



atu.

Agence d'Urbanisme de l'Agglomération de Tours

mission

37

Ré

Résonance

Cahier n°1

## ENSEIGNEMENT N°3

### Manager et collaborer en temps de crise

En mai 2020, l'Agence d'Urbanisme de l'Agglomération de Tours s'est engagée dans une démarche, Mission Résonance, visant à apprendre collectivement de la crise du coronavirus pour formuler des propositions d'actions adaptées pour l'avenir du territoire.

La première étape de la mission a consisté à écouter les acteurs locaux : citoyens engagés, élus, familles, médecins, directeurs d'Ehpad (établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes), chefs d'entreprise, représentants des associations, du service public, du monde économique, etc. Plus de 70 entretiens ont ainsi été réalisés en deux mois où il était principalement question du vécu des interviewés de la période de confinement du 17 mars au 11 mai 2020, des agilités et freins révélés ou exacerbés par la crise sanitaire ainsi que des opportunités et risques qui en découlent. La seconde étape consiste à tirer les principaux enseignements de cette phase d'écoute territoriale. Ce document développe les récits liés à la façon dont les structures, publiques et privées, ont été dirigées pendant le premier confinement et aux changements effectués dans les organisations en réponse à la crise sanitaire et à ses impacts sur leur activité. Il croise le regard des acteurs de terrain avec des données et expertises locales ou nationales. La troisième étape se concentrera sur la mise en action de quelques problématiques jugées prioritaires à traiter sur le territoire.

# ENSEIGNEMENT N°3

## Manager et collaborer en temps de crise

LE CONSTAT : DES ORGANISATIONS BOULEVERSÉES PAR LA CRISE SANITAIRE ET SON LOT D'INCERTITUDES

“ On a tous vécu quelque chose d'extraordinaire. À situation exceptionnelle, mesures exceptionnelles. Quand c'est exceptionnel on accepte la contrainte.

Un bailleur social

La pandémie de la Covid-19 constitue un événement inédit, avec des effets extrêmes. Quelle que soit l'activité exercée et la position au sein de l'entreprise, les personnes en emploi ont vu leurs tâches évoluer compte tenu de la crise sanitaire et des mesures de protection associées. Les organisations ont été bouleversées, pour passer en mode gestion de crise et, au-delà, pour poursuivre leurs missions dans le cadre de la nouvelle donne de la distanciation physique et de l'incertitude ambiante : quid du plan de charge à deux semaines ? du maintien de l'activité ? des salaires ? des emplois ? Autant d'inquiétudes et de responsabilités qui ont pesé comme des épreuves génératrices de fatigue et d'inconfort, d'autant plus importantes que les responsabilités sont élevées en termes de prise de décision. L'un des dirigeants d'entreprise que nous avons rencontrés nous a parlé d'une « *fatigue mentale et morale [qu'il] n'avait pas soupçonnée* ».

L'incertitude ambiante a par ailleurs enjoint tout un chacun à faire preuve de créativité pour faire face et tenir. Il a fallu être inventif dans la réaction. Selon Philippe Silberzahn, professeur à l'EM Lyon Business School, cette agilité impose plusieurs étapes successives.

- D'abord faire preuve de lucidité et accepter la réalité.
- Puis, une fois quittée la période de choc le plus vite possible, il s'agit d'agir... pour gérer les urgences, forcer les équipes à sortir de la sidération et à se mettre en mouvement, acquérir des informations pour savoir comment réorganiser l'activité.
- Reste à préparer la suite, autrement dit à saisir les opportunités qui se présentent et à tirer parti de la surprise générale.



49 interviewés sur 74

C'est l'un des enseignements de la mission résonance évoqué par le plus de personnes différentes. Les représentants d'institutions et de structures publiques ainsi que les acteurs économiques sont ceux qui ont le plus largement partagé leur vécu en matière de management et de prise de décision.



Confinement du printemps 2020 :

47% des salariés en détresse.

70% des managers se disent fatigués par le confinement.

### UNE DÉTRESSE PLUS FAIBLE

chez les salariés que chez les managers de proximité, eux-mêmes moins touchés que leurs propres managers.

Source : Opinion Way – Empreintes humaines, avril 2020.

Qu'en est-il localement ? Les organisations que nous avons interrogées ont-elles su s'adapter rapidement ? Quelles transformations ont-elles engagées pour gérer la crise ? Quels questionnements et idées de changement plus pérennes celles-ci ont-elles fait naître concernant la façon dont les structures, publiques ou privées, sont dirigées ? Quelques éléments de réponse dans cet enseignement.

## DÉCIDER : DE L'INTÉRÊT DE NE PAS ÊTRE SEUL

Le style de management varie d'une structure à l'autre. Il dépend de la culture d'entreprise, de la personnalité du dirigeant, de celle de ses collaborateurs, etc. Il est également fonction du contexte, des objectifs et du temps disponible. Une situation d'urgence invite à un style directif quand la recherche d'une adhésion collective sur un projet de longue haleine prend généralement la forme d'une démarche participative. Ainsi, la crise sanitaire « inattendue » a pu faire évoluer les modes de fonctionnement, dans la gestion immédiate de ses incidences comme à plus long terme.

### UN SENTIMENT DE SOLITUDE DANS UN INVESTISSEMENT DE TOUS LES INSTANTS

Certaines organisations ont fonctionné de manière centralisée avec une direction à une seule tête. Cette situation a généré des sentiments de solitude et de fatigue de par l'investissement fort et l'énergie déployés par les personnes qui nous en ont parlé.

