

A decorative graphic on the left side of the page consists of a grid of colored circles. The circles are arranged in five rows and three columns. The colors are: Row 1: Yellow, Yellow, Yellow, Yellow; Row 2: Teal, Yellow, Yellow; Row 3: Yellow, Yellow, Yellow; Row 4: Yellow, Yellow, Orange; Row 5: Yellow, Yellow, Dark Grey. The circles vary in size, with the largest ones in the first two rows and the smallest ones in the top right.

# TIRER LES LEÇONS ORGANISATIONNELLES DE LA CRISE SANITAIRE

Retour sur les ateliers dirigeants de Bpifrance Le Lab  
au 2<sup>e</sup> trimestre 2020 pour les PME et les ETI

**bpi**france

**le**  
**LAB**

# Contexte

**Bpifrance Le Lab**, en coopération avec la direction de l'Accompagnement de **Bpifrance**, a mené sept ateliers entre mai et juillet 2020. La thématique retenue était celle des pratiques managériales en lien avec notre étude *Sens et Liberté - Revenir aux fondamentaux du management*. Chaque atelier durait 1h30 et réunissait entre 10 et 25 dirigeants faisant partie de promotions des Accélérateurs de **Bpifrance**. Les ateliers ont été réalisés auprès d'entreprises de tailles très diverses (de la PME d'une vingtaine de collaborateurs à l'ETI de quelques milliers) et dans tous les secteurs d'activité.

Cette synthèse a pour vocation de regrouper les principales idées qui ont émergé de ces riches échanges. Plutôt que d'essayer d'être exhaustif, le choix a été fait de privilégier les grandes tendances. Par ailleurs, les ateliers se sont étalés sur trois mois dans un contexte très mouvant. Le contenu des ateliers s'est donc adapté aux circonstances dans lesquelles nous nous trouvions. Cela se reflète également dans les propos des dirigeants. L'exemple du télétravail est certainement le plus emblématique : d'un non-sujet lors des premiers ateliers (nous étions encore en confinement), il est devenu de plus en plus central au fur et à mesure des ateliers.

Au global, nous pouvons retenir quelques grands enseignements :

- en dehors d'entreprises issues de quelques secteurs, tels que la mode, la très grande majorité des participants a traversé cette période inédite avec sérénité. Cela s'est ainsi traduit par la volonté de relancer des projets laissés en jachère, de donner leur chance à des projets « de crise », ou d'accélérer sur des projets stratégiques (*par exemple sur de la diversification ou sur des implantations à l'étranger*) ;
- l'un des marqueurs des ateliers est que cette crise a été un miroir grossissant. En effet, lorsque des efforts particuliers avaient été réalisés de longue date, la dynamique positive s'est accentuée. *C'est par exemple le cas sur le niveau d'engagement des collaborateurs, la force des valeurs ou la capacité à être transparent. À l'inverse, les irritants sont remontés de manière tout aussi forte : par exemple sur le désengagement de certains collaborateurs, sur des problèmes de relations clients ou sur des insuffisances managériales ;*
- les questions managériales et organisationnelles ont été prééminentes pendant cette période, ce qui a fait bouger beaucoup de lignes dans l'entreprise. La question de la communication en est un bon exemple. Au-delà de la communication de crise qu'il a fallu instaurer rapidement, les dirigeants se sont tous interrogés sur les mécanismes à mettre en place, comment communiquer auprès de différentes populations au sein de l'entreprise, comment trouver les bons canaux et relais etc. ;
- s'il est difficile d'anticiper les pratiques qui vont se pérenniser, nous pouvons d'ores et déjà identifier quelques grandes tendances. *À titre d'exemple, il ressort que le rôle des comités de direction est devenu central. Ceux qui en avaient un ont accru son rôle et sa visibilité dans l'entreprise. Ceux qui n'en avaient pas en ont soit créé un, soit ont formé une équipe resserrée autour d'eux pour partager la gestion de la situation.*

# Cohésion d'équipe

Cette crise a été un révélateur pour beaucoup de dirigeants, en positif et en négatif. Dans certains cas, elle a confirmé des tendances - des collaborateurs très engagés et d'autres très opportunistes et donc désengagés dans cette période -, mais elle a aussi révélé des talents insoupçonnés. C'est peut-être un des points qui aura des conséquences les plus fortes à court terme : comment mettre en avant les nouveaux émergents et que faire des désengagés dans un contexte où toutes les forces vives seront nécessaires pour s'en sortir ?

