



#1 : AU SECOURS, LA CRISE REVIENT

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 avocate d'affaires pendant 10 ans.*

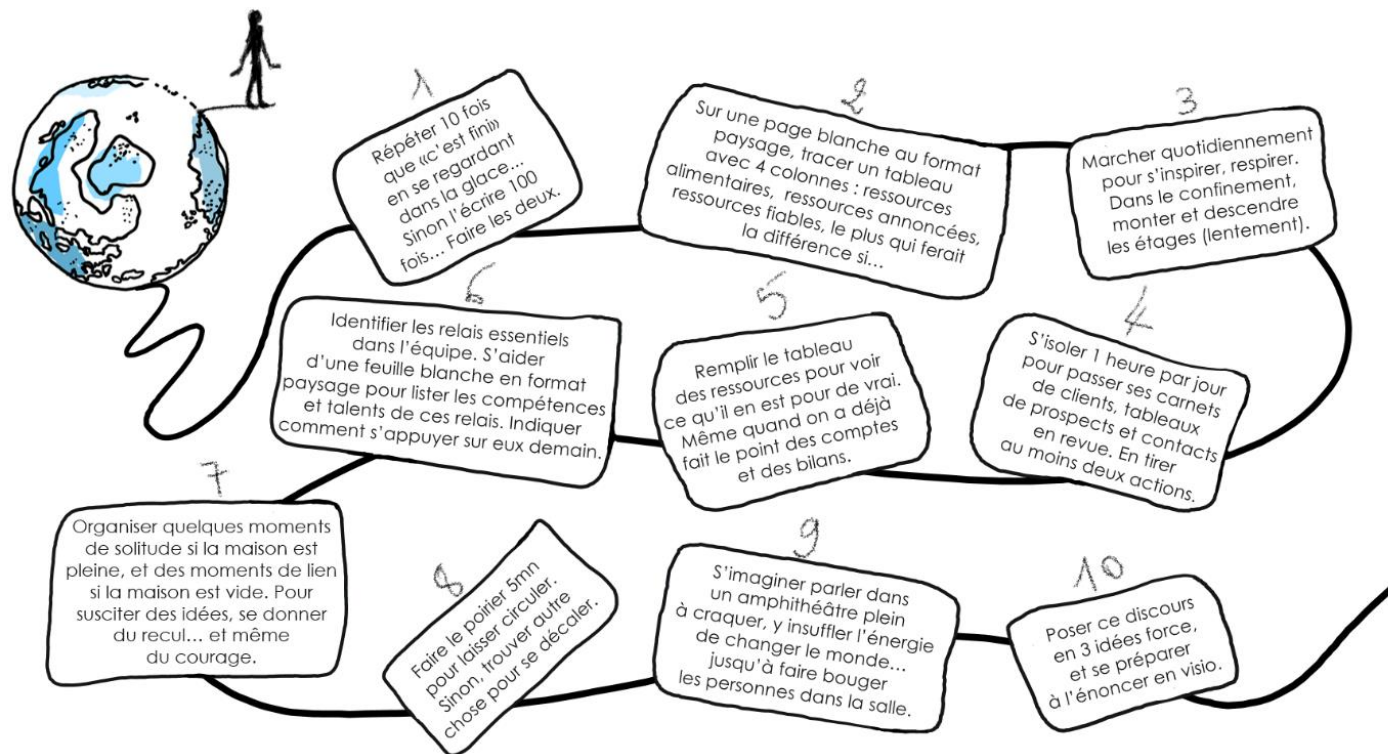
Liens : www.cabinet-inventif.com – contact@cabinet-inventif.com

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 premier 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. Ce premier article revient sur la prise de conscience de l'état de crise, la façon dont le Dirigeant peut se préparer et adapter l'entreprise. Un deuxième article s'articulera autour du leadership et la facilitation de la dynamique humaine dans cette crise. Un troisième article visera plus spécialement les modalités pour garder le cap de l'exploration des ressources, avec un quotidien tellement bousculé.

