

TRAJECTOIRE DE CRISES

Adaptation des organisations
aux crises sanitaires, économiques
et sociales de la Covid-19

DAVID AUTISSIER, JEAN-MARIE PERETTI
ET CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS



AUTEURS DANS L'ORDRE DES CHAPITRES

David AUTISSIER, Maître de Conférences HDR IAE Eiffel, Directeur Chaires ESSEC Changement et IMEO (Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle)

Frédéric COUTARD, directeur de l'offre de services Retraite de l'Agirc-Arrco

Guillaume ANCEL, directeur de la communication de l'Agirc-Arrco

Charles LANTIERI, directeur général délégué du groupe FDJ

Pierre-Marie ARGOUARC'H, directeur de la direction de l'expérience collaborateur et de la transformation, FDJ

Jean-Christophe BUVAT, directeur de la transformation et de l'environnement collaborateur, FDJ

Virginie GUIBOUT, responsable transformation Groupe, FDJ

Cloélia TISSIER, Chargée de transformation, FDJ

Caroline LAPIERRE, Chargée de transformation, FDJ

Nathalie PILLOT, Chargée de transformation, FDJ

Frédéric GAUTIER, People@3DS EMEAR Vice-Président - Dassault Systèmes

Carine DARTIGUEPEYROU, Secrétaire générale des Entretiens Albert-Kahn, Laboratoire d'innovation publique du département des Hauts-de-Seine.

Katayoune PANAH, Directrice générale des services du département des Hauts-de-Seine.

Patrick MARGARIA, Directeur de la coordination - EDF - DPN - Unité Technique Opérationnelle

Vincent LECOUFFE, Directeur de la Transformation, de l'Organisation et des Ressources Humaines d'Eureden

Cécile MICHEL et **François POUZERATTE** – associés chez Eurogroup Consulting

Raphaël DOUTREBENTE, Directeur Général Europorte

Laurent GIRAUD, Maître de conférences, Toulouse School of Management, TSM Research (UMR CNRS 5303) – Université Toulouse 1 Capitole, Chercheur associé - Chaire ESSEC du changement, Formateur pour le CHRU Nancy, le CH Dole et l'Association Nationale de Formation permanente du personnel Hospitalier (ANFH)

Propos de **Patrick BENAMMAR** (Groupe Renault) par **Philippe CLOGENSON**

Jean-Pierre LE CAM – Directeur expert – Change Master - Société Générale. <https://www.linkedin.com/in/jean-pierre-le-cam-440689171/>

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur et de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

© MA Editions - ESKA 2020
ISBN 978-2-8224-0700-7

MA Editions - ESKA, 12, rue du Quatre Septembre – 75002 Paris
Tél. : 01 42 86 55 75 – Fax : 01 42 60 45 35

Trajectoire de crises

adaptation des organisations
aux crises sanitaires, économiques
et sociales
de la covid-19

Coordonné par
David Autissier,
Jean-Marie Peretti,
Charles-Henri Besseyre des Horts

MA Éditions – ESKA

Sommaire

Introduction – Relancer la machine dans un contexte de crises / 7

PARTIE 1 – INNOVATIONS & ADAPTATIONS DES ORGANISATIONS

1. Agirc-Arrco : une solution hybride de services physiques et digitaux / 17
2. La Française des Jeux : S'adapter par l'innovation / 29
3. Dassault Systèmes : Les RH au cœur de la crise 45
4. La stratégie d'adaptation du Conseil départemental des Hauts-de-Seine pendant la crise sanitaire de la Covid-19 / 51
5. EDF UTO : Faire danser un pachyderme sur un plancher brûlant / 63
6. EUREDEN : L'agro-alimentaire en première ligne / 73
7. Réussir la relance : la transformation positive / 83
8. EUROPORTE : La pandémie, une parenthèse toujours ouverte / 93
9. Covid-19 et changement de trajectoire pour la gestion hospitalière / 99
10. Groupe Renault : La formation comme levier d'accompagnement de la reprise / 111
11. Adaptation et transformation de l'organisation bancaire / 119
12. Groupe TF1 : l'université TF1 pour inspirer positivement les collaborateurs / 129
13. Le Groupe THALES : L'intelligence collective pour un monde plus sûr / 137
14. TOTAL Consulting : Accompagner les managers et les équipes autrement, en libérant l'intelligence collective / 143
15. Votre École chez Vous : maintenir le lien avec les élèves / 151

