d'adaptation. Si l'on a beaucoup focalisé sur la visioconférence qui a connu une généralisation massive, que ce soit pour des usages professionnelles, familiaux ou associatifs, le fonctionnement des organisations a été plus ou moins facilité par l'existence ou non d'outils numériques sur toutes les dimensions de gestion de l'entreprise (facturation, gestion de la maintenance, contrôle de production à distance, prévision et planification, etc.).

La bascule dans le travail à distance a mis en évidence l'utilité ou le caractère superflu des outils. Ces dernières années, de larges budgets ont été consacrés à l'innovation technologique, parfois sans grand apport. Inversement, certains métiers, tels que les commerciaux grands comptes, n'ont fait l'objet d'aucun projet digital. L'analyse du fonctionnement durant cette période offre l'opportunité d'effectuer le bilan des investissements réalisés. La période qui s'ouvre souffrira de budgets d'innovation moins conséquents. Ceux-ci devront davantage cibler sur des besoins spécifiés.

Les outils intégrant des données massives et s'appuyant sur l'intelligence artificielle s'avèrent également plus complexes.

Des outils de gestion ne sont jamais neutres. Ils portent en eux certaines orientations. Ils participent à la construction des modes de pensée et de la culture métier. Leur conception oriente les usages qui en seront fait, conduit à de l'efficacité ou des erreurs humaines.

L'innovation technologique doit être davantage tournée vers les besoins et les usages en associant les professionnels à leur conception afin de renforcer la sincérité des outils :

- **une transparence sur les modes de fonctionnement intrinsèques : données d'entrée, modalités de traitement des données, construction des algorithmes, etc. ;**
- **un éclairage sur la signification des résultats obtenus ;**
- **une identification des potentiels biais de calcul et d'interprétation.**

Afin d'obtenir pleinement la valeur ajoutée de ces outils d'aide à la décision, leurs utilisateurs doivent être réellement mis en position de décideur. Ils doivent en comprendre les tenants et les aboutissants de façon à pouvoir réellement devenir des « décideurs augmentés » et non pas seulement des « presse-bouton » sans valeur ajoutée.

De plus fortes préoccupations sociales et environnementales

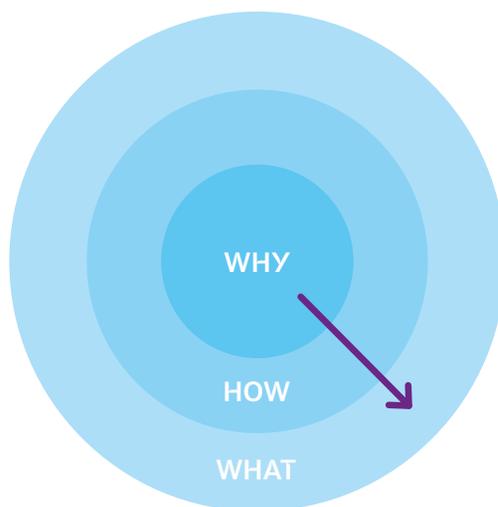
L'origine *a priori* animale de la crise pandémique a accentué la prise de conscience quant à la fragilité de l'écosystème mondial, des conséquences écologiques des activités économiques et de la responsabilité de chacun des acteurs.

Cette préoccupation formulée depuis une vingtaine d'années autour de la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) des entreprises a pris plus de place dans le débat public et les intentions des entreprises avec la mission « Entreprise et intérêt général » menée par Dominique Sénard et Nicole Notat, puis avec le vote de la Loi PACTE en mai 2019.

Cette loi précise que l'entreprise doit être gérée dans son intérêt propre « en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Elle donne par ailleurs l'opportunité à chaque entreprise de formuler une « raison d'être » et, pour celles souhaitant aller plus loin, d'adopter la qualité de « société à mission » en définissant des objectifs d'évaluation et une gouvernance de suivi de cette mission.

Depuis une dizaine d'années, la conférence TEDx de Simon Sinek « Start With Why »¹⁵ fait partie des trois plus populaires de la plateforme. Dans le monde très pragmatique de l'entreprise, ce message a été fortement diffusé, incitant chacun à réfléchir et à formuler son « Why ».