#1 : Traverser la deuxième vague : Une crise à plusieurs temps – Le risque de l'accélération – Solitude couchée aux genoux du Dirigeant. **Prendre la complexité à bras le corps** : Puisque VUCA l'a dit – Eclatement des frontières – Valeur de ce qui est là. **Faire comprendre qu'il y a crise** : De savoir à intégrer – Déni pour accepter – L'émotion en moteur. **Pousser à la reprise** : Survie de ce qui peut – Envie de ce qui vient – Nouvelles économies.

Traverser la deuxième vague

Une crise à plusieurs temps. A mesure que le confinement s'installe, nous intégrons qu'une deuxième crise, au moins économique, va suivre la crise sanitaire. Beaucoup saluent le temps retrouvé, l'émergence d'un nouveau monde... Certains jugent que le retrait imposé serait la juste sanction de nos excès... D'autres propos célèbrent la révolution et se félicitent du chaos accompagnant l'émergence... Bien sûr, il s'agit de recommencer demain autrement. Difficile d'ailleurs d'échapper aux multiples paradoxes de cette crise : considérer l'autre par le geste barrière de la distance sociale, rester chez soi pour sauver des vies, encourager du haut des fenêtres «nos» soignants sous l'eau... Paradoxe encore, de regarder le travail brutalement mis sous cloche. Sous couvert d'être digeste et largement accompagnée par l'Etat, la crise économique s'annonce sévère, prête à nous projeter dans l'inconnu d'une situation inédite, avec des signaux faibles annonciateurs d'un grand chambardement.



Quelques conseils pour tenir le cap (avant d'envisager autre chose)

Le risque de l'accélération. Nous sommes entrés dans un monde où l'accélération peut faire des ravages, en témoigne l'empressement de l'Etat à accompagner les entreprises à redémarrer demain comme elles peuvent. Cette aide s'annonce indispensable tant l'impact économique de la crise sanitaire semble surgir comme un tsunami. Nombreux sont les secteurs d'ores et déjà touchés, les carnets de commande brutalement vidés. La mise sous oxygène grâce au chômage partiel, l'aide aux indépendants et toutes les mesures prises pour repousser l'échéance, sont une façon de lisser la vague dans le temps... Pourtant, le prix de cette crise semble être pour longtemps. S'il est plus facile de saluer le bouleversement, l'inconnu, la complexité et l'incertitude quand le frigidaire est rempli, qu'en dire quand la perspective d'une reprise semble si incertaine : juin, septembre... janvier 2021 ?...

Solitude couchée aux genoux du Dirigeant¹. Stigmatisée depuis longtemps, la solitude du Dirigeant reste largement au goût du jour. D'autant que son autorité a été régulièrement remise en question ces dernières années, par des déconnexions vécues au quotidien comme inacceptables. Langage de performance sans toujours adopter l'empathie nécessaire, failles dans l'exemplarité, disproportions dans la redistribution des fruits du travail... Les attaques ont été parfois vives pour dénoncer certains comportements d'impunité, prôner une prise de conscience... Saluons ces dirigeants qui ont su incarner une responsabilité éthique dans leurs actes au jour le jour, ceux qui ont fait de leur développement personnel une rampe d'accès au nouveau monde. Gageons que les graines qu'ils ont semées porteront tous leurs fruits dans la crise². Ils osent aujourd'hui dire leur vulnérabilité à apprendre, pratiquent l'humilité de se mettre à la place de l'autre, cherchent la diversité des points de vue, acceptent la perturbation de ne pas tout savoir tout de suite... Sur le terrain, c'est payant... surtout quand le quotidien est bouleversé.



¹ *La solitude*, merveilleuse chanson de Barbara... «Je l'ai trouvée devant ma porte / Un soir, que je rentrais chez moi / Partout, elle me fait escorte / Elle est revenue, elle est là (...) / Depuis, elle me fait des nuits blanches / Elle s'est pendue à mon cou / Elle s'est enroulée à mes hanches / Elle se couche à mes genoux / Partout, elle me fait escorte / Et elle me suit, pas à pas / Elle m'attend devant ma porte / Elle est revenue, elle est là / La solitude...» (Paroliers : Duke Ellington, Eddie de Lange, Irving Mills)

² Voilà une des leçons de la terre : c'est par temps clair que l'on sème, non pas dans la tempête...