PARTIE 2 – VERS UN NOUVEAU MONDE ORGANISATIONNEL

- 16.** 40 dirigeants face à la pandémie de Covid-19 :
Enseignements en vue de la gestion de situations de crise / 161
- 17.** DPR : Le Distancial Process Reengineering,
pour penser le mode mixte présentiel/distanciel / 169
- 18.** Le rôle de la fonction RH pendant et après la crise / 177
- 19.** Le coaching en temps de crise / 187
- 20.** Covid-19 et Agilité / 193
- 21.** Illusion et hypothèses crédibles de l'après-crise pour les DRH / 205
- Conclusion** – Se réinventer / 217

Relancer la machine dans un contexte de crises

Par **David AUTISSIER**,

*Maître de Conférences HDR IAE Eiffel, Directeur Chaires ESSEC Changement et IMEO
(Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle)*

autissier@u-pec.fr

Le 15 mars 2020, date du début du confinement, est ce que nous nommons le début de la crise Covid-19. Cela nous paraît lointain et en même temps la temporalité n'est que trimestrielle. Depuis trois à quatre mois, la société et les organisations vivent une expérience inédite de changement. Les organisations ont eu à gérer quatre périodes distinctes d'adaptation, avec la double contrainte de la survie et de la relance. Il s'agissait de pouvoir continuer l'activité, tout en s'interrogeant sur l'avenir et les meilleurs modes d'organisation à envisager. La question que se posent toutes les organisations est celle de la relance. Comment relancer la machine dans un contexte de crises sanitaires, économiques et sociales ? Parce que la meilleure défense c'est l'attaque, les organisations mobilisent l'ensemble de leurs collaborateurs pour créer cette dynamique de reprise. Cela passe par des réflexions sur les modes d'organisation, mais aussi par le rôle clé que les managers de terrain jouent dans un environnement incertain.

4 périodes de changement en mode accéléré

Les annonces faites entre le 12 et le 17 mars 2020 ont conduit, pour la première fois de son histoire, à confiner tout le territoire français pour enrayer le risque épidémiologique. Les écoles, les commerces autres que ceux alimentaires et les entreprises ont été invités à confiner leurs salariés. C'était ce que nous nommons **la crise du confinement**. Les organisations, en fonction de leur activité ont alors développé le télétravail et opté pour des solutions de chômage partiel, tout en ayant recours au PGE (Prêt Garanti par l'État). 13,3 millions de salariés ont été en chômage partiel¹. 500 000 entreprises ont bénéficié d'un PGE pour un montant de 85 milliards d'euros². Le discours du président de la République le 13 avril 2020 a mis fin à cette première étape en annonçant une date de déconfinement le 11 mai 2020 sous conditions. Les organisations se sont alors mises en situation de penser et d'organiser le déconfinement, tout en maintenant l'activité. Les organisations ont dû gérer ce que nous nommons **le temps du pré-déconfinement**, un temps d'organisation de l'activité en vue du déconfinement avec notamment l'application des gestes barrières et la gestion de la distanciation sur les lieux de travail. Beaucoup d'organisations ont également profité de ce temps pour ancrer des modes de travail distanciels, qui avaient été mis en place en urgence pour la continuité de l'activité dans certains secteurs. Le 11 mai 2020, date officielle du déconfinement, a marqué le début de **la période du déconfinement** permettant la libre circulation des personnes sous contraintes en fonction des régions. Le 11 mai a été dans la continuité de la période précédente et les organisations se sont organisées pour accueillir une partie de leurs collaborateurs en présentiel avec l'aménagement des locaux. Un nombre restreint de personnes est retourné sur leur lieu de travail dès le 11 mai, environ 15 à 20 % des effectifs. Un grand nombre de personnes a continué en télétravail. Les raisons du maintien du télétravail sont multiples : garde d'enfants, incapacité des locaux à accueillir tout le monde, la peur de l'épidémie, la crainte des transports en commun, etc. Il faudra attendre le 15 juin pour entrer dans la quatrième phase que l'on nomme **la période de relance**. Cette date correspond à l'allocution du président de la République, au cours de laquelle il a annoncé la réouverture des écoles, la levée des contraintes régionales et l'affichage d'une volonté de relancer la vie sociale et l'économie.

