

#2 : MANAGER CETTE REPRISE

par Tiphaine Scott de Martinville, fondatrice du Cabinet Inventif

*Tiphaine accompagne les Dirigeants dans les crises qu'ils traversent.
Conseil et Coach Mentor, certifiée PCC auprès de l'International Coaching Federation,
elle a été avocat d'affaires pendant 10 ans.*

Liens : www.cabinet-inventif.com – contact@cabinet-inventif.com

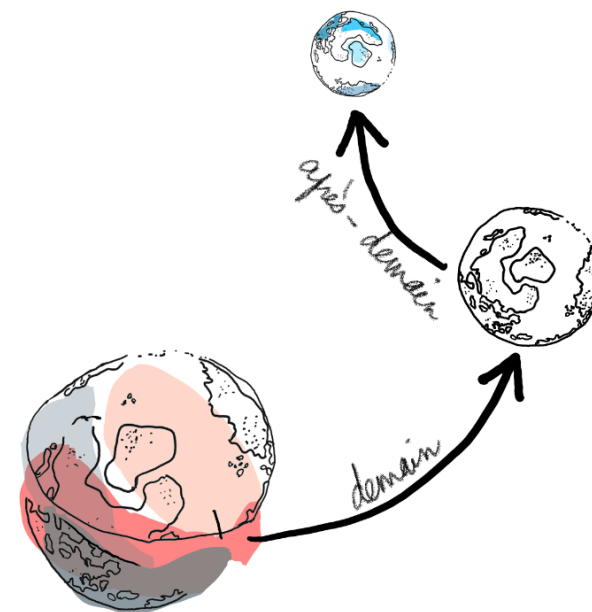
La crise sanitaire, le confinement et les conséquences multiples sur le travail, auront un lourd impact sur l'entreprise. Destiné au Dirigeant, cet article est le deuxième d'une série de 3. Sans être LA réponse (qui pourrait le prétendre ?...), le propos tente de donner des clés pour faire avec la période bouleversée : tenir ce qui peut et doit l'être, transformer les émotions en moteur pour la suite, entretenir la dynamique collective, intégrer les nouvelles pratiques et questions qui émergent chaque jour. Un premier article abordait la prise de conscience de l'état de crise, la façon dont le Dirigeant pouvait se préparer et adapter l'entreprise. Ce deuxième article envisage le retour à une vie «normale», en évoquant les questions de pérennité, de logistique, de leadership et de mobilisation que ce moment singulier soulève. Un troisième article s'attachera aux modalités pour continuer d'explorer les ressources, quand le quotidien tellement bousculé.

#2 : Car il faut reprendre : Avant-Après – Et puis tenir – Etat second – Révélateurs. **Préparer le deuxième volet** : Définir les modalités d'un temps intermédiaire – Concentrer les forces – Communiquer en intégrant la charge émotionnelle. **Travailler la mobilisation au corps** : Donner foi dans l'avenir – Capitaliser sur les bonnes pratiques des temps incertains – Tâtonner dans l'inconnu.