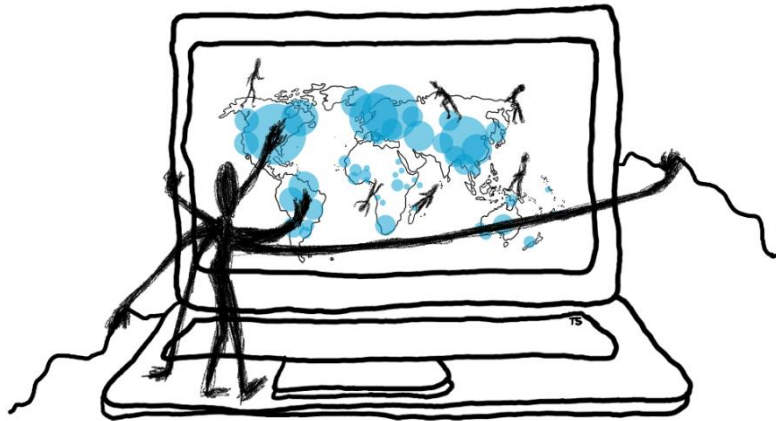
Prendre la complexité à bras le corps

Puisque VUCA l'a dit. Le concept VUCA, que beaucoup évoquent ces temps-ci, prend soudain tout son sens. Depuis 5 ans, l'acronyme fait le tour des séminaires de management. «*Avançons et entraîmons dans un monde VUCA*» disent-ils ! Voilà le concept inventé dans les années 90 par les militaires américains pour raconter le théâtre de leurs opérations : V comme *volatility*, U comme *uncertainty*, C comme *complexity* et A comme *ambiguity*... VUCA, pour le Dirigeant, c'est aujourd'hui de plein pied et maintenant : gérer tant d'urgences en même temps, jongler entre Zoom, Teams, WhatsApp, Skype, et Slack, faire l'école aux enfants, jouer entre deux portes, naviguer à vue de scénarii de confinement-déconfinement sans date, contacter les clients, soutenir à distance, préparer les repas, faire les courses, entretenir une maison... Chaque jour, la crise impose des prouesses de gestion et de logistique. Voilà comment d'un coup, un monde résolument volatile, incertain, complexe et ambigu s'est ouvert sous nos pieds. Soudain, les lettres sont devenues concrètes. Monde volatile, tant il semble soumis à l'imprévisibilité de la capacité des Etats à maîtriser la crise sanitaire... Monde incertain, tant il paraît délicat de donner des échelles de temps... Monde complexe où tout se révèle interdépendant, où le maillon faible grippe la chaîne de valeurs... Monde ambigu, où tout peut être dit et son contraire.

Chloroquine : urgence ou prudence ?...

Crise : 15 jours ou 15 mois ?...

Virus : bénin ou grave ?...



Eclatement des frontières. Dedans et dehors, ici et à distance, intime et extérieur, public et privé... Tant de frontières sont chamboulées par des avions cloués au sol, des circuits de production en carence, des malades à l'isolement, des écrans qui montrent nos zones de repli... Nos actes citoyens pour aider dans la crise renouvellent également l'idée du bien commun, le rapport au partage et à l'engagement. L'action, ces derniers temps, redonne du sens à l'ouvrage. Sens de l'Etat, de son pays, d'un métier, du collectif... sens de l'autre, aussi. C'est lui