1. https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/coronavirus-le-nombre-de-salaries-au-chomage-partiel-est-il-surestime-comme-l-affirme-le-patron-du-medef_4008773.html

2. <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/pge-deja-85-milliards-d-euros-octroyes-a-pres-de-500-000-entreprises-dix-fois-plus-qu-en-allemande-849685.html>

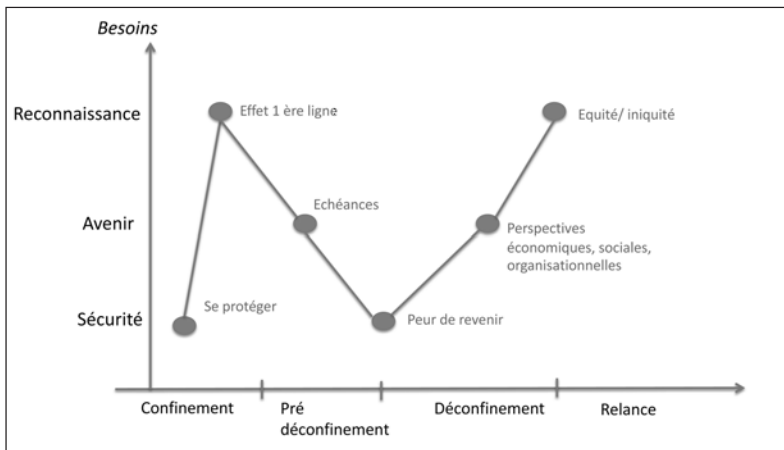
Une des mesures annoncées a été la possibilité pour les restaurants d'accueillir des clients à l'intérieur. Pour les organisations, cette quatrième période, qui avait parfois commencé fin mai début juin, a été marquée par une volonté de « relancer la machine » en souhaitant le retour au travail sur site, tout en envisageant des formules de travail mixte présentiel/distanciel. L'écriture de ce livre s'inscrit entre la troisième étape et la quatrième étape de ce processus. Cette quatrième étape est aussi celle des interrogations tant qu'exogènes qu'endogènes.

Les interrogations exogènes sont celles de l'incertitude de l'environnement. Est-ce la fin de la crise ? Le début de la fin ? Ou le début d'un cycle de crises ? Notre point de vue sur le sujet est que nous sommes dans une trajectoire de crises de natures et d'ampleurs différentes. Le bout du tunnel ? Très peu de personnes peuvent s'aventurer de manière objective sur une échéance précise. Il y a d'abord la crise sanitaire avec le risque de deuxième vague. Le 16 mai 2020, la ville de Pékin a confiné certains quartiers craignant une nouvelle épidémie à partir d'un cluster (petit groupe de personnes contaminées sur un même lieu) alors que le pays avait semble-t-il maîtrisé l'épidémie après la crise de Wuhan. En l'absence de traitement probant, de vaccin et d'une meilleure connaissance du comportement du virus Covid-19, la deuxième vague et d'autres vagues ne sont pas à exclure. L'économie française a été mise sous perfusion, avec le financement public du chômage partiel et la mise en place d'un processus de prêts aux entreprises. Le redémarrage de l'économie est balbutiant. Les consommateurs sont prudents. Les investissements des entreprises sont au ralenti et les prévisions en termes de chômage envisagent 800 000 chômeurs supplémentaires avant la fin de l'année 2020. Il y a un risque de crise économique. Des secteurs sont durement touchés comme l'aéronautique, l'automobile ou encore le tourisme. Quelle sera l'ampleur de cette crise économique et quel sera le comportement des consommateurs et des investisseurs ? Il y a un troisième type de crise qui est sous-jacent à la situation, la crise sociale. Les difficultés économiques des ménages, le ralentissement des embauches, les politiques de réductions des coûts sont autant de facteurs qui peuvent être à l'origine de mouvements sociaux.