Ainsi, le maire d'une commune rurale du sud de la Touraine nous relatait son sentiment d'isolement dans la préparation des élections municipales et la mise en place de l'exécutif. Il n'a pu partager ses doutes, angoisses et questions avec personne. Présent quotidiennement à la mairie, il n'était entouré que de quelques adjoints de l'ancienne équipe rappelés aux affaires, soutien utile mais insuffisant pour faire face à la situation dans de bonnes conditions.

Les collectifs de citoyens engagés nous ont également fait part d'une organisation de type « militaire », avec un chef de file unique. Ici, le mode de fonctionnement semble davantage choisi, même si pour la personne concernée le temps investi et la fatigue engendrée apparaissent importants.



Lorsqu'une seule personne est mobilisée plus que les autres pour faire en sorte de gérer la crise, elle peut se transformer en « couteau suisse ». C'est ce que nous expliquait une association investie dans la réussite scolaire. Les salariés poursuivant leur activité en télétravail, seule la directrice est restée sur le terrain pendant le confinement. De son côté, une directrice d'école primaire nous relatait sa « surcharge de travail énorme [afin de] trouver des solutions pour tout le monde, au cas par cas et que tout le monde s'y retrouve in fine ». Cette charge de travail engage également une charge émotionnelle, avec un sentiment de responsabilité et comme un engagement tacite à devoir toujours répondre.

« Nous étions appelés tout le temps, le soir à 20h, le week-end. C'était épuisant. »

Une directrice d'école élémentaire

### DES CELLULES DE CRISE POUR GAGNER EN RÉACTIVITÉ

Des dirigeants de structures relativement importantes en personnel, principalement publiques, nous ont indiqué avoir mis en place des cellules de crise régulières. C'est par exemple le cas de l'Université de Tours, des services de l'État, de l'Association des Maires d'Indre-et-Loire et de la ville de Tours. Les retours qui nous ont été faits sur ces dispositifs sont plutôt favorables. Ils semblent avoir produit les effets escomptés en matière de réactivité, d'information, de transversalité et de prise de décision. Dans une commune urbaine d'Indre-et-Loire, la crise sanitaire et sa gestion ont été évoquées comme un « moment de grâce » par un directeur de service étant donné qu'elles ont permis de lever craintes et logiques centrifuges préexistantes au profit d'une « réelle » unité de pilotage.

Ces cellules de crise ont été mises en place dès la prise d'effet du premier confinement, voire légèrement avant. Leur fréquence, journalière au démarrage, a pu, dans certaines structures, être espacée au fil du temps. Un bailleur social nous expliquait ainsi être passé d'un comité de direction par jour à deux voire trois par semaine. Au sein de son entité, près d'une trentaine de comités de direction se sont tenus spécifiquement pour la gestion de la crise au cours des deux mois du confinement du printemps.

Certains acteurs que nous avons rencontrés ont regretté de ne pas s'être davantage organisés de cette façon. Une association culturelle nous précisait ainsi que son mode de fonctionnement horizontal, apprécié en temps normal, a été contre-productif dans la gestion de la crise. Il a généré « une déperdition d'énergie car chaque prise de décision faisait l'objet de commentaires ».

## DES COLLECTIFS DÉCISIONNELS FACTEURS DE SOLIDARITÉ ET DE SOUTIEN

À l'opposé de ce mode de fonctionnement, la prise de décision collective a été perçue comme une aide précieuse par les dirigeants qui l'ont conservée ou mise en place. La directrice d'un Ehpad nous précisait que le dispositif de co-décision déjà existant s'est révélé fort utile pour plusieurs raisons. D'une part, « *cela permet une confrontation des points de vue* », enrichit la vision globale et stimule la prise de décision. Ainsi, la directrice ne s'est pas sentie seule, ce qui était d'autant plus appréciable qu'il fallait prendre de nouvelles décisions tout le temps. « *Nous avons des réponses aux questions du personnel, cela les rassurait* ». Point de vue conforté par l'expérience d'un bailleur social pour qui l'avis et le soutien du comité de direction ont été des atouts précieux. Le directeur de cet organisme nous relatait que la gestion de la crise avait permis de créer un lien fort au sein du comité de direction et de « *désinhiber* » certains : « *tout le monde s'est senti légitime à s'exprimer sur tout pour faire avancer le collectif* ».



Les groupes de décision dont on nous a parlé pouvaient être constitués de plusieurs structures. Ainsi, un directeur de site touristique nous confiait avoir pris la décision de ne pas ouvrir le dimanche 15 mars, bien qu'ayant eu l'avis favorable de la préfecture, après consultation d'autres sites touristiques et l'adoption d'une position commune se démarquant de celle de la préfecture.

## ADAPTER L'ORGANISATION ET LES ACTIVITÉS

« *Au lieu de fermer quatre semaines cet été, nous ne fermerons que deux semaines pour prendre plus de chantiers.* »

*Un artisan du bâtiment*

Après un arrêt brutal de leur activité à la mi-mars, les entreprises concernées que nous avons rencontrées nous ont dit avoir organisé une relance progressive à partir du mois d'avril. Le travail a repris, parfois avec les volontaires, en petits effectifs. Puis, au fur-et-à-mesure de l'acquisition du matériel nécessaire et des gestes

barrière ainsi que de l'accroissement des commandes, l'effectif salarié occupé a augmenté. Afin de rattraper le retard pris sur le programme et les recettes de l'année, certains établissements ont pu utiliser, après le premier confinement, des dispositifs tels que les heures supplémentaires et la réduction voire la suppression de la fermeture estivale annuelle.