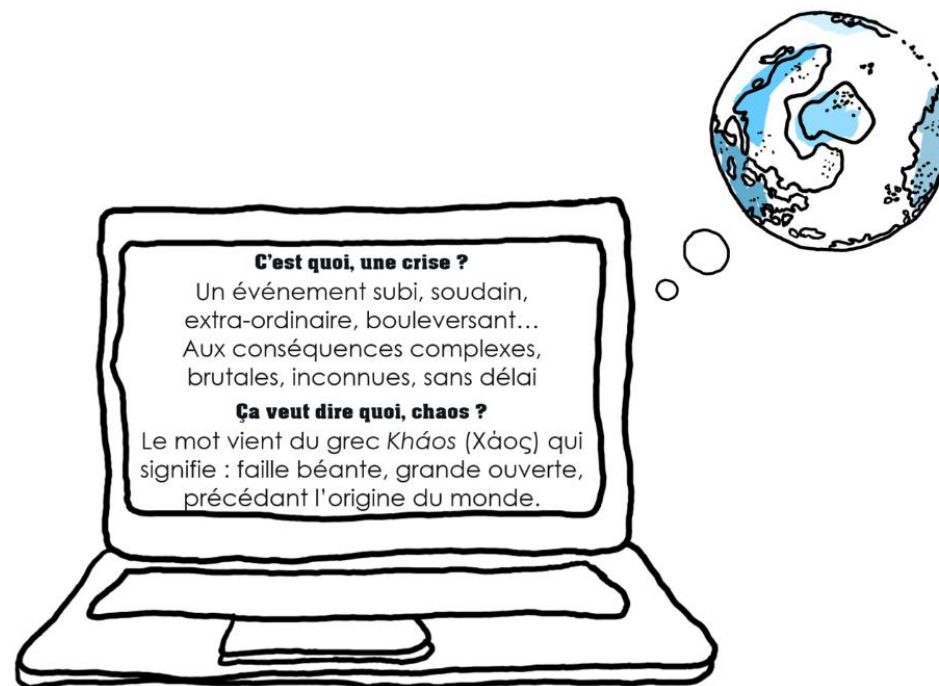
qui remet du sensible à l'œuvre, de l'émotion dans le travail, du désir dans nos vies. Pour le Dirigeant, ce sont d'abord ses propres perceptions et représentations qu'il s'agit de réinventer, avant de transmettre autre chose autour de lui. Espace, temps, liberté, intégrité, nouveauté, présence, réalisation, performance, indicateurs, mobilisation, modalités, civisme... Nos façons de voir demandent d'être revues, vrillées par un coronavirus encore énigmatique. Le Dirigeant doit trouver la ressource de transformer ces inconnues en opportunités, principe qui le tient debout, bien droit à sa fenêtre, cherchant au loin le sens de ce qui vient.

Valeur de ce qui est là. On l'aurait presque oublié, reposent plus que jamais sur les épaules du Dirigeant toutes les angoisses de trésorerie et de capacité à tenir la voile dans le temps. Pour lui, **des décisions difficiles s'imposent et vont s'imposer** : organiser la reprise, trouver de nouveaux débouchés, suivre l'ensemble et le moral des équipes, choisir les mots pour dire, avoir le courage d'insuffler ce qui manque, y croire sans savoir de quoi est fait demain... Certains vont jusqu'à évoquer la raison d'être que les entreprises trouveraient dans cette crise qui projette hors du cadre. Quoi qu'il en soit, revient la nécessité de **faire autrement avec les talents autour**, mieux s'appuyer dessus pour trouver un cap pertinent dans la crise, partager l'élaboration de la décision, cultiver la capacité à agir ensemble depuis une page blanche, renforcer la confiance dans l'incertitude, l'ambiguïté et les signaux faibles... Pour le Dirigeant, **continuer de tenir seul est l'une des plus grosses erreurs d'un temps** où seules deux certitudes règnent : demain sera différent de ce qui est prévu, la volonté est là pour sauver ce qui peut l'être et inventer d'autres lendemains.

Faire comprendre qu'il y a crise

Du savoir à intégrer. Très vite, il va être du ressort du Dirigeant de faire comprendre l'amplitude de la crise annoncée, sans s'en décharger. Bien souvent, nous croyons déjà savoir ce que le mot « crise » veut dire, et la peur qu'elle engendre. Nous en avons vécu tant d'autres, et même observé de loin... Concrètement pourtant, **voici venue l'urgence d'accuser réception du séisme probable** qui se profile à l'horizon. Trop nombreux en sont encore à dire : *« 1 mois et ça va reprendre ! »*, planifiant la reprise comme si de rien n'était, maugréant contre le travail à l'arrêt et les livraisons qui manquent : *« Comment ça ? vous pensez que la fête cet été doit être annulée ? »*... Parfois, le décalage paraît immense entre ce qui se profile pour après, et l'insouciance qu'il serait de bon ton d'afficher.