Cette disparité dans les équipes a pu être source de difficultés et de crispations. Une des situations les plus fréquentes concerne la déconnexion entre ceux qui ont travaillé sur site et ceux qui étaient en télétravail. Comme le confiait un dirigeant, « nous avons constaté une grande différence entre ceux qui avaient continué l'activité sur place et les autres. Au bout de quelques semaines, les questions posées par ceux restés chez eux nous paraissaient complètement déconnectées de ce que nous vivions. » Cela laissera vraisemblablement des traces à plus long terme : ceux qui étaient en télétravail n'ont simplement pas connu la même crise sanitaire, qui a renforcé les liens chez ceux qui étaient sur site.

Dans le cas où le télétravail a été mis en place de manière importante, il a fallu trouver de nouvelles parades pour maintenir la cohésion d'équipe. Dans une entreprise où la convivialité est l'une des valeurs, cette distanciation n'a pas été facile à gérer. Comme le disait une autre dirigeante, il a fallu trouver des moyens « d'être plus près en étant plus loin ». Les visios et les réseaux sociaux d'entreprise ont souvent été la solution. Et nombreux sont ceux qui vont pérenniser le recours aux visios : « cela permet des réunions plus régulières, plus ciblées, permettant aux employés de donner beaucoup plus d'idées et de se lâcher ». Un autre dirigeant expliquait que ses collaborateurs osaient désormais le contacter par visio, alors qu'ils n'osaient pas franchir le pas de sa porte avant.

Mais, le télétravail généralisé n'a pas fait l'unanimité chez tous les dirigeants. Avant toute chose, il est important d'avoir à l'esprit

que beaucoup n'en faisaient absolument pas avant. Une minorité avait déjà adopté le télétravail dans ses habitudes, notamment les plus jeunes entreprises ou les entreprises franciliennes qui ont connu les grèves de l'hiver dernier.

Concernant le télétravail, les échanges ont souvent tourné autour de deux éléments : la confiance et la compétence. Les dirigeants ayant le mieux vécu le télétravail massif sont ceux qui ont fait confiance à leurs équipes. Quand il n'y avait pas d'habitude du tout, souvent, c'était parce que le dirigeant y était assez réfractaire. Dans certaines entreprises, le télétravail a généré une productivité plus forte ; dans d'autres, c'est l'inverse. Difficile de faire émerger un *consensus*.

En outre, plusieurs dirigeants ont souligné que tout le monde n'était pas capable de faire du télétravail. Faisons exception des collaborateurs pour qui la gestion des enfants empêchait une pleine efficacité. Certaines personnes ne savent pas travailler depuis leur domicile, ni comment se comporter en tant que collaborateur à distance, par exemple en étant inaccessible sur de longues plages horaires.

Vers la fin des ateliers, tous les dirigeants admettaient qu'ils allaient devoir réfléchir à l'avenir du télétravail dans leurs entreprises. Certains planchent déjà sur des chartes de télétravail avec des jours de présence obligatoire, par exemple. Comme le dit un dirigeant, « si le télétravail est utilisé de façon trop démesurée, il sera néfaste. La vie de bureau, c'est de l'humain. Il y a une histoire de curseur à trouver. » Au cœur de ces réflexions se pose la question des liens dans l'entreprise. Comme l'anticipe un dirigeant, « les organisations vont devenir plus satellitaires et moins concentriques ».