Autre ajustement déjà évoqué par ailleurs : le recours au télétravail massif (voir [enseignement 3 du cahier 2 : le travail sans contact](#)). En complément, des services publics nécessitant une présence sur le terrain ont organisé des roulements de leur personnel.

S'il est un domaine où l'utilisation sans précédent des outils numériques constitue une transformation importante des méthodes de travail, c'est celui de la formation. Qu'il s'agisse de formation initiale (tous niveaux), de formation continue ou d'accompagnement des élèves en difficulté, les acteurs du secteur nous ont rapporté la dématérialisation des supports de cours par l'intermédiaire de webinaires, de chaînes YouTube, d'espaces numériques de travail, etc. En parallèle, plusieurs acteurs de l'enseignement nous ont informé que des supports papier (kits pédagogiques mais aussi récréatifs pour les plus petits) avaient été imprimés et distribués aux élèves ne disposant pas des outils numériques nécessaires pour suivre les cours (matériel et connexion Internet). Ces modalités de travail à distance ont aidé à poursuivre la transmission de savoir collective mais pas forcément le suivi individuel.

## DE NOUVELLES UTILISATIONS DES OUTILS DE TRAVAIL AU SERVICE DU COLLECTIF

Les dirigeants de plusieurs structures nous ont raconté avoir fait évoluer la finalité d'une partie de leurs activités. Ainsi, un bailleur social nous précisait que ses services techniques, d'ordinaire mobilisés pour les travaux d'entretien et de réparation du patrimoine, ont élaboré un prototype en plexiglass pour la salle de réunion afin qu'elle puisse continuer à exercer sa fonction, dans le respect des gestes barrière. Le laboratoire de recherche et développement d'un représentant de l'économie en Touraine a également été utilisé durant le premier confinement pour faciliter le vécu des uns et des autres durant la crise sanitaire. Du travail collaboratif sont nés une application qui recense les commerces de première nécessité ouverts pendant le confinement, la confection de surblouses et une collecte d'ordinateurs et de matériels informatiques d'occasion remis en service et distribués à des élèves qui n'en disposaient pas.

Dans un autre style, une commune de l'agglomération tourangelle a mis en place des activités destinées aux enfants du territoire lorsqu'ils n'étaient pas accueillis en classe au cours du premier déconfinement (accueil à tour de rôle par petits groupes pour respecter les mesures de distanciation physique). « Pour les parents qui voulaient, on a organisé des ateliers avec des intervenants extérieurs pour assurer une continuité pédagogique plus ludique, créative. Cela a fourni du travail en plus pour des animateurs qui ont vu leur petit contrat complété. Et cela a permis aux parents d'aller au boulot. Bénéfices multiples donc. »

L'ampleur des adaptations a pu aller jusqu'à l'ajustement de fiches de poste. Un directeur de site touristique nous relatait la mauvaise perception de ce type de changement dans un contexte de réduction de masse salariale et redéploiement des effectifs.

## UNE ÉVOLUTION DES CADRES RELATIONNELS

Afin de maintenir les échanges malgré la distance physique, l'utilisation des outils numériques a connu un formidable essor. Parmi les maux associés à cette pratique, la multiplication des visioconférences a été citée par beaucoup d'interviewés. Si dans certaines sphères, la réunionite avait une place déjà confortable, il semble que la télé Réunionite soit encore plus répandue. Le manque d'expérience et de savoir-faire en termes de gestion du temps et de suivi du travail à distance semblent au fondement de cette « maladie ».



De fait, nombreux ont été les dirigeants à s'interroger sur la façon d'être manager dans le contexte de la pandémie et de la distanciation physique qu'elle impose. Un chef d'entreprise industrielle nous expliquait concrètement le changement de paradigme au sein de son entreprise. Avant le confinement, une pause quotidienne de 15 minutes permettait de faire le point avec l'équipe autour d'un café. Depuis mai 2020, plusieurs points sont nécessaires car réalisés de manière bilatérale. Les échanges sont moins spontanés et moins faciles compte tenu du port du masque. La distanciation étant perçue comme antinomique avec l'ADN de cette entreprise (« on est une entreprise dans laquelle l'humain (partenaires, salariés, clients) est au cœur du projet »), de nouvelles formes de convivialité sont imaginées, à l'image d'une sortie vélo ou de rencontres par atelier, à 4 ou 5 personnes au lieu de l'ensemble de l'équipe.

« Maintenant je fais coucou le matin, au lieu d'aller serrer la main. »

Un industriel de l'ouest tourangeau

Pour ce qui est des relations entre les directions et leurs personnels ou leurs représentants, nos interlocuteurs ont évoqué deux cas de figure. D'un côté, ceux qui ont vu les relations se pacifier dans le cadre de l'application du « quoi qu'il en coûte ». Un acteur de la santé nous a ainsi fait part de l'apaisement des relations liées à la possibilité de dépenser sans compter pour acheter du matériel par exemple. À l'opposé le dialogue social a pu se tendre autour des mesures prises au nom de la survie économique de telle ou telle entreprise : chômage partiel, congé imposé, licenciement, etc. Autant de sujets qui ont pu être conflictuels entre certaines directions et les représentants syndicaux. La protection des salariés a, selon les secteurs d'activité, également pu faire l'objet de discussions houleuses. Mais globalement, parmi les acteurs que nous avons rencontrés, les personnels ou leurs représentants ont apprécié d'être consultés et informés sur le sujet.