Déni avant d'accepter. Comprendre ou garder du recul, revient à donner au cerveau le temps de s'adapter. Temps de réaction ou de tétanie, tentation du déni à coup sûr... Le déni est ce mécanisme inconscient qui protège des situations où l'émotion est trop forte. En feignant d'ignorer, il aide à supporter ce qui nous semble insupportable. Ainsi parle le déni quand nous nous accrochons encore aux projets faits avant : recrutements, déploiement, événements clients, vacances et mises en place de nouveaux outils... En réalité, le constat de crise



s'intègre à l'instant seulement où nous l'acceptons. L'émotion peut alors submerger. L'inquiétude est telle que nous serions tentés de marchander un répit, ou d'agir immédiatement : «*D'accord, mais je fais quoi, concrètement ?*»... Tout de suite ? Surtout rien ! Une seule certitude : **la crise est mauvaise conseillère**. Elle s'impose, et c'est tout. Le souvenir revient dire l'adage maintenant pertinent : «*Il est urgent d'attendre*». Non pas l'éternité, ni même une semaine. Un ou deux jours, peut-être ?... Juste le temps d'intégrer ce que «*Y'A CRISE*» veut dire. Plutôt que la fin du monde, c'est bien la fin d'un monde dont il s'agit : celui que nous avons **CONNU**. Alors seulement s'éloignent les projets d'*avant*, puisqu'ils n'existent plus.

L'émotion en moteur. Après le constat, vient le temps de transformer les émotions que la crise génère, pour qu'elles nourrissent nos actions. Plus le Dirigeant saura faire de ce qui l'anime un moteur conscient, plus il sera éclairé à guider autour. Or, nous traversons cette période avec des **émotions tellement contraires**... Extirpés malgré nous d'une course perpétuelle à la suractivité, le confinement nous projette dans la **joie simple de retrouver un espace intime à habiter**. Surpris, nous découvrons qu'il contient mille lieues de développement personnel : quoi de mieux qu'un bouquet de fleurs sauvages à cueillir, un dessin à croquer, le silence à composer, pour sentir ici vivre sa vie ?... Dans le même temps, nous avons **le cœur serré quand nous sommes touchés dans notre chair**, que nous songeons à tous ceux que le virus atteint, comme au travail de deuil et de reconstruction qui s'ensuivra, y compris dans l'entreprise. Il y a aussi l'inquiétude, quand nous envisageons sortir du confinement avec toute l'impréparation que nous sentons poindre. Aucun temps pour penser l'après ?... Pourtant, demain viendra bientôt. Il dira de prendre en compte les équilibres bouleversés, les rapports sociaux érigés en contre-pouvoirs, et tant de besoins concrets qui auront émergé. **Aucune fatalité ni renoncement** : il y aura tout bonnement l'avant, et un après. Puisqu'il se dit à haute-voix que «*rien ne sera comme avant*», beaucoup réfléchissent une reprise en trois temps mêlés : survie de ce qui peut, envie de ce qui vient, et puis...

Pousser à la reprise

Survie de ce qui peut. La survie consiste à éviter autant que possible les licenciements et la clé sous la porte : reconstruire le travail, remobiliser les forces vives... depuis la fin d'un confinement dont personne ne sait encore quand et comment. Bien sûr, la possibilité de travailler



à distance nous garde en lien dans la crise sanitaire. Pour autant, au quotidien, la démobilisation s'installe alors que les échanges se font de loin, que les premières lignes manquent parfois d'encadrement sur le terrain, et que les dirigeants sentent la frustration monter derrière un portable éloigné des enjeux. L'urgence revient de parler directement aux équipes, trouver le ton juste, organiser des temps collectifs qui disent la réalité en cours, et une projection d'après... Prendre le temps aussi de célébrer les succès dans la crise, se serrer les coudes... Demain, c'est ensemble que nous aiderons l'économie à reprendre.