**“ les organisations vont devenir plus satellitaires et moins concentriques. ”**

## Un chef d'orchestre sans partition...

Ces questions de cohésion d'équipe viennent s'ajouter à un contexte hyper-incertain. Un dirigeant résumait la situation : « On parle de chef d'orchestre, mais normalement le chef d'orchestre a une partition. Là, on doit faire un concert, faire jouer des musiciens sans partition. » Cette incertitude occupe beaucoup l'esprit des dirigeants. Pour certains, cette crise sanitaire a permis de mieux faire comprendre l'incertitude générale dans laquelle le chef d'entreprise est souvent plongé. Une participante le formulait ainsi : « Il a fallu communiquer pour dire que l'incertitude devenait une certitude. Il va donc falloir mettre en place des mécanismes pour la gérer et œuvrer avec cette nouvelle donne. » En d'autres termes, il s'agit de partager davantage pour ouvrir le champ des idées. Cela n'est toutefois pas une évidence pour tous. Une autre dirigeante expliquait que cette incertitude était acceptable pendant le confinement, mais qu'elle ne l'est plus aujourd'hui. Normalement, le dirigeant doit savoir gérer cette incertitude.

Une parade mise en avant par nombre de participants est d'axer la posture du dirigeant et la communication autour de la notion d'adaptabilité. Comme il n'est pas réaliste d'établir des plans à long terme, il faut travailler sur la capacité à rebondir, à être flexible et à s'adapter en toutes circonstances. Cela n'empêche pas les exercices d'anticipation, comme le rappelait à juste titre un dirigeant.

Dans les plus petites structures, plusieurs chefs d'entreprise ont souligné que cette crise les avait conduits à se professionnaliser dans leur rôle : des règles et des process plus précis, des relations moins paternalistes, une communication plus structurée, etc.

**“ Il a fallu communiquer pour dire que l'incertitude devenait une certitude. ”**

## ... qui s'appuie sur plus de collaboratif

Cette crise a permis à beaucoup de dirigeants d'avoir des approches plus inclusives et collaboratives dans la prise de décision, que ce soit pour améliorer l'existant, proposer de nouveaux projets, ou sur des projets stratégiques. Dans une entreprise, un « challenge innovation » a permis de faire émerger deux projets qui vont bénéficier d'un financement de l'entreprise.

Cela rejoint l'idée que face à l'incertitude, il faut chercher les bonnes idées et les forces vives partout où elles peuvent se trouver dans l'entreprise. Deux structures sont souvent remontées pendant les ateliers : les « codir » et les CSE. Le comité de direction a, en effet, pris toute son importance pendant cette crise. Pour les dirigeants qui l'avaient déjà mis en place, ils l'ont plus utilisé pour décider plus collectivement et communiquer davantage. Cela s'est traduit par une fréquence accrue, qui perdure encore aujourd'hui, et par des échanges plus profonds sur les projets de l'entreprise. Les PME étant souvent très centrées autour de la personne du dirigeant, celui-ci incarne l'entreprise. Mais dans un contexte où il fallait beaucoup communiquer, à des catégories de collaborateurs différents, prendre des décisions rapidement etc., de nombreux dirigeants ont souhaité donner plus de visibilité à leur codir. Un dirigeant l'a même élargi avec une réunion mensuelle où sont invités quelques salariés clés.

D'autres ont créé cette instance ou au moins une équipe resserrée sur laquelle compter pour la mise en place de différentes actions dans l'entreprise. Cela participe de cette notion de passer de l'homme orchestre au chef d'orchestre véhiculée dans l'étude *Sens et liberté*.

Le CSE a également été beaucoup cité comme un organe important d'échanges et de coconstruction de décisions organisationnelles ou liées aux conditions de travail, afin d'assurer un meilleur engagement des collaborateurs. S'il n'avait pas toujours joué ce rôle avant, les dirigeants en ont vu toute la pertinence pendant cette crise.

## La codécision a augmenté mais pas partout

La codécision est généralement une habitude qui se met en place au fur et à mesure. Mais dans beaucoup d'entreprises, le télétravail forcé a imposé de repenser les modes de prises de décision. Comme l'explique un dirigeant, «les équipes ont davantage dû se débrouiller seules. On se rend compte que ça fonctionne tout aussi bien. Comme on a dû s'adapter, le mode de décision a changé. On donne plus de liberté dans la prise de décision à certaines personnes.»