Par ailleurs, certaines associations caritatives que nous avons interviewées ont mis en avant leurs difficultés face à l'afflux massif de bénévoles. Le renouvellement important (40% de l'effectif pour l'un de nos interlocuteurs) et l'intégration de jeunes sans forcément d'expérience dans le domaine a posé des problèmes, malgré l'adaptation des procédures d'incorporation des volontaires. Et c'est sans compter sur la frustration de ceux qui n'ont pas pu participer, l'offre de main d'œuvre étant nettement supérieure aux besoins et aux capacités d'encadrement des structures.

## UNE CAPITALISATION SUR L'EXPÉRIENCE

Les personnes que nous avons rencontrées nous ont décrit l'évènement covidien comme inédit, du jamais vu à l'échelle d'une vie humaine sur le sol français en termes de pandémie, d'incidences socio-économiques et de mesures de préservation prises. Après un tel bouleversement, nombre d'interviewés nous ont dit leur sentiment d'un nécessaire retour d'expérience. Essentiel pour se préparer à une nouvelle crise sanitaire et à un nouveau confinement. Essentiel aussi afin d'identifier les mesures exceptionnelles à pérenniser et les évolutions à engager.

“ **Demain on sera prêt.**

*Un directeur d'organisme HLM*

En matière de préparation à un évènement sanitaire de même ampleur et à un nouveau confinement, les dirigeants que nous avons interviewés nous ont affirmé que le printemps 2020 avait été l'occasion de stabiliser les protocoles de continuité d'activité. Les organisations devraient ainsi être plus réactives le cas échéant. La crise inattendue du printemps leur a aussi permis d'identifier des points d'amélioration. Une directrice de collectivité locale nous confiait par exemple la difficulté pour les équipes mutualisées de relever de plusieurs cellules de crise, dont les consignes peuvent être différentes.

En outre, le printemps 2020 a été mis à profit pour prioriser les missions à engager lors du déconfinement. En ce sens, il permet d'organiser la reprise progressive de l'activité. La phase de déconfinement est également perçue comme un temps d'apprentissage.

Par ailleurs, capitaliser sur l'expérience peut prendre la forme d'un maintien des actions mises en place au printemps 2020 qui ont produit des résultats positifs. À titre d'exemple, un élu du nord-ouest de la Touraine nous indiquait vouloir conserver l'organisation du ramassage des ordures ménagères (un passage par semaine plutôt que deux). Un chef d'entreprise nous précisait quant à lui avoir pérennisé le fonctionnement et la communication autour de plannings à la semaine et au mois, ce qui n'était pas le cas avant le premier confinement.

Si certains ont d'ores-et-déjà identifié des transformations à pérenniser dans leurs pratiques, d'autres ont pris conscience de la nécessité de revoir leur organisation interne et leurs relations aux partenaires. Parmi les points en question ont été cités le télétravail, les méthodes d'animation, l'organisation structurelle, les collaborations entre organismes. Ainsi, une association culturelle nous précisait s'interroger sur la façon de faciliter la prise de décision et d'améliorer son fonctionnement. Le directeur d'un service d'aide aux jeunes nous disait, quant à lui, réfléchir à la mise en place du télétravail de manière ponctuelle, mais cela nécessite une évolution de la convention collective. Sur ce sujet, un directeur de collectivité locale partageait son sentiment d'un nécessaire changement de rapport au travail à distance, moins défensif et plus souple. Il évoquait par ailleurs l'efficacité et la fluidité des relations constatées lors du confinement entre services d'une même structure et entre structures... et le souhait de travailler dans ce sens de manière pérenne.

“ **Paradoxalement ça a été plus simple dans cette période-là de traiter les situations complexes et d'urgence qu'en période normale. On s'est affranchi d'un certain nombre de choses. Ça a été plus fluide.**

*Un directeur de collectivité locale*

## RÉSOLURE DES INJONCTIONS CONTRADICTOIRES

La gestion de la crise sanitaire et de ses incidences a suscité doutes et questionnements chez beaucoup de dirigeants que nous avons rencontrés. Parmi ces interrogations, quelques « cas de conscience » émanent très souvent de leur propre analyse de la situation et d'une réflexion sur leur responsabilité en tant que manager.

### ÊTRE ÉQUITABLE DANS UN CONTEXTE D'ACCROISSEMENT DES INÉGALITÉS

Les situations professionnelles des personnes en emploi ont connu des évolutions très différentes, parfois au sein de la même entreprise. Certains services ont été à l'arrêt, d'autres ont vu leur activité se maintenir voire s'accroître. Des postes étaient télétravaillables, d'autres pas. Des personnes avaient des conditions favorables pour exercer leur activité professionnelle à domicile. Pour d'autres c'était plus compliqué (exiguïté du logement, garde d'enfant simultanée, connexion internet de mauvaise qualité, nuisances émanant du voisinage, etc.). En termes de conditions d'emploi (rémunération, congé, activité à temps partiel voire fin du contrat de travail), les situations ont également été très variées, en fonction de la santé économique de l'entreprise et de la posture adoptée par sa direction.

« Il a fallu apprendre à manager différemment l'équipe [...] ; il fallait tenir compte des impératifs des uns et des autres.