La raison d'être serait le « Why » de l'entreprise.



15 Commencer par le pourquoi

Ces deux dernières années, beaucoup d'entreprises ont formulé une raison d'être. Celle-ci peut cependant être un piège si elle accentue l'écart entre l'intention et la réalité. En formulant sa raison d'être, la crédibilité repose sur la sincérité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à mettre en cohérence l'intention et l'organisation. Au-delà du « Why », c'est le « How »¹⁶ qui donnera du sens et légitimera l'action de l'entreprise :

- des principes traduisant la raison d'être en modalités d'action ;
- des modes de fonctionnement concrets permettant aux acteurs d'incarner l'intention ;
- des outils de pilotage orientant l'action vers le sens exprimé par la raison d'être.

La culture d'entreprise est une construction sociale. C'est le produit de l'organisation. Elle résulte des pratiques et des modes de fonctionnements façonnés par les règles du jeu, les indicateurs de mesure, les enjeux professionnels, les conditions d'exercice des métiers, etc. C'est tout ce contexte qu'il faut modifier pour que la culture évolue et reflète les intentions exprimées par la raison d'être.

¹⁶ Comment

Enseignement : entreprises « pourquoi » vs entreprises « comment »

Dans son ouvrage « Liberté & compagnie » sur les entreprises libérées, Isaac Getz reprend l'opposition de Jean-François Zobrist, directeur de Favi, entre les entreprises « pourquoi » et les entreprises « comment ». Les premières engageraient beaucoup plus leurs collaborateurs dans la mesure où chacun connaît la finalité de l'entreprise et peut prendre des initiatives pertinentes. A l'inverse, les secondes, ayant des règles extrêmement précises, les condamnent à un fonctionnement bureaucratique sans créativité. Cependant, Isaac Getz montre que les entreprises « pourquoi » n'ont pas qu'une seule intention formulée, mais ont également des principes d'action partagés. Ce que Zobrist appelle entreprise « comment » devrait plutôt être dénommé entreprise « quoi » selon la terminologie de Simon Sinek. Le comment étant la démarche permettant de mettre en œuvre le pourquoi. Le quoi étant laissé à l'initiative des acteurs eux-mêmes.

**“Au-delà du "why",
c'est le "how" qui donnera
du sens et légitimera l'action
de l'entreprise.”**



Des dirigeants focalisés sur l'activité et déroutés sur la stratégie

Des Comités de Direction fortement mobilisés

Dès le début de la crise sanitaire, les Comités de Direction se sont mis en mode "cellule de crise", se réunissant quotidiennement, puis à un rythme soutenu de deux à trois fois par semaine. Inquiets pour leurs équipes et leurs activités, ils se sont fortement mobilisés pour suivre les actualités et mettre en place les actions appropriées pour protéger les organisations et les équipes.

La nécessité de prendre et de valider des décisions rapidement a mobilisé les dirigeants sur des réflexions à court terme. Aussi, pour sauvegarder l'organisation des impacts économiques, les dirigeants se sont focalisés sur l'activité, tentant de limiter, voire de maîtriser, les incertitudes.

Une difficulté des dirigeants loin de l'activité

Dans certains cas, des membres des Comités de Direction ont eu du mal à suivre le rythme et à décider. Habités à donner les grandes tendances, à prendre des décisions stratégiques, à suivre l'activité au travers d'indicateurs de pilotage, ils ont pu être en difficulté pour prendre des décisions très rapides sur des problèmes extrêmement concrets, notamment lorsqu'ils ne sont pas directement issus du métier ou du terrain.

Zoom sur une grande entreprise industrielle

Le Comité Exécutif est sorti épuisé du premier confinement pendant lequel il a fonctionné en cellule de crise à un rythme extrêmement soutenu, focalisé sur l'opérationnel et le court terme. Afin de prendre un peu de hauteur par rapport à ce qu'ils ont vécu, au début de l'été, les membres du Comité Exécutif sont partis en séminaire avec une société spécialisée s'appuyant sur les méthodes des forces spéciales. L'objectif : prendre conscience du fonctionnement collectif, tirer des leçons de leur expérience de la gestion de crise et améliorer leur fonctionnement.