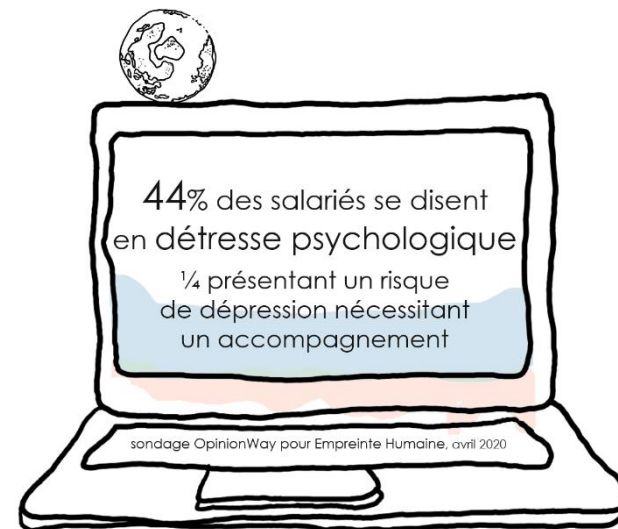
Car il faut reprendre

Avant-Après. Nous nous souviendrons longtemps du 11 mai, date choisie par la France pour sortir la tête du confinement. Nous nous souviendrons surtout de l'impact d'un repli obligé chez soi, sur soi. Que la crise soit finie ou que des vagues reviennent, nous pourrons bientôt dire que le coronavirus a changé la face du monde. Bien sûr, tous ceux qui ont perdu quelqu'un de proche, ou que le virus a empêché d'entourer correctement les siens, éprouvent une douleur sourde. Saurons-nous l'entendre demain, alors que nous sommes encore un peu hébétés ?... Quand l'enjeu a 'seulement' été de rester chez soi, nous nous sommes enfin posé, avons réappris à vivre ensemble, supporté de vivre seul, applaudi parfois, raisonné solidaire, agi citoyen, dit «plus jamais» et continué encore. Régulièrement, des questions de détresse ou de survie mentale se sont cachées derrière les sourires et les partages intimes. Pressés de sortir, nous voilà tentés de tourner toutes ces pages. Vite, revenir à la «vraie» vie !... Paris en tête, les villes se sont remplies cette semaine, et les queues sont revenues devant les magasins. Masques ou pas, les frôlements s'évitent de justesse. Est-ce une forme de négligence, dans notre soif de retrouver la normalité d'avant ?... Nul ne peut dire quelles prévisions se matérialiseront : de tous temps, l'avenir est inconnu.

Et puis tenir. En l'absence d'un traitement ou d'un vaccin, il reste assombri et l'économie fortement perturbée, sans que personne sache comment et pour combien de temps. D'ailleurs, à force d'entendre qu'«on n'a encore jamais connu de tels chiffres», quelque chose en nous a lâché : coûte que coûte, il faut tenir. Au-delà d'une crise économique qui pointe, l'urgence sociale revient aussi. Le confinement a rendu criantes certaines pauvretés, jeté à la face de lourdes inégalités. Et puis, l'air de rien, les questions d'organisation du travail s'invitent en première ligne. A l'honneur bien sûr, le personnel soignant et les métiers dits de première nécessité, qui n'ont pas compté leurs heures et leur engagement pour sauver des vies et assurer nos arrières, afin que certains fondamentaux continuent malgré tout. Dans le même temps, le digital est devenu monnaie courante. Il aura aidé à garder le lien et une certaine activité, en imposant souvent des horaires à rallonge à ceux que le chômage partiel a épargné.



Etat second. Deux petits mois pour qu'*avant* semble un monde presque oublié. Nous pensions acquis de retourner en tous sens une planète *low-cost*, manger des fruits de la passion aux quatre saisons, filer nos vacances à l'autre bout du monde, distribuer quelques bonnes consciences, surtout pour oublier de penser... Nous voilà désormais partager le constat que le virus nous maintient là, avec chance ou pas de chance selon la frontière qui nous sépare du reste de l'humanité. Or, l'état second risque de durer. Beaucoup ont aujourd'hui peur de se déplacer, les écoles freinent le retour, quand les entreprises finalisent à la hâte de nouveaux plans d'espace où l'autre est l'étranger. En fait de nouvelle ère, une deuxième phase s'ouvre. Derrière les questions de traitement du virus affleurent les notions de sens et d'engagement. Le travail devient un enjeu, qui démarre au simple fait d'y aller. Avec, selon les secteurs, l'actualité de garder le sien. «Vous y retournez, vous ?»... Interrogations du moment, qui montre que deux mois de confinement ont atteint quelque chose. Sous le discours de façade, la crainte est palpable : «Et vous, vous avez peur ?» est la question chuchotée hier derrière un masque, dans l'intimité d'un ascenseur partagé à deux. Nouvelle façon de vivre de quinconce, entre gestes-barrière et distanciation sociale. Oui, la peur traîne, émotion naturelle pour annoncer le danger réel, difficile à anticiper. Etrangement, la phobie continue d'apparaître quand l'histoire semble terminée. Comme il se déconfiné, l'esprit revient, déconfit, mesurer l'impact de semaines d'hibernation. L'espace trop réduit appelle désormais à retourner dans la rue. Si ce n'est pour être utile ou garder l'esprit clair, au moins pour voir autrement que par écran, croiser des âmes, sentir battre des cœurs, tenir mentalement... Percevoir sa part vibrante dans l'histoire collective, participer à l'ensemble vivant.