*Le directeur d'un service d'information des jeunes en Indre-et-Loire*

Ainsi, les acteurs que nous avons rencontrés nous ont relaté les inégalités qui se sont faites jour dans les traitements salariaux, qu'il s'agisse d'agents de la fonction publique ou de salariés du secteur privé. Les conditions d'emploi ont été adaptées en fonction des besoins et des possibilités de chacun, générant de fait des inégalités de traitement. Les dirigeants qui se sont exprimés sur le sujet ont par exemple évoqué leur questionnement sur le fait de verser un salaire identique à des personnes dont le temps de travail diffère. Les situations citées mettent en balance des salariés à poste équivalent dont les uns ont des enfants à charge et



pas les autres. La situation de salariés considérés en sécurité car en télétravail et celle d'autres davantage exposés au virus en étant sur le terrain a également été évoquée. Un directeur d'organisme HLM partageait sa difficulté à mettre en place un système équitable. Il était par exemple gêné que certains membres de l'équipe aient envie de travailler mais ne puissent pas le faire, leur poste n'étant pas télétravaillable. Il était également gêné d'avoir demandé beaucoup à certains salariés en télétravail. Pour remédier un peu à cet état de fait, il a décidé de différencier les salariés en octroyant une prime de rendement (fonction du nombre de jours travaillés) et une prime de pouvoir d'achat (aux salariés qui ont travaillé pendant le confinement).

À l'opposé, des différences de traitement entre employés ont été signalées comme génératrices d'inégalités par un représentant syndical. Il évoque par exemple un chômage partiel ciblé selon les besoins en main d'œuvre et les possibilités d'exercice professionnel dans le nouveau cadre de travail imposé par la crise sanitaire, le fait que des jours de RTT et de congés aient été imposés à ces salariés en activité partielle quand ceux en télétravail à temps plein n'ont pas été soumis au même régime. Il dénonce également une approche différenciée selon les filières, le type d'activité et l'ancienneté dans l'entreprise.

Par ailleurs, la capacité de travail amoindrie dans certaines structures a contraint leurs dirigeants à établir des priorités au sein de leurs bénéficiaires. Par exemple, un service de réussite éducative nous expliquait que l'activité s'était focalisée sur les jeunes les plus fragiles. Globalement, devoir mettre entre parenthèse l'accompagnement d'autres publics a été difficile pour la plupart des employés.

## ASSURER LA CONTINUITÉ DE L'ACTIVITÉ TOUT EN PRÉSERVANT LA SÉCURITÉ DES SALARIÉS

À l'image de la ligne de conduite du chef de l'État, les dirigeants que nous avons rencontrés nous ont fait part de leur souci premier de protéger leurs équipes face au risque sanitaire... et en même temps de reprendre leurs activités dès que possible, sous réserve que les conditions de sécurité soient réunies.



Pour les acteurs publics, continuer à assurer un service est une mission à laquelle ils n'imaginent en général pas se soustraire, malgré le contexte sanitaire. « *On est service public ; on agit pour les citoyens* » nous disait un agent d'une commune. Pour autant, le personnel craignait d'être atteint par la Covid-19. Il y a donc eu un équilibre, des mesures de protection et des modes de fonctionnement à trouver. Au final, les services municipaux ont fonctionné dans un format amoindri nécessaire pour protéger les agents. En complément des gestes barrière, une directrice de collectivité nous expliquait que la continuité de service a pu être assurée par une activité en télétravail et une activité sur le terrain pour laquelle les agents se sont relayés. Le maire d'une commune rurale nous indiquait quant à lui avoir organisé une alternance au secrétariat de mairie afin d'éviter les contacts entre agents.

Service public d'un autre style : le système de santé. Un acteur du secteur nous expliquait que sept centres de consultation Covid-19 ont été créés dans l'agglomération tourangelle au début du premier confinement. Objectif : désengorger l'hôpital et recevoir les personnes atteintes par la Covid-19 ou susceptibles de l'être dans d'autres lieux que les cabinets médicaux, afin de protéger les patients sains et les professionnels de santé et de limiter les déplacements des patients. Notre interlocuteur nous relatait les problèmes d'approvisionnement en équipements de protection (volume disponible et hausse du coût du matériel), surtout pour la médecine de ville. Ces problèmes semblent demeurer au moment



de notre rencontre à l'été 2020, même s'ils sont de moindre ampleur. Notamment au début du confinement du printemps, ces soucis matériels ont entraîné des contaminations parmi les professionnels de santé. Une directrice d'établissement œuvrant dans le secteur de l'hospitalisation à domicile nous a informés que treize de ses quatre-vingt-dix salariés ont été atteints par la Covid-19 au cours du premier semestre 2020.



Dans le secteur privé aussi, les acteurs se sont mobilisés pour leurs salariés et la pérennité de leur activité. Par exemple, un industriel de l'ouest tourangeau nous relatait avoir protégé ses employés en leur demandant de rentrer chez eux et en leur versant immédiatement leur salaire. L'équipe lui en a été reconnaissante : « *notre patron a d'abord pensé à nous* ». La reprise d'activité s'est organisée pas à pas. Sur proposition du directeur, la production s'est remise en route en avril, par étapes. Cette reprise progressive, à effectif restreint, a été perçue comme salutaire du point de vue de l'acquisition des gestes barrière et du maintien des savoir-faire.

Dans certaines entreprises, les acquisitions de compétences ont été jusqu'à l'apprentissage de « nouveaux métiers ». Ainsi, un commerçant nous expliquait que son équipe était devenue experte en nettoyage de caddies et en vigilance sur leur rangement (rangement différencié des caddies souillés et des caddies désinfectés prêts à l'emploi).

Les organisations se sont également adaptées aux nouvelles contraintes d'exercice en gérant différemment temps et espaces de travail. Les établissements recevant du public nous ont ainsi parlé d'une circulation organisée « à la Ikéa ». Les commerçants ont évoqué l'allongement des horaires d'ouverture afin d'accueillir l'ensemble des clients en respectant les mesures de distanciation physique. Certaines activités ont été déplacées de l'intérieur d'un local à l'extérieur.