Une pression exacerbée des actionnaires

Pour certaines entreprises, notamment des ETI¹⁷ ayant des actionnaires représentant une part significative du capital, les actionnaires, inquiets de l'impact économique, se sont montrés plus présents et ont (sur)sollicité les dirigeants. Dans une période où ces derniers étaient focalisés sur les problèmes opérationnels, essayant de trouver des solutions pour maintenir l'activité et protéger les collaborateurs avec leurs équipes, ils ont par ailleurs dû accroître le *reporting* vers leur Conseil d'Administration ou certains actionnaires en particulier, générant de l'incertitude supplémentaire.

Cette sursollicitation des actionnaires, les amenant parfois à aller eux-mêmes sur l'opérationnel par leurs

questionnements ou leurs recommandations, a exercé une forme de pression sur les dirigeants en :

- regardant de près les résultats et les indicateurs économiques avec parfois une volonté d'avoir davantage recours au chômage partiel pour limiter les impacts à court terme de la crise sanitaire ;
- encourageant les organisations à accélérer les transformations de l'entreprise, notamment les projets de digitalisation ou la mise en place du télétravail.

17 Entreprise de Taille Intermédiaire

Une difficulté à penser en rupture

Pour de nombreuses entreprises, quelle que soit l'ampleur de l'impact de la crise sur leur activité, il leur a fallu sortir des sentiers battus pour penser l'avenir à court, moyen et long terme. Que ce soit le secteur aérien ou hôtelier quasiment à l'arrêt, la grande distribution en croissance, mais avec changement de comportements des consommateurs, la distribution spécialisée déséquilibrée entre ces canaux physiques et digitaux, ou encore le secteur de la formation, obligé de basculer intégralement en mode digital, la grande majorité des entreprises a dû revoir ses priorités.

Plusieurs membres de Comités Exécutifs de grandes entreprises nous ont fait part de leur surprise face à la difficulté de leur Comex à réfléchir "autrement"

dans un contexte totalement chamboulé. Certains ont d'ailleurs constaté les erreurs de prévisions faites à court terme. Paradoxalement, ces dirigeants habitués à penser à moyen et long terme et définir des stratégies d'entreprise se sont retrouvés en difficulté sur leur expertise, leur stratégie.

Cette crise est venue modifier tous les repères. Lorsqu'il maîtrise un métier et un marché, un dirigeant connaît les paramètres, les constantes et les variables. Il sait sur quelles dimensions il peut faire des hypothèses et ainsi comment définir ses choix. Avec cette crise, complexité et incertitudes ont pris des formes extrêmes auxquelles les dirigeants ne sont pas préparés.