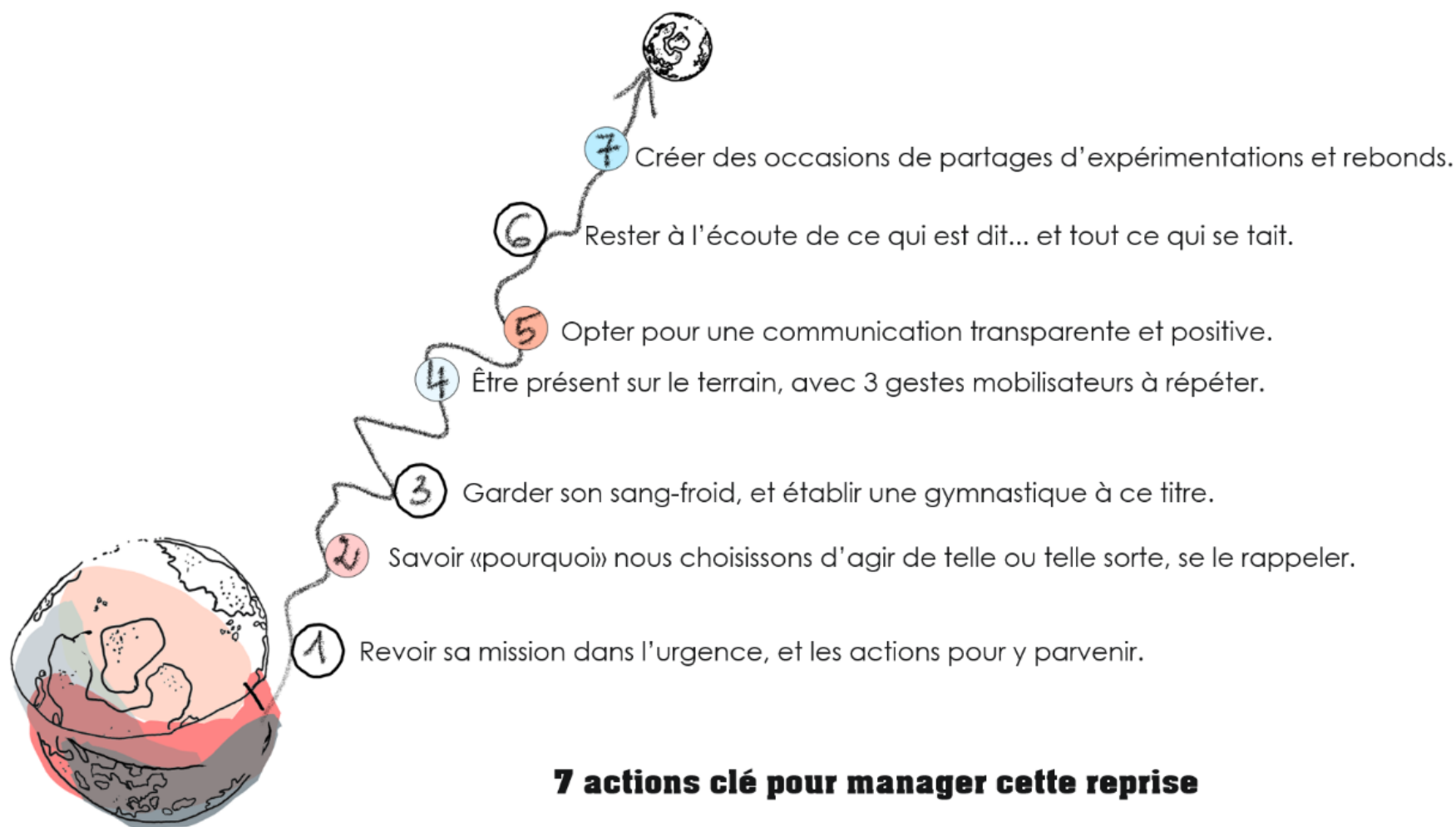
Révélateurs. Cette crise sanitaire est un révélateur, véritable *stress test* pour l'humain autant que pour les Etats, les services publics, les entreprises et les marques qui vont avec. Ironie du sort, un *stress test* consiste à simuler des conditions négatives pour mesurer comment le système se comporte. Le virus joue le jeu à merveille. D'abord, il accélère les tendances. Quand les *fashion weeks* reprendront, sans doute défileront-elles avec des masques imprimés en 3D dans l'usine