Pour les entreprises ayant des strates de management intermédiaire, cela s'est souvent traduit par plus d'autonomie et de liberté dans les décisions laissées aux managers de proximité, car il n'était pas possible de «globaliser la gestion du management» ni «d'aller assez vite par rapport à toutes les décisions à prendre».

Quand ce n'était pas explicite, il a fallu autoriser le droit à l'erreur pour bien responsabiliser et autonomiser les collaborateurs, en communiquant en ce sens et en instaurant comme prérequis la confiance et le non-jugement.

Toutefois, la codécision n'a pas fait l'unanimité dans tous les ateliers. Un dirigeant résume bien un sentiment partagé par d'autres : «La possibilité de pratiquer la codécision dépend des gens qu'on a en face de nous, de la personnalité de chacun, en dehors des considérations de qualification, d'expérience. Il y en a qui sont motivés, engagés et cherchent par nature des solutions. D'autres, pour qui ce n'est pas dans leur ADN.» Un autre ajoutait que pour codécider, un collaborateur doit être légitime.

En tout cas, il ressort clairement que les circuits de prise de décision ont été fortement challengés dans de nombreuses entreprises, surtout celles qui n'avaient pas l'habitude du télétravail ou dans lesquelles le dirigeant ou le top management concentraient la prise de décision. La refonte de ces processus de décision est déjà enclenchée ; il reste à voir si cette approche globalement plus collaborative perdurera si la crise économique s'accélère. On sait alors qu'il y a une tendance à la recentralisation des décisions autour du dirigeant.

**“ Comme on a dû s'adapter, le mode de décision a changé. On donne plus de liberté dans la prise de décision à certaines personnes. ”**

## Beaucoup de communication, mais pas forcément de transparence

Cette période a vu l'émergence de nombreux outils de communication et de nouvelles habitudes dans les entreprises. Cela a pu favoriser le collaboratif, mais cela a également été un moyen pour que le dirigeant garde le lien avec ses équipes. Nombreux sont ceux qui ont fait des live chats ou des vidéos pour communiquer régulièrement auprès des équipes. Il fallait rassurer, expliquer et éviter que des rumeurs se propagent. Peu avaient des habitudes de communication aussi régulières, mais ils souhaitent désormais pérenniser cette pratique surtout dans les entreprises multi-sites.

Le ton employé a davantage été le réalisme. Comme le résume un dirigeant, « les gens ne sont pas idiots, ils voient ce qui se passe ». Pour beaucoup, il fallait trouver le juste ton entre le catastrophisme de la situation et un optimisme feint qui n'aurait pas été compris.

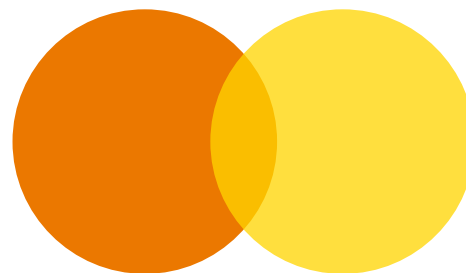
On touche ici au degré de transparence, probablement l'un des principaux points de clivage dans les ateliers. En effet, certains prônaient une totale transparence sur la situation. Mais ceux-là pouvaient se le permettre, soit parce que la situation n'était pas dramatique, soit parce qu'une forte culture de la transparence existait déjà dans l'entreprise. Pour d'autres, la rétention d'informations a été prédominante, mais cela concerne une petite minorité. La majorité s'escrimait surtout à trouver ce bon degré : quelle information donnée, à qui, quand et comment ? Une dirigeante résumait bien la situation : « On peut choisir d'être moins transparent, mais on ne peut pas mentir non plus. La réalité se voit. »

Beaucoup ont donc adapté leur communication en fonction des parties prenantes. L'établissement de ces différents niveaux d'information a été particulièrement structuré dans les ETI, d'autant plus qu'elles doivent gérer des situations différentes d'une filiale à l'autre ou d'un pays à un autre.