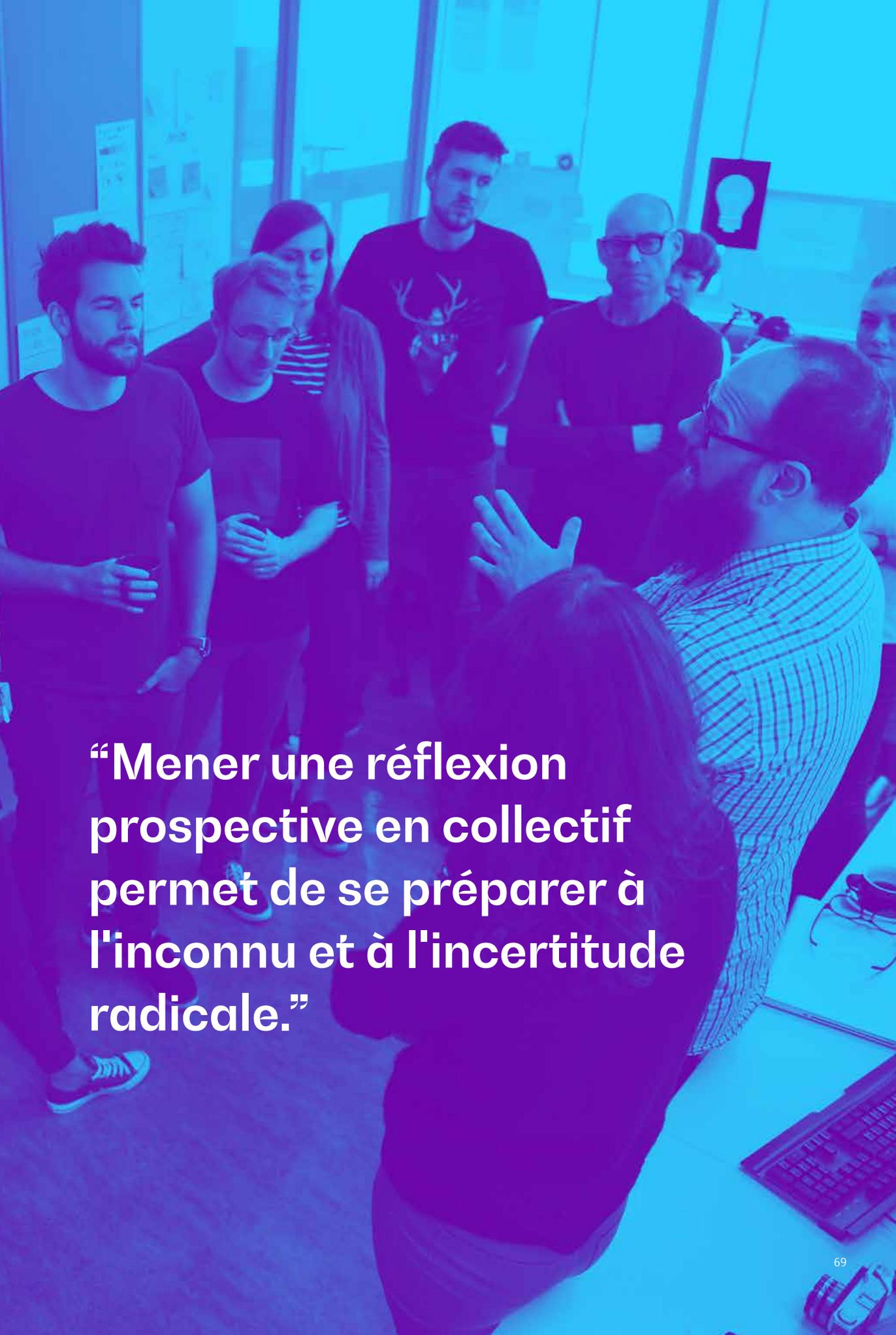
Pistes de réflexion : la démarche prospective pour développer l'agilité stratégique

Entreprendre c'est prendre des risques. Mais pour se développer et assurer sa pérennité, une entreprise et ses dirigeants cherchent à limiter les risques et à s'appuyer sur des certitudes réelles ou supposées comme telles. Si les discours prônent la rupture et la disruption depuis plusieurs années, ces dispositions ne sont pas évidentes à développer, les réflexes étant souvent bien ancrés.

Se préparer à de nouvelles surprises stratégiques, à des incertitudes radicales sur ses marchés, à agir dans une complexité non maîtrisable, relèvent souvent plus du rêve que de la réalité.

Une pratique insuffisamment adoptée offre l'opportunité de développer son agilité intellectuelle collective dans la réflexion stratégique : la démarche prospective. Ce n'est pas tant le résultat de la démarche – les scénarios obtenus – qui renforce les capacités stratégiques, mais la participation à la démarche elle-même : la définition d'une problématique à un horizon lointain, l'identification des paramètres ayant une influence, l'analyse des évolutions passées et la définition des différentes évolutions possibles, la combinaison des évolutions des différentes variables pour définir des scénarios possibles.

Des scénarios prospectifs se réalisent rarement tels qu'imaginés, mais le fait de mener une réflexion prospective en collectif permet de se préparer à l'inconnu et de casser certains réflexes bloquants face à l'incertitude radicale.

A group of people in a meeting, with a man in a striped shirt speaking to a woman in a dark top. The scene is overlaid with a blue tint. In the background, there are large windows, a lightbulb icon on a wall, and a desk with a laptop and glasses.

“Mener une réflexion prospective en collectif permet de se préparer à l'inconnu et à l'incertitude radicale.”