désormais toute proche et plus chère, faits de matériaux hybrides pour remplacer les blouses défilantes. Cette crise accélère aussi les adaptations indispensables : le coup du projecteur éclaire brutalement ce qui marche et ce qui est défilant, questionne tous nos états de santé, ébranle le socle des certitudes, la légitimité et la raison d'être. Y compris quand la planche à billets semble encore tourner – ce qui, sur le principe, génère aussi son flot d'inquiétude après des années à s'entendre dire que les fonds sont absents. Plus que jamais, la transformation est à l'ordre du jour. Vers quoi, vers où ?... Questions pour demain, qui ébauche déjà quelques pistes. Si depuis trois ans, nous pensions tout savoir du «*en même temps*», nous commençons à percevoir qu'il conduira désormais à travailler chez soi et au loin, au front et derrière, en ville et au cœur du territoire, engagé et masqué, spécialisé et polyvalent, dans un réagencement des tâches dont nous n'avons encore aucune idée.

Préparer le deuxième volet

Définir les modalités d'un temps intermédiaire. Ces dernières semaines, nous avons beaucoup parlé d'innover et d'ouvrir la page d'un nouveau monde : salaire universel pour engager le citoyen, recyclage des matériels pour tenir la distance, marketing de bon aloi pour se jouer du confinement, focalisation sur les nuages de pollution que notre retrait du monde estompe subitement. Si toute crise nous projette hors des sentiers battus, il s'agit pour l'instant, réalisme oblige, de tenir la distance. Une crise désorganise le système en place et le risque est là, avec quelque chose à perdre et à protéger. Sans trésorerie, le temps disponible devient très court. Et puis, par son côté soudain, inattendu et extraordinaire, la crise est emplie de charges émotionnelles à apprivoiser. L'enjeu vient vite de réengager l'humain... Ces urgences disent la gestion de crise, méthodologie d'action permettant de faire face à la brutalité et à la soudaineté de l'événement : digérer, protéger l'indispensable, revoir sa mission, préparer les décisions, identifier les compétences clé, suivre un plan d'action, faire preuve de discernement pour savoir que faire et où l'on va à brève échéance, garder le cap... Dans les faits, si beaucoup expriment l'envie de revenir physiquement travailler, organiser la sécurité demande des trésors d'ingénierie pour canaliser les gestes-barrière, freiner l'envie de se rapprocher et contenir la responsabilité du Dirigeant. Ces derniers jours, ils préparent à temps plein l'encadrement et la protection de notre nature humaine qui tend à se toucher. Poursuivre le travail à distance cristallise également les besoins d'équipement qui souvent, ont été choisis fin mars à la hâte. Si la modalité digitale s'installe pour longtemps, il faudra un peu de patience et d'ingéniosité pour que d'autres organisations et facilitations voient le jour après-demain. Puisque l'incertitude et le risque deviennent nos compagnons de route, le Dirigeant gagnera quotidiennement

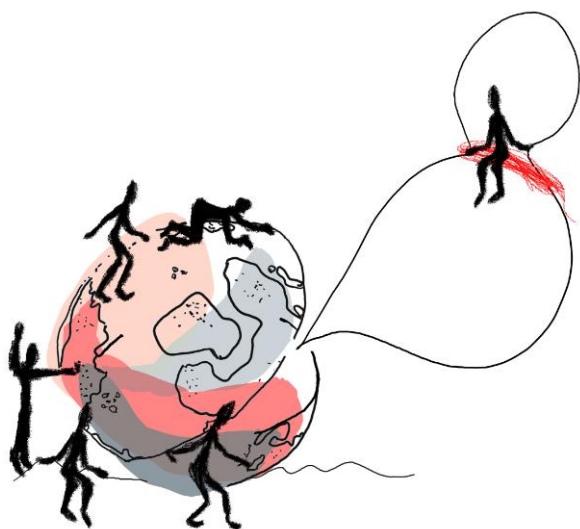
à rappeler le sens de l'action, sans jamais omettre que nos axes de vie personnelle ont été chamboulés, y compris quand l'issue se veut constructive. Il est attendu dans sa capacité à donner de l'élan pour tenir par une communication transparente et positive : ce qu'il sait, et tout ce qu'il ne sait pas... registre conséquent ces dernières semaines. Plus que jamais, il convient de parler avec sincérité, humilité et transparence, comme de garder un esprit positif, optimiste et contributeur, pour faciliter la reprise. Analyse des causes, ébauches et fragments de réponses, viendront au fur et à mesure.