Les interrogations endogènes pour les organisations sont de plusieurs natures. La première réside dans l'organisation à mettre en œuvre en tenant compte de l'expérience du télétravail pendant le confinement, des aspirations des collaborateurs et des contraintes de production. Les organisations doivent également faire face à la baisse d'activité et au manque à gagner depuis le confinement. Cela se matérialise par des plans d'économies et des interrogations quant aux investissements. Ces interrogations et choix sont challengés par la volonté des organisations de repartir et d'assumer leur rôle sociétal d'investisseur dans des écosystèmes interdépendants.

En fonction des périodes, les personnes ont manifesté différents types de besoins. Comme évoqué dans notre précédent ouvrage sur le sujet publié en juin 2020³, **la crise du confinement a été un choc émotionnel** remettant en cause des acquis et a montré la fragilité de quelque chose qui paraissait comme naturel, la survie de soi-même et de ses proches. Un changement crée toujours un choc⁴. Mais la crise de la Covid-19 touche ce que l'on appelle les sécurités ontologiques des personnes (ce qui fonde leur équilibre psychologique et existentiel). Cette crise **déplace les besoins des individus**. Le modèle de progrès basé sur la consommation et la promotion sociale est fortement ébranlé. L'important n'est plus à consommer des biens et des services pour satisfaire des besoins sociaux, mais à rechercher un sens d'utilité sociétale. Les travaux sur la création de sens⁵ mettent en avant trois types de besoins qui conditionnent l'engagement des personnes : **les besoins de sécurité, d'avenir et de reconnaissance**. Les individus sont à la recherche de signaux forts et faibles qui leur permettent d'entrevoir un futur possible. Les personnes doivent pouvoir exercer leur activité professionnelle et sociale sans craindre pour leur vie et leur santé. En relation avec la théorie de la justice sociale⁶ et les perceptions d'équité et d'iniquité, les membres d'une collectivité attendent de celle-ci des éléments de reconnaissance tant matériels (rétribution) que symboliques.

Figure N°1 : les 4 temps de la crise Covid-19



3. Autissier et al., 2020, *Changement de crise, Les organisations à l'épreuve du Covid19*, Eska.

4. Kübler Ross E., 1969, *On death, and Dying*, Mcmillan, New York.

5. Autissier D., Wacheux F., 2006, *Manager par le sens*, Eyrolles - Weick KE., 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage.

6. Audard C., 1988, *Individu et justice sociale, autour de John Rawls*, Le Seuil.

Entre deux : lost in translation

Fin juin début juillet 2020, les organisations sont dans un état entre deux, entre le système d'avant le 15 mars et celui du déconfinement. Même si le déconfinement a été acté de manière institutionnelle, les pratiques et les comportements sont encore marqués par la période de confinement. Le télétravail reste majoritaire. De nombreuses personnes sont hésitantes pour revenir au travail et encore plus pour prendre les transports en commun. L'économie n'est pas complètement repartie et la demande dans de nombreux secteurs est moyenne voire faible. En même temps, toutes les personnes en situation de décision et de responsabilité poussent pour une reprise afin de « relancer la machine » tant au niveau micro (la production d'une entreprise) que macro (l'économie dans son ensemble). Il convient cependant de se mettre en quête de construire ce nouveau fonctionnement, qui ne sera peut-être pas aussi différent du monde pré Covid mais qui, de toute façon, sera singulier compte tenu de l'ampleur de la crise vécue.