Conclusion

Paris, février 2021. Alors que certains pays se sont reconfinés ou ont considérablement durci les mesures de circulation, la France cherche à éviter – si troisième confinement pour limiter les conséquences économiques de la crise sanitaire.

Cette année étonnante a démontré la capacité des organisations et de leurs collaborateurs à faire face à l'imprévu, à l'inconnu, à la surprise. Le confinement – si cette mesure doit à nouveau être adoptée – n'est plus une surprise. Les entreprises savent qu'elles peuvent y faire face, même si cela dégrade leur mode de fonctionnement. Au-delà des solutions mises en place, il est important de tirer des leçons de la façon dont les organisations ont vécu cette année extraordinaire, de la façon dont dirigeants, managers et collaborateurs ont analysé les situations et pris des décisions, de la façon dont les équipes ont élaboré des solutions spécifiques pour faire face à la crise.

En nous appuyant sur le regard d'une cinquantaine de dirigeants sur leur propre expérience, nous tirons quelques enseignements pouvant servir de principes d'action, que ce soit en période de crise ou plus généralement pour manager les organisations. Le principal enseignement est ce principe de sincérité

dont on fait preuve certaines organisations et managers, notamment lors du premier confinement et dont on peut s'inspirer pour faire face aux prochains défis.

La sincérité, c'est le partage et l'acceptation des réalités. De fait, les enseignements de la crise doivent également se faire au niveau de chaque organisation au travers de démarches de retour d'expériences (REX ou RETEX) afin que chacune progresse tant du point de vue individuel par l'apprentissage des acteurs que du point de vue collectif par l'apprentissage organisationnel. Au-delà des réponses apportées aux problèmes rencontrés (boucle 1), c'est la compréhension et la correction des cadres de référence et des modes de fonctionnement (boucle 2) qui permet un apprentissage en « double boucle » permettant de poser les bases d'une « organisation apprenante ».

Dans un monde complexe et incertain, multi-espaces et asynchrones avec le développement du digital et du télétravail, tout le monde s'accorde sur la nécessité de « manager par la confiance ». La confiance ne se décrète pas ! La sincérité est une clé permettant de poser les bases de cette confiance.

Rappels chronologiques

Nous pouvons distinguer plusieurs phases sur la période :



PREMIER CONFINEMENT

- Mise en place du premier confinement dans l'urgence : fonctionnement à l'adrénaline pour faire face à une situation inédite
- Installation du fonctionnement en mode confinement : forme de « routine du confinement » et lassitude des équipes
- Préparation de la reprise d'activité à partir de fin avril, anticipant un mode très dégradé pendant un temps long



PREMIER DÉCONFINEMENT

- Reprise progressive d'activité à compter du 11 mai, avec amélioration de semaine en semaine
- Retour à la vie normale, pendant les congés d'été



DEUXIÈME CONFINEMENT

- Mise en place du deuxième confinement, en remettant en place les protocoles existants
- Installation rapide en mode re-confinement, lassitude et craintes des équipes