7 actions clé pour manager cette reprise

Concentrer les forces. Par principe, une crise est un moment très sensible. Difficile d'y voir clair : toutes les cartes semblent rebattues, l'urgence prime... Il faut à la fois savoir aller à l'essentiel, adopter ce langage où l'humain est en jeu, tenir sans être submergé... Notre verticalité est mise à rude épreuve. Une crise est également le moment d'envisager toutes les hypothèses, même les plus invraisemblables... pour tenter d'évaluer au mieux les conséquences et rebonds qui pourraient en découler, avec ouverture et sang-froid. Arrêt ou renouvellement de l'activité, traitement des données personnelles, isolement des contaminés, responsabilités pour autrui... Les questions sont très nombreuses, avec des risques associés. Beaucoup peut d'ailleurs sortir des premiers partages d'expérience que le confinement a multipliés. Quelles que soient les issues des éventuels procès

qui s'annoncent, le climat devient facilement délétère, complotiste, les discussions se tendent... Dans un quotidien où l'essentiel est à tâtons, les injonctions paradoxales foisonnent : respecter la distanciation et soutenir la mobilisation, faire l'école et le travail... Sans parler des prophéties parfois auto-réalisatrices d'un métier en devenir : «prédiclogue» !... Après avoir entraîné l'équipe de France, 60 millions de français sont devenus Président ou Premier Ministre... chacun sûr et certain de la bonne décision «qu'il aurait mieux valu prendre». Ce sont pourtant ces équipes que le Dirigeant doit accompagner, avec la solitude bien légitime de savoir sa décision constamment contestée. De fait, une crise radicalise l'action. A lui de prendre encore un peu de recul pour construire la décision pertinente, varier les scénarii... Le temps de trouver soutien et respiration aux diverses étapes d'un raisonnement qui cherche à tenir le plus longtemps que possible en mode dégradé. Tant mieux si la reprise se révèle être bien mieux.

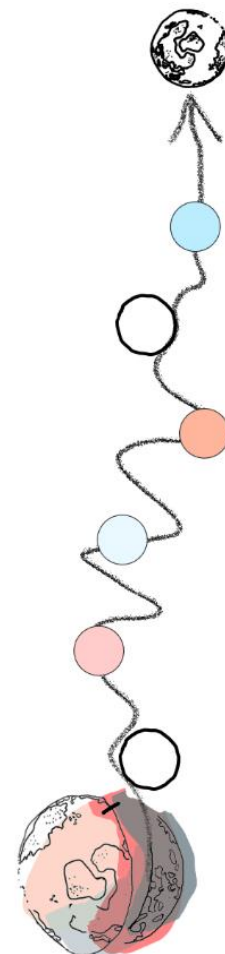


Communiquer en intégrant la charge émotionnelle. Par tous les bouleversements et remises en question qu'elle apporte, une crise est à l'évidence un pic de stress émotionnel. Parfois, au lieu d'une détresse, l'excitation prime. C'est alors en-dessous du rire que les signaux faibles disent l'inquiétude. De fait, aujourd'hui... que dire ?... Quelle réalité projeter, quelles images et quels chiffres envisager pour répondre efficacement aux affirmations selon lesquelles «rien ne sera comme avant», «les vagues vont continuer», «des pans vont tomber», «ça va restructurer et licencier» ?... En réalité, personne ne sait et chacun espère le moins pire... en rêvant que tout soit différent. A tout le moins, il peut être pertinent d'organiser l'endroit pour évoquer notre rapport au risque, au courage, à la créativité et l'audace dont nous avons besoin

pour favoriser la reprise et imaginer d'autres lendemains. S'agissant d'aujourd'hui, une communication directe et claire, avec les collaborateurs et avec les clients, permet de garder confiance et sens. Il s'agit de recentrer les messages sur les besoins prioritaires d'information, conseils et solutions, libérés de l'information commerciale. L'information se veut utile, aidante, pourvoyeuse d'optimisme et d'idées. L'élaborer demande parfois d'accepter de repartir d'une page blanche... et d'intégrer le choc pour prendre la parole avec justesse : nous sortons d'un grand bouleversement, demain n'est probablement pas génial, et nul ne sait encore si après-demain sera une révolution. Maintenant est d'abord une sortie de tunnel avec, comme le lapin, les yeux (un peu) dans les phares.