## COMMUNIQUER :

### UN MAILLON ENCORE PLUS ESSENTIEL

En outre, certaines personnes interviewées nous ont relaté la pression qui pesait sur leur service des ressources humaines quant à la possibilité d'une contamination des salariés et en même temps leur formidable mobilisation.

D'un point de vue formel, modalités de protection des salariés et de reprise d'activité ont été traduites dans des protocoles, régulièrement mis à jour. Un professionnel du bâtiment nous partageait la réactivité de l'OPPBTP (Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics) pour mettre en place un protocole de reprise, dynamisé par les doutes du gouvernement quant à la motivation des artisans à se remettre au travail. Un directeur de site touristique nous livrait avoir dû repenser la circulation sur son site, le déroulement et le calendrier des animations proposées, les tâches de ses employés pour y inclure un volet désinfection, etc. Le maire d'une commune du sud de la Touraine nous parlait quant à lui de son désarroi concernant l'organisation de la réouverture de l'école. Face à ses craintes, doutes et questionnements, il n'a reçu qu'« un protocole imbuvable, avec quelques jours pour le mettre en place ».



Afin d'accompagner au mieux leurs employés ou leurs bénéficiaires, certaines structures ont par ailleurs installé des cellules psychologiques. On nous a relaté que si le confinement avait semble-t-il été assez mal vécu, ces outils de soutien avaient été en comparaison peu mobilisés.

Enfin, pour quelques-uns, le confinement a été une opportunité pour exercer son métier dans des conditions plus sereines. Une association de protection de la nature nous a ainsi parlé de la grande qualité d'écoute des oiseaux du fait d'une ambiance apaisée. Aussi, ses salariés avaient des dérogations pour aller sur le terrain afin de continuer les études en cours.

Jusqu'au printemps 2020, beaucoup d'échanges se déroulaient en face en face. Nous n'avions donc pas d'intermédiaire entre la personne qui émet le message et celle qui le reçoit. Nous pouvions comprendre notre interlocuteur grâce à ses mots, la façon dont il les prononce, son comportement, l'expression de son visage, etc. La crise sanitaire et ses incidences ont changé la donne, en réduisant ce type d'échanges à la sphère du foyer. Si l'on s'accorde avec le postulat de l'approche Palo Alto, « on ne peut pas ne pas communiquer », des adaptations, et non des moindres, ont donc été nécessaires pour continuer à communiquer.

#### LA NOUVELLE DONNE DES ÉCHANGES À DISTANCE

La limitation des flux de personnes au strict nécessaire semble avoir posé des difficultés importantes dans la communication professionnelle et interpersonnelle. L'effet de sidération du confinement et la non anticipation d'une telle situation a entraîné un effet de « silence radio » que nous ont relaté plusieurs acteurs locaux. Cette phase semble en moyenne avoir duré une quinzaine de jours. Suite à quoi une première prise de conscience s'est opérée : on ne peut pas continuer comme cela ; il faut reprendre les échanges et les informations essentiels à la vie professionnelle.



Deuxième prise de conscience : les outils de communication utilisés jusqu'à présent doivent être adaptés. Un directeur de site touristique nous expliquait que tout ce qui a été produit en non digital (flyer, dossier de presse, etc.) n'a pas pu être utilisé compte tenu des mesures sanitaires. Il a donc fallu être inventif. Les outils numériques sont une des pistes précieuses qui ont été étudiées, même si cet interlocuteur nous avoue leur faible pouvoir de pénétration.

Avec leurs qualités et leurs défauts, les outils numériques deviennent donc la panacée de la communication à distance ; « on a appris à travailler à distance, on a découvert la visio ». Un acteur public nous indiquait que l'information aux élus et aux habitants a principalement pris la forme de mails. La directrice d'un établissement culturel nous précisait que ces échanges uniquement par mail augmentaient le stress dans une situation déjà compliquée. Le directeur d'un service d'aide à l'emploi nous relatait les difficultés de communication dans les équipes : communication plus longue et moins aisée, lourdeur des échanges, problème pour se comprendre, capacité à se rendre disponible et peur de déranger, crainte de manquer une information avec l'accroissement formidable des flux, etc.

« Ce que l'on peut se dire très rapidement entre deux portes en deux minutes... cela prenait une matinée pour expliquer quelque chose... j'ai trouvé ça très difficile.

La directrice d'une structure de l'emploi

Certains ont davantage joué sur la diversité des canaux de communication : visioconférence, appels téléphoniques, mails collectifs ou individuels, etc. Parmi la palette d'outils mis en place au printemps 2020, quelques-uns ont été maintenus par la suite, leur test ayant été concluant. C'est par exemple ce que nous a relaté une directrice d'école élémentaire. Le groupe Facebook des directeurs d'école et les échanges de mails avec les familles vont se poursuivre, en complément des autres outils de communication que sont les cahiers de suivi individuels et les affiches.

« Le mail est un bon complément ; je peux répondre aux questions directement. Cela facilite le dialogue avec la direction. Au début les familles ne savaient pas répondre à un mail ; gros travail de pédagogie. Les familles n'osaient pas écrire à la directrice mais nous allons le développer. Cela facilite le dialogue.