Ce qui caractérise la situation entre deux c'est d'être **entre la peur et l'envie**. Le télétravail est un réel succès. De nombreuses organisations ont pu maintenir leur activité en mode distanciel avec des outils dédiés. Le travail à distance a très bien fonctionné pour réaliser les activités récurrentes (Run) connues et déjà réalisées. En revanche, les activités de créativité et le lancement de nouveaux projets (Build) nécessitant une intelligence collective, ont été plus difficiles à réaliser en distanciel. Simmel⁷ définit la coopération entre les personnes comme le fait de partager un but commun et de s'apprécier mutuellement. L'appréciation entre les personnes nécessite d'avoir des interactions interpersonnelles régulières et de vivre des moments communs. Les signaux faibles sont beaucoup moins perceptibles en distanciel. Leur détection et leur prise en compte participent à la fluidité des relations et à l'intensité de ces dernières. Les personnes interrogées font état d'un besoin de réactivation sociale toutes les trois semaines pour garder le lien avec le collectif. Le dicton loin des yeux loin du cœur s'applique donc aux fonctionnements distanciels. Le confinement a mis en exergue deux syndromes d'enfermement : celui de la cabane⁸ et celui d'Hikikomori⁹. Le syndrome de la cabane décrit des personnes qui ne souhaitent plus sortir de chez elle par confort. Elles ne souhaitent plus faire l'effort des déplacements et de la

7. Simmel, G., 1992, *Le Conflit*, Circé, 1992

8. <https://www.franceinter.fr/emissions/le-quart-d-heure-de-celebrite/le-quart-d-heure-de-celebrite-15-mai-2020>

9. <https://lejournal.cnrs.fr/articles/avec-le-confinement-sommes-nous-devenus-des-hikikomori>



conformité sociale. En télétravail, une personne gagne en moyenne 1 heure par jour de transport en France et 1h28 en région parisienne. Le syndrome d'Hikikomori, connu depuis très longtemps au Japon, décrit des personnes qui ne veulent plus sortir de leur domicile en raison de complexité des relations sociales avec les autres. La crise du confinement a été un révélateur de ces syndromes de manière plus ou moins importante. Si l'expérience du travail distancié s'avère concluante, elle nécessite de nombreux aménagements et une réflexion sur les modes organisationnels à construire. Le fait d'être toujours en situation de potentielle crise sanitaire et les interrogations sur les conséquences économiques et sociales plongent les personnes dont une situation d'entre deux à la fois fragile et porteuse d'envie.

Savoir manager dans l'incertitude

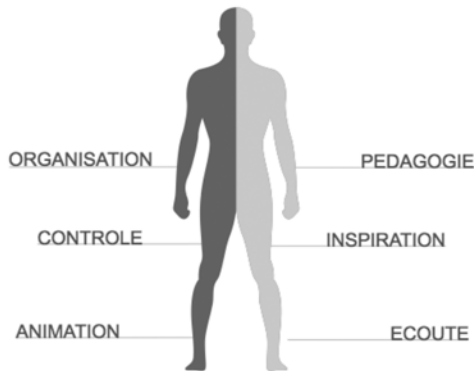
L'acte de management consiste à faire coopérer des personnes sous contraintes, la contrainte de production, de coûts, de délais et de qualité. L'action de management permet de créer des collectifs et de les faire fonctionner pour une production qu'il serait impossible de réaliser individuellement. L'innovation managériale consiste à faire évoluer les modes de coopération en fonction de l'évolution sociétale et de l'environnement socio-économique. La succession des crises évoquée précédemment et les évolutions sociétales de co-construction et de participation créent une situation inédite d'incertitude et d'attente de participation. Dans ce contexte, les managers ont un rôle clé : créer les dispositions pour permettre l'expression et construire dans un environnement incertain.

La Covid-19 a introduit une dose d'incertitude en rajoutant des phénomènes de crises dans un fonctionnement mondialisé sujet à de multiples variations. La crise sanitaire est doublée d'une crise économique pouvant engendrer une crise sociale. Pour qualifier l'environnement, nous parlons de complexité. Il y a de plus en plus de composants en interdépendance qui créent des combinaisons infinies et difficilement prévisibles. Les théoriciens de la complexité comme Morin, préconisent de ne pas vouloir réduire la complexité, mais de dialoguer avec elle en développant des actions. Il s'agit de se mettre au même niveau de complexité des systèmes en proposant des actions à ces mêmes systèmes. Ces actions permettent de communiquer, de comprendre et d'agir dans la complexité. L'action est à la fois un mode de production et une manière de dialoguer avec la complexité. Le mouvement de l'action permet de comprendre et d'agir. Cela pose la question de l'action des managers. On parle alors de managers intrapreneurs qui prennent des initiatives et proposent aux