Dans les derniers ateliers, une crainte forte pesait toutefois chez plusieurs dirigeants dont les années fiscales courent de mai à mai. Comment annoncer un gel des salaires ou une absence de primes quand les résultats de l'année 2019 ont été très bons ? Un dirigeant le résumait ainsi, « il y a les collaborateurs qui sont dans un esprit "entrepreneurs" et qui comprennent la situation, et il y a les "salariés" qui s'en prennent au patron ».

En guise de conclusion, nous pouvons reprendre les mots d'un dirigeant qui expliquait qu'il faisait régulièrement des piqûres de rappel en interne pour ne pas oublier ce que les équipes ont vécu. En effet, cette période a été extraordinairement intense, pleine de défis et d'incertitude pour les organisations. Toutes les implications ne sont pas encore claires, même aujourd'hui, mais ces ateliers ont permis de mettre le doigt sur nombre de situations, d'interrogations, de retours d'expériences. Ils permettent de conscientiser ce qui s'est passé au printemps et de pouvoir ainsi tirer le maximum de leçons pour la suite, à commencer par la gestion au long cours de la crise sanitaire.

**“ Il fallait trouver le juste ton entre le catastrophisme de la situation et un optimisme feint qui n'aurait pas été compris. ”**



# LE CHEF d'ORCHESTRE

LA COMMUNICATION  
ET LA TRANSPARENCE

LA CODÉCISION  
OU LA PRISE DE DÉCISION  
PAR PROXIMITÉ

LE CADRE,

LA COOPÉRATION



## De l'importance d'avoir une vision

Dans nos travaux, à commencer par l'étude *Sens et liberté*, nous conseillons aux dirigeants de développer leur vision et leur stratégie. Cela s'est révélé essentiel pendant cette crise. En effet, on peut distinguer trois grandes positions concordantes sur ce sujet :

- 1 Certains dirigeants avaient déjà développé une vision forte et bien partagée.** Dans ce cas, elle a été très utile pendant la crise, notamment pour fédérer les équipes et rappeler le cap.
- 2 D'autres avaient une vision qui a pu être bousculée ou laissée de côté pendant la crise.** Avec un peu de recul, ils se rendent compte du travail qu'ils doivent faire pour l'adapter ou pour la rappeler aux équipes. Un dirigeant notamment expliquait que redonner le cap était essentiel face à des équipes qui pouvaient avoir peur des nombreux changements déjà en cours et ceux à venir.
- 3 D'autres, enfin, n'avaient pas travaillé sur leur vision, mais vont s'y atteler car ils ont perçu le manque pendant la crise.** Une dirigeante le formule ainsi : « Ce qui ressort de la crise, c'est que développer une vision est plus important que le simple développement du chiffre d'affaires. »

Ces ateliers ayant été réalisés dans le feu de l'action, les dirigeants n'avaient pas toujours le recul nécessaire pour analyser les implications profondes de cette crise sur l'organisation.

Ce cadre général porté par la vision, les valeurs et la culture d'entreprise n'a pas toujours été bouleversé, mais il est certain qu'aucune entreprise ne pourra se dispenser de le repenser.



 [bpifrance-lelab@bpifrance.fr](mailto:bpifrance-lelab@bpifrance.fr)  
 [www.lelab.bpifrance.fr](http://www.lelab.bpifrance.fr)  
 [www.twitter.com/BpifranceLeLab](https://www.twitter.com/BpifranceLeLab)

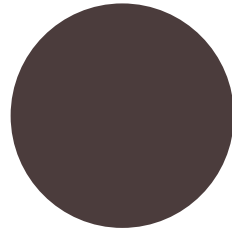
**Pour contacter Bpifrance de votre région**

—  
**bpifrance.fr**

**Bpifrance**

27-31, avenue du Général Leclerc  
94710 Maisons-Alfort Cedex  
Tél. : 01 41 79 80 00





**SERVIR  
L'AVENIR**