Une directrice d'école élémentaire

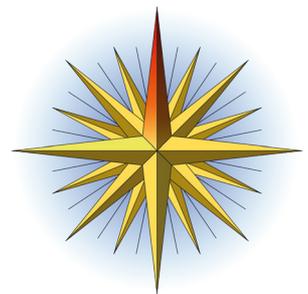
Il a également fallu être inventif lorsque le télétravail n'était pas possible. « Peut-être qu'on va plus parler avec les yeux ? » nous suggérait un industriel de l'ouest tourangeau. Cet acteur nous relatait sa difficulté à imaginer d'autres moyens pour instaurer un climat de confiance que ceux qu'ils mobilisaient avant la crise sanitaire : « Moi qui suis beaucoup dans la rhétorique et l'humour dans la relation, j'ai eu du mal. Je ne savais pas au départ si les gens souriaient. La dernière fois, quand le client a enlevé son masque, je le trouvais plus sympathique. »

## UNE COMMUNICATION DE CRISE TOUS AZIMUTS

Les dirigeants que nous avons rencontrés ont mis en avant la nécessité d'une communication hebdomadaire voire quotidienne afin d'informer et ainsi rassurer le personnel, les clients, les fournisseurs, dans la période d'incertitude forte qu'ont constitué l'amorce de la crise sanitaire et le confinement du printemps 2020. Il nous a été rapporté que les outils numériques ont été très précieux dans le déploiement rapide d'une information abondante à toutes les parties prenantes.

Cette communication tous azimuts a été évoquée tout secteur d'activités et tout type d'acteurs confondus. Ainsi, un acteur de la santé nous précisait que « des cellules de crise quotidiennes ont été mises en place pour faire un état des lieux des équipes, des moyens et des besoins et

diffuser les consignes par le biais de comptes rendus diffusés après chaque cellule de crise ». Un industriel de l'ouest tourangeau nous expliquait faire un point hebdomadaire avec ses salariés en les tenant informés par mail. Il a fait de même avec un fournisseur étranger important pour son activité. Cette communication transparente visait à conserver employés et partenaires commerciaux ainsi qu'à maintenir leur engagement à travailler ensemble. Un directeur de collectivité nous relatait qu'après quelques tâtonnements, la capacité à agir a été retrouvée grâce au plan de communication déployé. L'information régulière auprès des agents a permis de garder du lien, de donner un cadre et du corps aux activités. Ainsi, la motivation est restée forte et chacun est revenu à son poste dès que possible. Un bailleur social nous précisait quant à lui que la communication interne visait à la fois à rassurer et à expliquer les décisions. Plusieurs canaux de communication étaient mobilisés : information au conseil d'administration, note de service, courriels et newsletter mensuelle aux salariés. Cette dernière a été conservée après le premier confinement, son intérêt ayant été démontré (apport d'une vision globale de l'activité, des projets et de la stratégie de l'entreprise à l'ensemble des équipes).



## QUELQUES INGRÉDIENTS STIMULANTS POUR LES ÉQUIPES

### AVOIR UN CAP, DES PERSPECTIVES

La crise sanitaire et les incertitudes associées ont été pour nombre d'entreprises l'occasion d'un repli sur la gestion de l'urgence et du quotidien. Les personnes que nous avons rencontrées ont relaté les difficultés posées par ce positionnement.



Le manque de visibilité a gêné certains dirigeants pour agir. Quelle pérennité de l'activité et quel programme de travail quand on ne sait pas de quoi demain sera fait ? Quelle information communiquer quand on ne sait pas quand et comment l'activité va pouvoir reprendre ? Autant de questions et de doutes que les experts qui se sont exprimés sur le sujet au cours du premier confinement conseillent de partager avec leurs pairs et/ou leurs équipes.

Parmi les personnes que nous avons rencontrées, une directrice d'établissement culturel nous relatait ses difficultés à manager en tant de crise, car elle n'a pas été formée à cela et était comme « *un pilote sans plan* ». Il lui a fallu agir en l'absence de ligne claire des élus. Elle a ainsi engagé ses équipes dans une direction... que l'administration de l'établissement n'a pas suivi lorsqu'elle s'est enfin exprimée. La divergence entre vision technique et commande politique, née du faible volume d'échanges et de timings différents, a généré souffrance et stress. La place de pilote s'est transformée en exécutant, mettant de côté la réflexion, niant le terrain et les responsabilités afférentes au poste de directrice. La personne qui nous a relaté cette expérience parlait d'une sensation très désagréable. En outre, le manque de cohérence a engendré du travail supplémentaire, pour une équipe à effectif restreint et dans un temps record, car une fois la décision prise il y avait une injonction à aller vite.

D'autres structures ont préféré assumer une sorte de navigation à vue. Une directrice de grand magasin nous expliquait ainsi le choix de ne pas s'engager dans l'élaboration de stratégies sans avoir de visibilité sur les perspectives de réouverture. Cela aurait été pour elle une perte de temps et d'énergie. Elle nous informait que le siège de la chaîne à laquelle elle appartient s'était lancé dans l'élaboration de multiples scénarios et avait finalement abandonné cette idée.

Par ailleurs, certains ont revu la formulation de leur vision stratégique. Les objectifs ne sont ponctuellement plus structurels et inscrits dans le long terme mais immédiats. Ainsi, un acteur de l'économie nous précisait que son équipe s'était mobilisée autour d'une mission : sauver les entreprises. Ce mode de fonctionnement a généré une grande motivation et un investissement important afin d'assurer le service.