Envie de ce qui vient. L'envie porte à regarder plus loin, imaginer, décaler le regard... Lapsus, mots mangés et phrases coupées cachent nos instincts d'autre chose. A nous de les découvrir, composer et jouer avec, pour qu'ils révèlent l'imprévu de la situation. Il est vrai que nous ne savons rien de ce qui s'annonce. En plein dans l'inconnu, nous voilà tous égaux pour expérimenter des postures par principe instables : laisser parler l'intuition, attraper ce qui vient, tenir le paradoxe d'une main, lâcher la certitude, partir du vide, oublier le moule, faire avec le chahut... Ce langage est loin de celui que nous mettons d'habitude en avant. Comme s'il s'agissait de développer un alphabet ambidextre. Il parlerait des indicateurs dont nous aurons besoin pour remonter la pente, des comptes qui montreraient où nous en sommes et le bénéfice retiré par chacun... Dans le même temps, l'alphabet rappellerait d'une petite voix qu'aucune forme préconçue ne résiste à l'inconnu³... Car l'inconnu est précisément autre que ce que nous imaginions jusque-là ! C'est seulement après, qu'il devient évident... Mais alors, il est advenu, désormais connu...



Nouvelles économies. Certains revoient l'économie comme la relation féconde entre les éléments que l'on met en rapport. La notion de contingence est centrale, laisse place au hasard⁴. Le regard se déplace vers l'écosystème pertinent

³ Cette citation d'Henry Ford, inventeur de l'automobile, est un classique : «Si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils voulaient, ils m'auraient demandé un cheval plus rapide».

⁴ Dans un échange sur *Le capitalisme va disparaître, il faut repenser l'économie*, le philosophe Alain Deneault rappelle la série d'agencements et de hasards qui font l'environnement actuel. Au 18^{ème} siècle, Gilbert White, l'un des penseurs de l'économie, l'écrit à sa façon : «Rien n'assure que les bovins auront toujours chaud pour se rendre dans l'étang conformément aux besoins des poissons»...

et met l'interaction au cœur de la valeur. Le bénéfice, non plus seulement monétaire, se rend mesurable par chacun : partager des savoirs, troquer des services, mutualiser les talents, transformer nos cycles de production et de recyclage... Voilà une vision bancable qui pourrait pourtant s'avérer porteuse. Elle s'inscrit en rebond de toutes ces pousses de vie qui jaillissent ces temps-ci pour soutenir notre monde bousculé par la crise. Des masques se font dans des entresols, des usines aident à faire du gel, certains sillonnent leur quartier pour porter des repas aux voisins isolés, des cellules de soutien émergent, et tant de malades sont appelés chaque jour... A la manière des espaces de *coworking* et du travail digital aujourd'hui devenus monnaie courante, le nouveau monde demande de trouver d'autres circuits, avec les ressources à portée de nos mains. L'inconnu fait toujours peur. C'est pourtant là que nous sommes appelés, quand la page blanche est si brutalement mise à nu.



Pour appréhender cette crise, l'intuition sera reine, autant que l'agilité et nos fragilités. Penser différemment surtout, plus loin que les capacités gestionnaires convoquées jusque-là. Le temps est bien venu de laisser nos pratiques se laisser bousculer et, pour tenir le choc, valoriser l'entraide, échanger nos bonnes pratiques, inventer à plusieurs, favoriser le *sparring partnership*... Nous avons en commun le fait de chercher la meilleure manière de traverser toute cette crise à bon prix, avec l'humilité de reconnaître que la réponse nous échappe. C'est le moment de voir loin. D'y croire.

Parier sur l'humain et sur le collectif.

Jouer plus juste avec cette nouvelle donne.

Et si elle ouvrait d'autres perspectives ?



A bientôt pour la suite

#2 : Manager dans cette crise