organisations des projets. L'intrapreneuriat se définit de la manière suivante : prise d'initiative et embarquement du collectif dans un projet visant à satisfaire un client. Les composantes de l'intrapreneuriat sont : l'analyse des besoins du client, la capacité de prise de risques, le prototypage des idées, le fait de favoriser l'engagement des parties prenantes, savoir faire avancer et finaliser un projet de telle manière que l'initiative soit capitalisée.

Cette posture du manager intrapreneur orientée dans l'action et les projets est permise et favorisée par une posture de management ambidextre. L'ambidextrie managériale préconise une double compétence des managers. Une première compétence réside dans l'organisation, le contrôle et l'animation des équipes. On parle de management classique en mode commande/contrôle. Une deuxième compétence tient dans la capacité pour un manager d'être pédagogue, inspirant et à l'écoute de ses équipes. On parle de *soft* management ou encore de posture coach. L'ambidextrie managériale mentionne que pour être intrapreneur, il est nécessaire que les managers soient à la fois dans le commande/contrôle et dans une posture inspirationnelle.

Figure N°2 : Manager Ambidextre

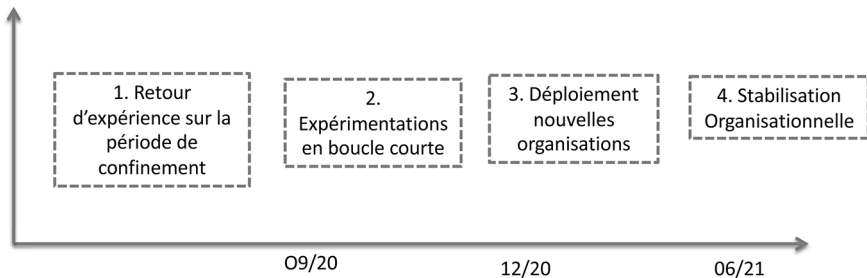


Ces grilles de lecture n'ont qu'un seul objectif : mettre le manager en logique d'entreprendre et d'initier des actions de production, d'innovation et de résolution de problèmes qui permettront à la fois la réalisation de l'activité et une manière de comprendre le monde complexe par l'action.

Vers des organisations mixtes présentes/distancielles

Le confinement et même le déconfinement ont été caractérisés par un fonctionnement à distance. On parle de télétravail ou de mode distanciel. Un chapitre dans cet ouvrage traite spécifiquement de ce mode d'organisation et des réflexions actuelles sur des fonctionnements mixtes « présentiel/distanciel ». 6 millions de salariés auraient fonctionné en télétravail et probablement 8 à 10 millions d'actifs. En fonction de l'éligibilité des processus au mode distanciel, des pans entiers de l'économie ont pu continuer à fonctionner à distance. Une étude Anact de mai 2020 mentionne que 9 personnes sur 10 en télétravail souhaitent continuer à fonctionner ainsi, montrant l'appétence de nombreux actifs à privilégier ce mode de travail. Le confinement a permis de vivre une expérience inédite de travail à distance montrant que c'était possible et amenant des interrogations sur l'organisation et le management en lien avec ce nouveau mode hybride présentiel/distanciel. Oui, il faut profiter de cette expérience inédite pour réfléchir sur de nouveaux modes d'organisation et de management en termes de performance et de bien être des personnes. En revanche, ces nouveaux modes de fonctionnement ne doivent pas être déployés dans la précipitation et l'injonction. Comme cela est développé de manière plus détaillée dans le chapitre sur le DPR (Distancing Process Reengineering), nous préconisons une évolution organisationnelle en 4 temps sur une période de 12 mois.