## SE SENTIR SOUTENU ET CONSIDÉRÉ

Un acteur de l'économie en Touraine nous précisait que, parmi les enseignements à retenir de la crise sanitaire et de la période de confinement, la reprise d'activités s'est mieux passée dans les entreprises où il existe un dialogue entre la direction et les salariés. Lorsque la communication est partagée, les réalités sont mieux comprises et les décisions plus efficaces. De même, lorsque les équipes se sentent investies de la confiance de leur encadrant, régulièrement exprimée, elles sont plus enclines à faire preuve d'agilité. Cette confiance réciproque et cette proximité sont d'autant plus primordiales en temps de crise. Nombreux ont été les dirigeants rencontrés à nous dire « *j'ai une équipe formidable* » et « *l'impossible est devenu possible* ». Même discours chez un bailleur social qui nous relatait l'investissement des managers pour faire de la proximité avec les salariés. Ce directeur d'organisme HLM nous expliquait également que le comité de direction a effectué régulièrement des visites sur site, afin d'aller au plus près des besoins des agents et des locataires. Il était important de « *montrer aux salariés qu'on va les accompagner* ». Ici, l'engagement du personnel et son sens du service public ont été salués. L'utilité de la crise pour révéler les compétences et les agilités de l'équipe également.



## POUVOIR COMPTER SUR SES COLLÈGUES

La crise sanitaire et le confinement associé ont entraîné des changements notables dans les organisations de travail. Dans ce contexte de changement, avec des choses qui se mettent en place au jour le jour et une vision au mieux à quinze jours des mesures applicables, se sentir entouré et soutenu est d'une grande aide. Les personnes rencontrées nous ont ainsi relaté les bienfaits des solidarités entre collègues.

Parmi les chamboulements professionnels opérés au printemps dernier : le télétravail et le recours massif aux outils numériques. Il a fallu appréhender la technologie, se former, apprendre à travailler autrement. Le directeur d'un service d'aide aux jeunes nous précisait que cela n'avait été possible que « *grâce à la solidarité dans les équipes, à la bienveillance entre nous* ».

« **La crise ressoude les équipes à l'horizontal et réduit les distances en verticale.** »

Un acteur de l'économie en Touraine

Traverser cette épreuve singulière ensemble semble avoir également renforcé les liens existants. Ainsi, un acteur tourangeau nous relatait la solidarité forte dans les équipes. Une association culturelle nous a quant à elle informés de la bonne coopération entre les parties prenantes du projet social d'un quartier relevant de la politique de la ville habituées à travailler ensemble. Un acteur de l'économie en Touraine nous précisait que les relations entre ses agents étaient plus serrées qu'avant, la crise ayant notamment réduit les distances entre encadrants et subordonnés.

Certains interviewés déplorent quant à eux un manque de solidarité, qui aurait pu les tirer de l'embarras. Ainsi, un maire du sud de la Touraine nous racontait son vécu du premier confinement. Le renouvellement fort de l'équipe municipale a mis en situation de décision des jeunes avec peu d'expériences donc assez démunis pour agir. La sollicitation des personnes anciennement aux affaires n'a pas trouvé d'écho favorable pour aider les nouveaux à faire face à la crise.

## LES PISTES POUR L'ACTION COLLECTIVE

La crise sanitaire et le confinement du printemps 2020 ont bousculé les pratiques de management. Au sein des organisations que nous avons rencontrées, certaines ont vu les « travers » de leurs pratiques habituelles exacerbées, d'autres ont découvert qu'elles n'étaient pas adaptées à une situation de crise, d'autres encore ont été assez agiles pour évoluer. D'une manière générale les attentes vis-à-vis des managers, concernant notamment la communication, la coordination, l'écoute et la motivation des équipes, ont été confirmées.

Au-delà des ressentis et expériences qu'ils nous ont livrés, les acteurs interviewés ont émis des envies et entrevu des opportunités. Dans la multitude des idées évoquées, sont reprises ci-dessous les propositions pour lesquelles les acteurs locaux ont une capacité à agir.

1. Pérenniser les cellules d'écoute et de soutien psychologique établies durant le confinement à l'attention des chefs d'établissements et de leurs salariés.
2. Favoriser l'échange entre dirigeants, au sein de clubs sectorisés (filière, territoire, etc.) ou transversaux.
3. Effectuer un suivi des retours d'expériences relatifs à la crise sanitaire et à ses incidences sur l'organisation du travail, auprès des établissements publics et privés.
4. S'inspirer de la gestion de crise pour faire évoluer certaines pratiques : modalités de prise de décision, collecte et diffusion des données nécessaires aux arbitrages d'une part, à l'information du public et des usagers d'autre part, polyvalence des actifs, etc.
5. Engager des transformations dans la gestion des ressources humaines et matérielles au service d'une plus grande réactivité et d'une meilleure utilisation (exemple : favoriser la mobilité professionnelle et le prêt de matériel).
6. Développer l'offre de formation dans les domaines des ressources humaines et du management, qu'il s'agisse de formation initiale ou continue.



**atu.**

Agence d'Urbanisme de l'Agglomération de Tours

3 cour - 56, avenue Marcel Dassault, BP 601- 37206 Tours Cedex 3  
Tél : 02 47 71 70 70 - Email : [atu@atu37.fr](mailto:atu@atu37.fr) - [www.atu37.org](http://www.atu37.org)

mission

37

**Ré**

Résonance

[mission-re.atu37.org](http://mission-re.atu37.org)

© ATU - Mars 2021 / Mission Résonance  
Cahier n°1 - Enseignement n°3

Directeur de la publication : Jérôme Baratier.  
Rédacteur : Aurélie Ravier.

Conception graphique et réalisation : Willy Bucheron.

Équipe projet : Émilie Bourdu, Grégoire Bruzulier, Jean-Charles Désiré, Béatrice Genty,  
Thierry Lasserre, Fanny Maire, Bénédicte Métais, Olivier Champion, Céline Tanguay.

Les droits de reproduction (textes, cartes, graphiques, photographies) sont réservés sous toutes formes.  
Photo de couverture : Felix Mittermeier provenant de Pexels.