DEUXIÈME DÉCONFINEMENT

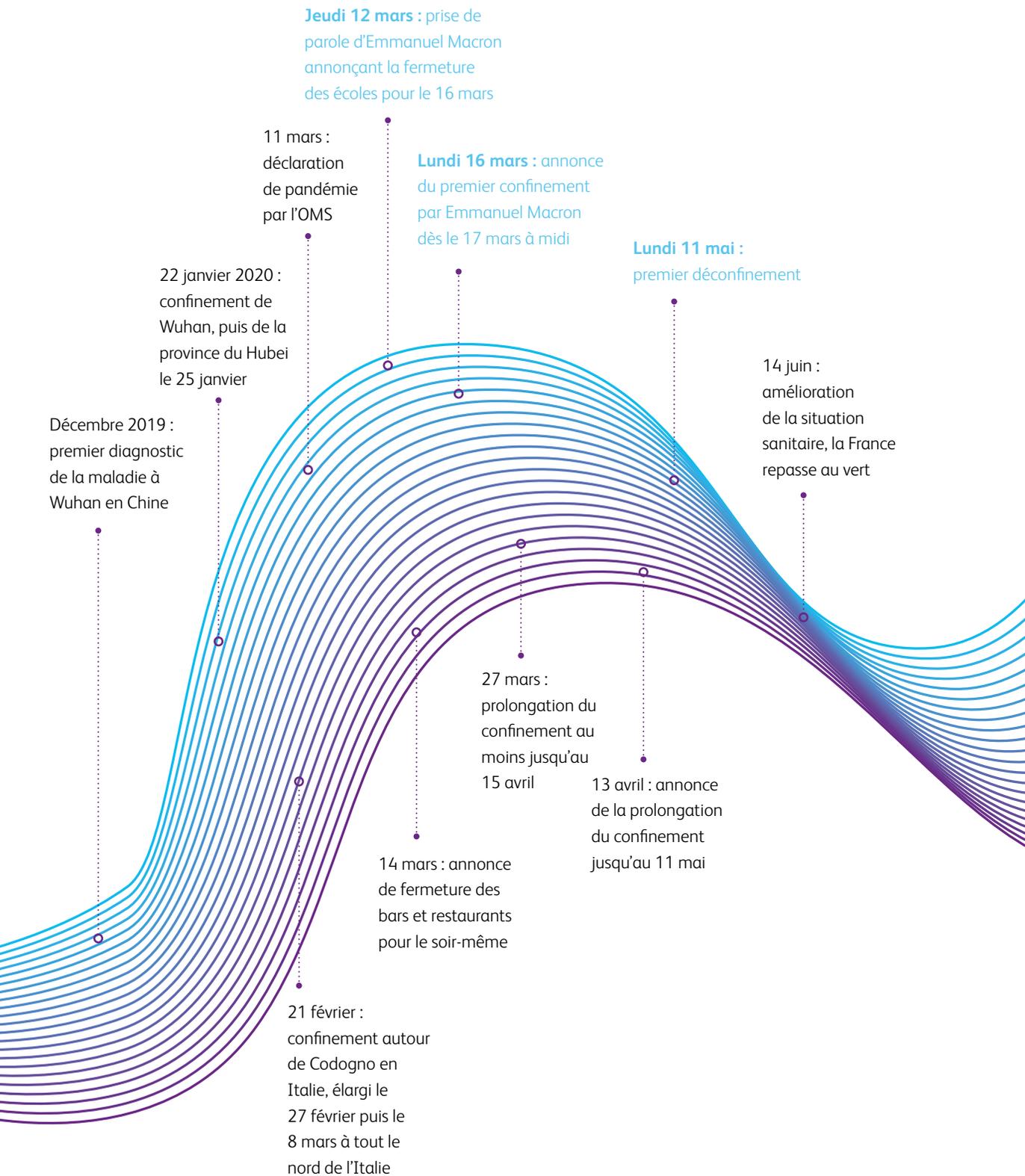
- Préparation du deuxième déconfinement à partir de décembre, privilégiant la poursuite d'un fonctionnement en mode confinement
- Annonce de la découverte des premiers vaccins, un nouvel élan d'espoir pour une sortie de crise
- Premières campagnes de vaccinations