Figure N°3 : Les étapes vers des organisations mixtes présentes/distanciel



Partie 1

INNOVATIONS & ADAPTATIONS DES ORGANISATIONS

Ce que nous nommons la crise Covid-19 a été un temps d'expérimentation très important dans les organisations. La notion de « burning platform » développée par John Kotter (Leading Change, 2012, Harvard Business Review) et signifiant une accélération du changement en situation de crise a été vérifiée. La crise Covid-19 a obligé les entreprises à s'organiser autrement et cela de manière rapide pour garantir un niveau d'activité.

Dans une optique de recherche-action, nous avons souhaité donner la parole aux organisations pour que ces dernières partagent à la fois leur vécu et les actions d'adaptation qu'elles ont mises en œuvre.

Ainsi nous avons le plaisir et le privilège de vous faire partager les stratégies d'adaptation des organisations suivantes : Agirc-Arrco, La Française des Jeux, le Département des Hauts de Seine, Dassault Systèmes, EDF, Eureden, Eurogroup, Europorte, les hôpitaux, Groupe Renault, le monde bancaire, TF1, Thales, Total Consulting et Votre Ecole chez Vous.

Un grand merci à tous les auteurs de ces témoignages, qui ont fait l'effort de la formalisation et du partage pour permettre à toutes les organisations de mieux comprendre ce qui se passe et de construire une intelligence collective des nouveaux modes d'organisations émergents.

Agirc-Arrco : une solution hybride de services physiques et digitaux

Par

Frédéric COUTARD, directeur de l'offre de services Retraite de l'Agirc-Arrco

Guillaume ANCEL, directeur de la communication de l'Agirc-Arrco

Contexte

L'Agirc-Arrco est le régime de retraite complémentaire des salariés du privé en France.

C'est un réseau assez complexe qui emploie 15 000 personnes pour gérer les droits de 56 millions d'assurés dont 13 de retraités, à qui sont versés 82 milliards € de pensions chaque année. La spécificité du régime est qu'il est issu de 70 ans d'accords et qu'il est géré paritairement par les organisations syndicales et patronales dans un esprit d'équilibre durable et de compromis social.

Le régime Agirc-Arrco est le principal acteur non étatique du système de retraites en France, il maîtrise un système à points et disposait fin 2019 de 65 milliards € de réserves financières.

Une entreprise de services qui pouvait basculer massivement en télétravail

Le régime Agirc-Arrco peut être considéré comme une activité de production de services, avec une composante clé en système d'information qui structure la cohérence du réseau.

Au moment du basculement dans la crise, avec le passage obligé en confinement mi-mars 2020, nous étions en pleine discussion sur l'opportunité de généraliser... une deuxième journée (hebdomadaire) de télétravail alors que la première était acquise, non sans réticences.

Ce débat apparaît aujourd'hui complètement obsolète, tandis que 90 % des équipes ont basculé en télétravail complet pendant deux mois. Cependant les questions qui l'animaient illustrent plus que jamais les difficultés à passer d'une culture du présentiel à celle de la distance que permettent des outils qui sont malgré tout assez récents.

Certes nous équipions de plus en plus nos collaborateurs en outils mobiles (PC portables et smartphones) mais ce n'était pas encore la norme, d'autant que les questions de lisibilité (beaucoup d'informations nécessaires dans nos traitements) appelaient de grands, voire de multiples écrans.

De plus les questions de sécurité de nos données nous avaient fait historiquement privilégier les réseaux physiques et les connexions par câble, de même que la rapidité d'accès aux données nous avait fait éviter autant que possible les connexions à distance.

Une maturité digitale limitée

Le débat autour de cette deuxième journée de télétravail portait principalement sur les questions de management : comment gérer une équipe qui ne serait pas sur site au moins à certains moments, et comment conserver la richesse des échanges sans présence physique ?

Néanmoins, nous n'étions pas non plus sur la rive complètement opposée à celle du télétravail dans la mesure où rien que la fédération (l'organisation qui pilote le régime, environ 1 000 collaborateurs) travaillait déjà sur six sites et l'ensemble des équipes du régime se répartissait sur plus de 200, outre-mer inclus.

