

Un an de crise vu par les patrons des grandes entreprises françaises

De nombreux travaux commencent à émerger sur l'impact de la crise liée à la Covid-19 sur les différents aspects du télétravail, de la précarité ou des risques psychosociaux en entreprise et dans la société. Voici les témoignages de chefs d'entreprises françaises.

Temps de lecture : minute

30 mars 2021

Cet article est republié à partir de [The Conversation France](#)

Peu de travaux jusqu'à présent ont porté sur le vécu de cette crise par les chefs d'entreprise : c'est toute l'originalité des témoignages que nous avons collectés depuis un an sur cet épisode éprouvant auprès de 43 dirigeants (28 grandes entreprises, 15 entreprises de taille intermédiaire) dans un vaste éventail de secteurs. Ce projet, initié et porté par la société Perles d'Histoire, s'est développé avec quatre partenaires : les Archives nationales du monde du travail (ANMT), partenaire scientifique et destinataire des entretiens collectés ; l'Observatoire B2V des Mémoires et KPMG, mécènes ; et ESCP pour la partie académique. Perçus comme un "*bien commun*" par les différents partenaires du projet, ces témoignages ont vocation à être en libre accès auprès des ANMT, où elles seront accessibles à tous à partir d'avril 2021.

Les entretiens abordent plusieurs grands thèmes : premières réactions face à la pandémie ; mesures mises en place ; enseignements de la crise ; et changements qui semblent durables.

Des dirigeants plus humbles

Avant que la crise n'éclate, les entreprises étaient préparées à affronter des risques "*prévisibles*", qui peuvent aller de la catastrophe industrielle à la crise politique majeure, la crise financière, l'attaque terroriste ou la cyberattaque.

Les organisations avaient des procédures de gestion de crise bien rodées. Mais elles n'étaient pas prêtes au scénario d'une pandémie qui affecte à la fois tous les collaborateurs dans le monde entier et toute la chaîne de valeur de l'organisation, en se doublant souvent d'une crise économique liée à une baisse de l'activité.

Comme le rappelle un dirigeant :

"En trois jours, du fait de la fermeture des écoles et des entreprises, on a perdu 60 % de notre chiffre d'affaires. On s'est rendu alors compte de la violence de la crise."

La Covid-19 ne constitue donc pas un "*imprévu prévisible*", mais un "*imprévu imprévisible*", pour lequel il n'y avait pas, ou presque, de feuille de route, et qui n'était dans "*aucune cartographie*". D'où un sentiment qui émerge dans de nombreux cas d'une nécessaire humilité, car cette crise semble avoir balayé tout sentiment de toute-puissance.

Un interviewé le reconnaît :

"Pour les dirigeants qui sont souvent peuplés"

ou starisés, je trouve qu'on parle trop des personnes plutôt que des entreprises elles-mêmes, surtout au niveau du CAC 40. Or, les personnes peuvent être remplacées d'un instant à l'autre. La crise permet de changer cette perception ; la vanité crée en effet une tension terrible. A contrario, l'humilité permet une approche plus décontractée."

De nombreux dirigeants témoignent d'ailleurs de leur étonnement positif face à la capacité d'auto-organisation et d'innovation dont ont fait preuve leurs équipes.

Sentiment de fierté

Un dirigeant explique ainsi les bénéfices à retirer de l'année écoulée :

"Il y a beaucoup d'idées à tirer d'une expérience de crise comme celle-là. De très bonnes choses ont été faites et il y en a eu de moins bonnes sur lesquelles on est passé à côté. Tout cela pourra être utile pour gérer une nouvelle crise d'ampleur."

Plusieurs dirigeants ont notamment évoqué l'importance du digital, qui a "permis de réagir à la crise" , en facilitant le télétravail et le maintien de la relation avec les clients. Sont évoquées aussi la fonction RH (ressources humaines) et de bonnes relations personnelles entre la

direction et les parties prenantes (équipes dirigeantes, syndicats, etc).

Enfin, un grand sentiment de fierté des dirigeants apparaît concernant la résilience de leur organisation, l'adaptabilité des équipes, l'implication et la solidarité de tous. Sentiment dont tous semblent agréablement surpris – mais il est vrai que l'histoire n'est pas finie, tant sur le plan de l'activité, souvent malmenée, que du fonctionnement des organisations, qui restent aujourd'hui sous tension.

La crise a été parfois l'occasion de repenser les structures d'encadrement intermédiaires : a-t-on encore besoin de tous les niveaux hiérarchiques que l'on avait avant, si l'auto-organisation et la délégation large s'avèrent durablement efficaces ? Cela a installé, comme on pouvait le prévoir, un découplage entre le contenu, les lieux et les horaires de travail.

La vieille tradition qui associait le travail à des horaires fixes (sujets d'âpres négociations au cours du XX^e siècle en France), et des lieux assignés, a volé en éclat, au point que de nombreuses entreprises envisagent de pérenniser certains des dispositifs mis en place pendant la crise.

Une vision plus nuancée de la mondialisation

Plus surprenant, la crise semble avoir modifié profondément le rapport au temps. Cette crise a eu un effet d'accélération, et a obligé à des choix que l'on laissait en suspens ou qui étaient bloqués depuis longtemps, en matière de montée en puissance du télétravail, de relations clients, de stratégie produits ou d'évolution des sites de production. Cela a poussé les organisations à mettre rapidement en œuvre des transformations qui étaient dans l'air, et que la situation sanitaire a rendues nécessaires et possibles.

La crise a enfin changé la perception des dirigeants sur les enjeux de la

mondialisation. Pendant longtemps, elle a généralement été vue comme une source majeure d'opportunité et de croissance. Les inconvénients de l'externalisation de la chaîne de valeur par la sous-traitance dans des pays à bas coûts ont certes été soulignés dès les années 1960 (perte de savoir-faire, émergence de concurrents futurs, diminution des emplois dans les pays développés, etc.), mais ils semblaient secondaires par rapport aux bénéfices financiers engendrés à court terme.

Un dirigeant témoigne de ce bouleversement :

"Il faut désormais tenir compte de la place de l'homme et de la planète. À mon avis, on va passer une nouvelle étape, une nouvelle dimension qui intégrera notamment la prise de conscience environnementale."

Une vision beaucoup plus complexe et nuancée de la mondialisation apparaît donc dans ces témoignages. Un sentiment de responsabilité collective, voire de culpabilité rétrospective, se dégage des entretiens : non seulement on se préoccupe des collaborateurs et de leur bien-être, mais on cherche aussi à protéger toute la chaîne de valeur, des clients aux fournisseurs, tout en redoublant d'attention sur les impacts sociétaux et environnementaux de l'activité.

Ce travail collaboratif a mobilisé principalement Pauline Le Clere, Arnaud Le Clere, Valérie Marchal et Charlotte Lacombe pour Perles d'Histoire ; Anne-Claire Bourgeon pour les ANMT ; Sandra Carpentier pour B2V ; Emmanuel Le Clere, Clément Boisseau et Gaëlle Mercier pour KPMG ; Aude Montlahuc-Vannod, Gilles Gouteux et Jean-Philippe Bouilloud pour ESCP ; ainsi que les dirigeants de ces institutions.

Jean-Philippe Bouilloud, Professeur d'organisation et de sociologie des sciences, ESCP Business School et Aude Montlahuc-Vannod, Doctorante, chargée de cours : pratiques de conseil en organisation, ESCP Business School

Article écrit par The Conversation France