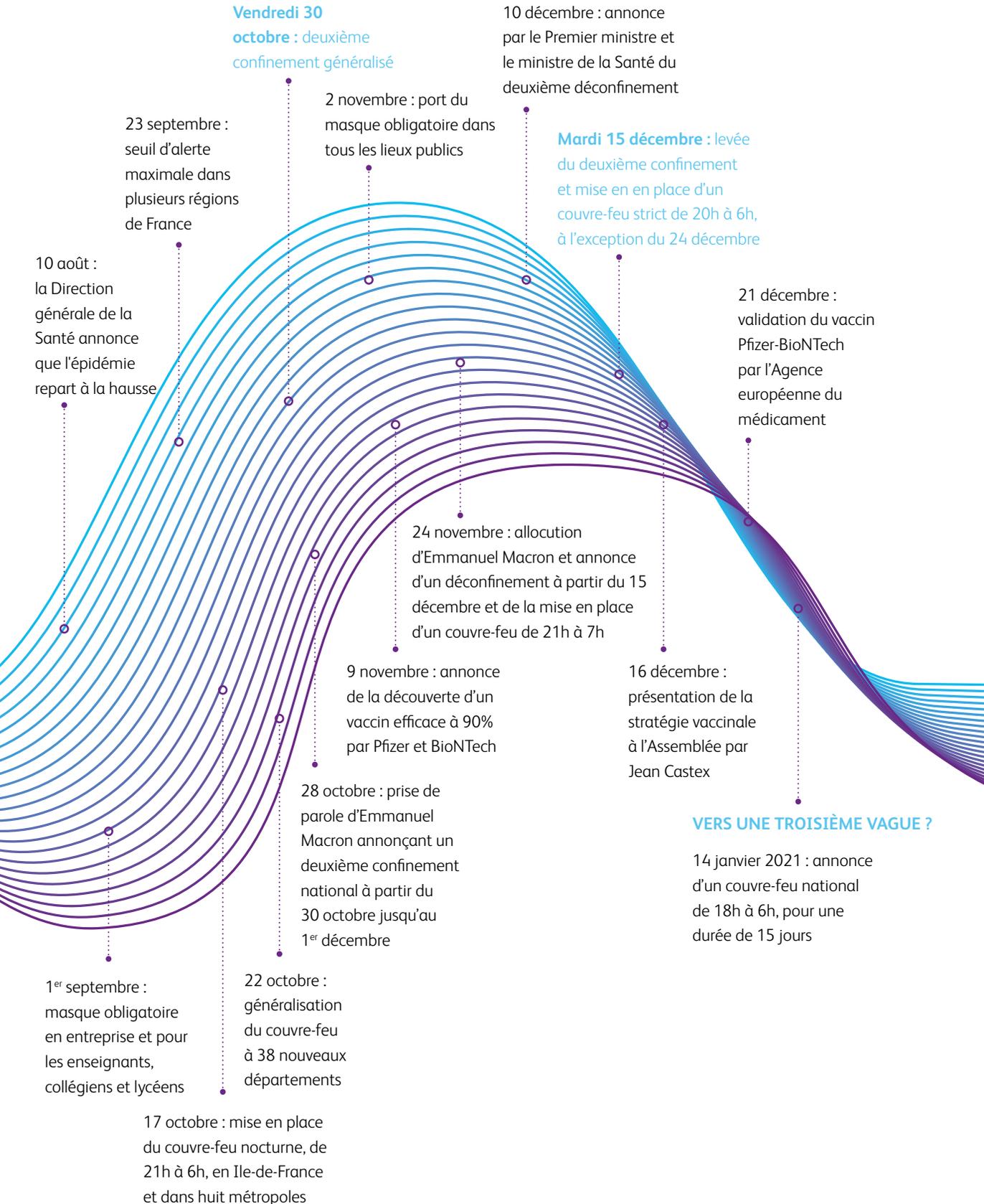
VERS UN TROISIÈME CONFINEMENT ?

- Propagation de nouvelles formes du virus en Europe : les variants britannique et sud-africain
- Annonce d'un couvre-feu national

PREMIÈRE VAGUE



DEUXIÈME VAGUE



VERS UNE TROISIÈME VAGUE ?

Comité Editorial

Philippe Robert-Tanguy

Associé Alis management
probert@alismangement.com
+33 (0)6 72 45 33 50

Sociologue des organisations, Philippe travaille depuis plus de vingt ans dans le domaine du conseil en management et organisation. Après une quinzaine d'années dans des grands cabinets de conseil, il a créé alis management pour accompagner les organisations sur leurs problématiques à forts enjeux humains et sociologiques (transformation organisationnelle et culturelle, innovation et digitalisation, fusion, diversité, leadership, organisation apprenante...). Philippe est membre des comités de rédaction des revues Sociologies Pratiques (Presses de Sciences Po) et Finance&Gestion. Il enseigne à Sciences Po et au Celsa Paris Sorbonne.