Nous disposions d'ailleurs d'un outil lourd de visioconférence (Polycom) qui imposait d'utiliser des installations dédiées et donc disponibles en petit nombre, fixes sauf à n'utiliser que la phonie.

Frédéric LÉ – Directeur Associé – DXC Technology
<https://www.linkedin.com/in/frederic-le-708777/>

Arnaud BOSOM, DGA Relations Humaines & RSE, TF1

Cécile MONTHIERS, Directrice Développement des Talents, TF1

Florence PUGLIÈSE, Directrice Adjointe Développements des Talents, en charge de l'Université, TF1

Liza GORDON, Directrice Adjointe Développement des Talents & Change Management, TF1

Jean-Marie LETORT, Vice President Cybersecurity Consulting & Operations, Thales

Tony BRISSET, Directeur Général TOTAL CONSULTING, coach diplômé d'état et chargé d'enseignement à PARIS II, change Master ESSEC, colonel de la réserve citoyenne de la Gendarmerie nationale et ancien maire adjoint de la ville de Clamart

Isabelle WELCOMME, Présidente, Votre École Chez Vous

Emmanuelle QUERÉ, Chargée de communication. Avec le concours des directrices et enseignants de Votre École Chez Vous

Patrice TERRAMORSI, Maître de conférences, UMR CNRS Université de Corse 6240 LISA, LabEx Entreprendre, Université de Montpellier

Thierry FABIANI, Maître de conférences, UMR CNRS Université de Corse 6240 LISA

Andrea MATTEI, Ingénieure d'études, UMR CNRS Université de Corse 6240 LISA

Nicolas TERRAZZONI, Maître de conférences associé, UMR CNRS Université de Corse 6240 LISA

Jean-Marie PERETTI, Professeur ESSEC Business School, Directeur Chaires ESSEC du Changement et IMEO (Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle)

François-Xavier DUPERRÉ, Fondateur du cabinet Coaching & Consulting

Jean-François NANTEL, Ingénieur, MBA HEC Montréal, Fondateur d'Adestria Conseil et Formation

Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Professeur Emérite à HEC Paris, Président de l'AGRH

Christophe DERUMEZ, Consultant-Formateur en Management : ByNextWeek, Chercheur associé pour la Chaire du Changement de l'Essec, Enseignant à l'Université Paris-Est Créteil

TRAJECTOIRE DE CRISES

Adaptation des organisations aux crises sanitaires, économiques et sociales de la Covid-19

Le monde d'après sera-t-il le monde d'avant ? La question consiste à s'interroger sur ce qui va changer à partir des expérimentations liées à la gestion de la Covid-19. Nous parlons de trajectoire de crises pour illustrer une succession de crises et un environnement incertain : crise sanitaire, crise économique, crise sociale.

Nous avons publié un premier ouvrage début juin 2020 sous le titre « Changement de crise, Les Organisations à l'épreuve de la Covid-19 ». Ce premier ouvrage a traité de la manière dont les organisations ont réagi à la crise de la Covid-19.

En complément de ce premier ouvrage, nous proposons une deuxième publication sur la thématique de l'adaptation. Il s'agit de décrire les changements, innovations et adaptations que les entreprises ont déployés lors des épisodes de la Covid-19 (confinement, déconfinement, reprise de l'activité). Les études de cas alimentent des réflexions sur des sujets actuels comme l'organisation mixte présentiel/distanciel, le management agile, le management à distance, la vision des dirigeants et le rôle des RH.

DAVID AUTISSIER, Maître de Conférences HDR IAE Eiffel, Directeur Chaires ESSEC Changement et IMEO (Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle).

JEAN-MARIE PERETTI, Professeur ESSEC Business School, titulaire Chaires ESSEC du Changement et IMEO (Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle).

CHARLES-HENRI BESSEYRE des HORTS, Professeur Emérite à HEC Paris, Président de l'AGRH et responsable des relations avec les entreprises de la FNEGE.



MA Editions - ESKA
12, rue du Quatre-Septembre - 75002 Paris
Tél. : 01 42 86 55 75 - Fax : 01 42 60 45 35
www.ma-editions.com

ISBN : 978-2-8224-0700-7
Réf : 128305