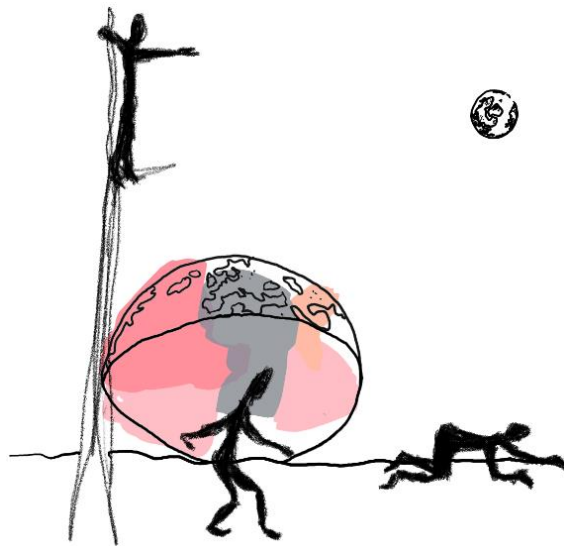
Travailler la mobilisation au corps

Donner foi dans l'avenir. Toute crise prend fin, un jour... avec ses perdants et ses gagnants, dit parfois l'esprit fataliste... Gagner, c'est d'abord avoir tenu, souvent avec le sentiment de rester tous ensemble sur le même bateau. Si les notions de sens commun, de solidarité et d'essentiel diffèrent selon chacun, nous sentons bien que quelque chose se joue plus loin que le matériel. Plutôt dans le sens donné à sa vie, l'incarnation d'un projet, la mobilisation autour d'un engagement... Nous cherchons l'étincelle qui conduit à se sentir utile, celle qui semble grandir l'humain en nous et autour. Revoir et rappeler la vision d'entreprise prend tout son sens. Avant de sauver le monde, il s'agit déjà de rendre chacun acteur d'une version positive et constructive de l'action (y compris rébarbative), dont le résultat se voit tout simplement dans les yeux. Mettre en possibilité de se sentir fier, contributeur, constructif... Plutôt que l'injonction à être positif ou optimiste, mieux vaut favoriser la capacité à faire ensemble, explorer d'autres pistes, élaborer diverses hypothèses... Au-delà du lien qui soude, se projeter aide à reconstruire ce que la crise a cassé. Non pas en l'occultant, mais en faisant avec. Ainsi vient la redéfinition d'un projet collectif ambitieux et engageant : petit à petit. De même, il paraît important de tenir compte des remises en question que le confinement a donné à nos vies personnelles. La crise a bousculé nos repères, nous poussant à revoir nos fondamentaux. Parfois, une vie entière semble passée à la moulinette et tout semble devoir être repositionné : l'axe qui nous tenait droit jusque-là, valeurs, vision, priorités... Si l'urgence dicte de concentrer nos forces, gardons l'œil sur tout ce que cette crise



a mis en jeu. L'entreprise peut faciliter l'accompagnement souvent nécessaire, pour parler et ébaucher des solutions avec d'autres, en-dehors des protagonistes.