Andrianirina Rakotomanantsoa

Consultante Senior
People & Strategy
Andrianirina.rakotomanantsoa@
bearingpoint.com
+33 (0)6 61 36 42 96

Andria est Consultante Senior au sein de l'équipe People & Strategy. Elle intervient principalement sur des sujets de management et leadership – notamment sur l'accompagnement du volet humain des transformations.

Patrick Lheure

Executive advisor BearingPoint
Ce-patrick.lheure@bearingpoint.com
+33 (0)6 11 67 97 63

Patrick accompagne les entreprises des secteurs agricole, agroalimentaire et de distribution alimentaire. Il intervient essentiellement sur les problématiques de stratégie et de performance, dans leurs volets de diagnostic et de déploiement des nouveaux modes de travail et compétences que cela implique. « Le plus difficile n'est pas de concevoir une stratégie mais de l'exécuter »

André Estignard

Associé BearingPoint
People & Strategy
andre.estignard@bearingpoint.com
+33 (0)6 09 24 24 97

André Estignard dirige l'équipe People & Strategy de BearingPoint. Diplômé de l'Ecole Navale et de HEC Entrepreneurs, il a fait toute sa carrière dans le conseil, notamment pour le secteur public.

Les consultants de People & Strategy accompagnent la transformation des clients de BearingPoint sur les aspects liés à l'accompagnement des managers et collaborateurs dans ces processus de transformation.

Rémy Sergent

Associé BearingPoint
People & Strategy
remy.sergent@bearingpoint.com
+33 (0)6 34 35 47 54

Rémy développe les offres et compétences de stratégie et transformation au sein de l'équipe People & Strategy en France. Il est par ailleurs en charge de l'animation des communautés Operational Excellence et Sustainability entre les différents pays du cabinet. Ingénieur de l'Ecole Polytechnique, il intervient principalement au service d'industriels et d'acteurs des services.

Marketing

- Sophie Hamon
- Angélique Tourneux

À propos de BearingPoint

BearingPoint est un cabinet de conseil en management et technologie indépendant aux racines européennes et à la couverture mondiale.

Le cabinet est structuré autour de trois entités. La première couvre les activités de conseil en mettant clairement l'accent sur les domaines d'expertises clés du cabinet à développer dans le monde entier. La deuxième fournit des solutions technologiques avancées combinant conseil et logiciel, et offre des services gérés à forte valeur ajoutée aux clients. La troisième se concentre sur des investissements innovants ; par exemple dans des solutions logicielles très spécifiques permettant de répondre aux exigences réglementaires ou d'accompagner la transformation numérique. Elle a également pour vocation d'explorer des business models innovants avec les clients et les partenaires, en favorisant la création d'écosystèmes, le financement et le développement de start-ups.

BearingPoint compte parmi ses clients les plus grandes organisations mondiales publiques et privées; fort d'un réseau international de plus de 10 000 collaborateurs, BearingPoint accompagne ses clients dans plus de 75 pays et les aide à obtenir des résultats mesurables et durables.

Pour plus d'informations :

Site web: www.bearingpoint.com/fr-fr

LinkedIn: www.linkedin.com/company/bearingpoint

Twitter: @BearingPoint_FR

À propos d'alis management

alis management est un cabinet de conseil en dynamiques sociales et évolutions culturelles

alis management s'appuie sur la sociologie des organisations et de l'innovation, des techniques de mobilisation et de créativité, l'approche méthodologique du design thinking, et le pragmatisme de ses expériences de transformation pour passer du diagnostic de l'organisation à la mise en dynamique des acteurs sur des solutions adaptées aux problèmes concrets.

Pour répondre aux questions stratégiques et opérationnelles de transformation, alis management s'appuie sur la compréhension des réalités culturelle et sociale pour encourager l'audace, la créativité et les coopérations entre acteurs.

Site web : www.alismanagement.com

LinkedIn: www.linkedin.com/company/alis-management

“Quand la sincérité ne nous guérirait que de l'orgueil, ce serait une grande vertu qui nous guérirait du plus grand de tous les vices.”

- Montesquieu, Eloge de la sincérité

Contacts

André Estignard
Associé BearingPoint
andre.estignard@bearingpoint.com

Philippe Robert-Tanguy,
Consultant sociologue Alis Management
probert@alismangement.com