Capitaliser sur les bonnes pratiques des temps incertains. Avec le confinement, les propositions d'ateliers et réflexions partagées ont été nombreuses. C'est un point de départ très utile pour amener les équipes à améliorer la suite. En gardant à l'esprit ce point saillant : la présence reste indispensable... Défi de mêler outils digitaux et intelligence artificielle à nos cœurs d'humains, afin d'élaborer des réunions sensibles, agiles, créatives en présent-distanciel ?... Pour l'instant, nos démarches d'amélioration et de création touchent plutôt l'organisation du travail que l'innovation dite



de rupture. Fameux process qui, paradoxalement, n'a jamais eu aussi bonne presse qu'avec le coronavirus. De fait, il permet en un temps record de déplacer des malades à travers la France, de monter des hôpitaux... Le process rassure l'exécution, il contient les risques identifiés... Intelligence, finesse et agilité restent indispensables pour l'ajuster aux réalités et à la sensibilité du terrain, pour maintenir une cohésion humaine que ces marches à suivre écrasent souvent. Les entreprises en savent quelque chose, que la recherche continue d'amélioration amène régulièrement proches du burn-out. En filigrane de ces réflexions, nous pressentons que le leadership est également touché au cœur. Besoin de tenir les choses à sa main, de responsabiliser dans la pression, nécessité d'aller sur le terrain, envie de sentir le Dirigeant physiquement partie prenante... Toutes ces notions sont bousculées par la crise. Initiatives, lâcher prise et marges de manœuvre sont à l'ordre du jour, autant que l'évolution des gouvernances et processus de décision. Là encore, quelque chose d'intime est remué : rapport

au contrôle, à l'action et à la prudence, au risque, à la prévision, à la co-construction, à la confiance... Une certaine posture managériale en sort renforcée : encourageante, à l'écoute, souple, assertive, décisionnaire. Plutôt que de compter les progrès, elle promeut la polyvalence et l'agilité pour se rendre acteur de ce que l'on peut faire... accepter le flottement... et tirer les apprentissages de cette expérience étrange. Une forme d'engagement est d'actualité : celui de se demander comment agir maintenant avec ce qui est à sa main, au lieu d'attendre «la bonne» réponse ou de considérer qu'on ne peut pas y faire grand-chose, dans une forme de retrait ou de déni.

Tâtonner dans l'inconnu. Avec la crise, l'inconnu est de mise. Autant apprendre à faire avec... S'arrêter à la seule confusion est un peu court. Plutôt choisir d'en faire quelque chose, transformer les questions, déplacer les sujets, afin de renouveler continuellement diverses hypothèses de travail. C'est dans cette avancée à tâtons, marche à l'aveugle et les sens bien ouverts – y compris l'intuition tendue vers les signaux faibles – que les équipes peuvent et doivent être accompagnées. Au fait, l'inconnu, c'est quoi ?... Tout simplement ce que je, et puis nous, ne savions pas jusque-là. L'appréciation repose beaucoup sur nos certitudes, routines, habitudes, schémas de pensée... pour les étirer plus loin. Bonne nouvelle, 95% de notre cerveau serait non-conscient, à la fois réflexe et inconscient... Ce qui nous laisse une très grande marge de manœuvre, et pas mal de recul, sur tout ce que nous croyons contrôler, déterminer, définir... depuis les 5% restants. Avec un peu d'humour, se découvrir 'sûr' depuis 5% seulement de sa perception, devrait détendre notre muscle de la certitude !... D'ailleurs, comment savoir que je suis dans l'inconnu ?... Car il perturbe facilement : secousses mentales, sentiment d'être perdu, manifestations physiques comme le barbouillage... Autant de signes qui engagent à laisser passer une nuit, pour voir. Si c'est toujours là le lendemain, laisser encore passer une journée, le temps de digérer. Sinon, continuer à tâtonner. D'expérience, l'inconnu n'offre pas grand-chose à perdre, si ce n'est les images et ébauches de soi élaborées jusque-là. Et malgré le mythe lié aux vies parfois romanesques de créateurs, l'inconnu se traverse généralement l'esprit clair, calé sur le chaos et l'intensité auxquels créer, inventer, chercher, confrontent souvent.



Cette crise et sa reprise bouleversent bien des modes de pensée. A commencer par la certitude de savoir ce qu'il faudrait faire. Pour l'instant, il s'agit surtout de tenir, mobiliser, rassurer, engager, (se) préparer à jouer avec des cartes rebattues. Non pas celles qu'on rêverait d'avoir ou qu'on imagine à sa main, mais celles bien concrètes que l'on voit dans son jeu. Nouvelle forme d'ici et maintenant, qui fait avec ce qui est, et accompagne l'inconnu à proximité, celui au bord d'émerger.

A bientôt pour la suite
#3 : Et après ?...