



#3/3 : ET APRÈS ?... IMAGES D'UN MONDE FLOTTANT

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.*

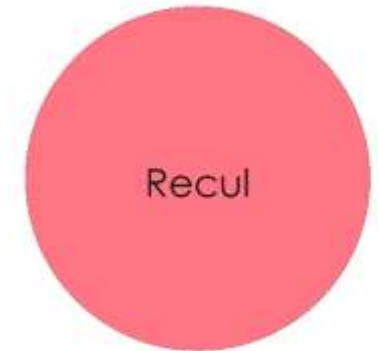
Liens : www.cabinet-inventif.com – contact@cabinet-inventif.com

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 dernier 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 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 avec laquelle le Dirigeant pouvait se préparer et adapter l'entreprise. Un deuxième article envisageait le retour à une vie «normale» après le confinement, avec les questions de pérennité, de logistique, de leadership et de mobilisation que ce moment soulevait... et soulève encore. Comme la reprise d'activité gagne du terrain, ce troisième article s'attache aux modalités pour continuer d'explorer de nouvelles ressources, y compris (et surtout ?) dans un quotidien bousculé par une crise économique annoncée.

#3 : Reculer pour mieux sauter : Accepter le flottement – Sentir qu'on en a pour quelques temps – Donner du sens – Redéfinir raison d'être et mission. **Mettre des mots sur le risque :** Risque sur l'activité – Risque lié à nos dettes – Risque de désengagement – Risque de se trouver figé. **Oser repartir de zéro, vraiment ?...** : Le monde d'après cherche une autre performance – Le monde d'après est au-delà – La flexibilité donne accès au monde d'après. **Réenchanter ce qui peut l'être :** Pousser à agir là où JE suis – Influencer positivement par la confiance et le leadership – Varier les réunions. **Développer une culture de l'incertitude et de la fragilité :** Voir à distance – Entendre qu'au-delà est une gymnastique – Oser avancer sans savoir (tout de suite).

Reculer pour mieux sauter

Accepter le flottement. Dans le Japon du 17^{ème} siècle, le «monde flottant» (ou *ukiyô*) représentait à la fois le monde des divertissements, celui du théâtre de kabuki, des maisons de thé, des acteurs et des courtisanes, univers aux marges d'une société urbaine et prospère. A travers les plaisirs de la ville, l'*ukiyô* mettait en valeur l'impermanence à laquelle s'attache une forme de mélancolie élégante. Cet esprit influencera de nombreux peintres et décorateurs occidentaux, de Monet à Van Gogh, dans ce qu'on appellera le japonisme. Quelles ressemblances avec l'entre-deux mondes dans lequel nous avons subrepticement plongé depuis qu'un satané virus nous a touchés ?... Similitudes d'un flottement peut-être, entre deux mondes qui se frôlent, ces lumières de la ville qui s'éteignent quand un soleil flottant, immuable, rappelle au loin que demain vient... 2020 a mis le flottement en tête de gondole, et le mois de septembre n'échappe pas au constat. Si tant est que nous l'ayons abandonné pendant l'été, voilà le retour du masque et des sourires de façade, dans une semi-liberté qui oscille entre l'espoir que «ça va aller» et l'inquiétude palpable. Bien sûr, les vacances sont passées par là, apaisant les esprits dans des recoins d'Europe. «Pas de Kenya cette année... De toute façon, ce n'est pas la saison», entend-on parfois dire. Vestige de temps anciens, comme cette voix qui, depuis nos armoires, voudrait la nouveauté... Entre temps, les courbes oscillent et remontent, ramenant nos bonnes résolutions sur le devant de la scène. Peur et désir d'autre chose mêlent étonnamment nos freins au voyage et l'envie de consommer différemment. Bizarre.



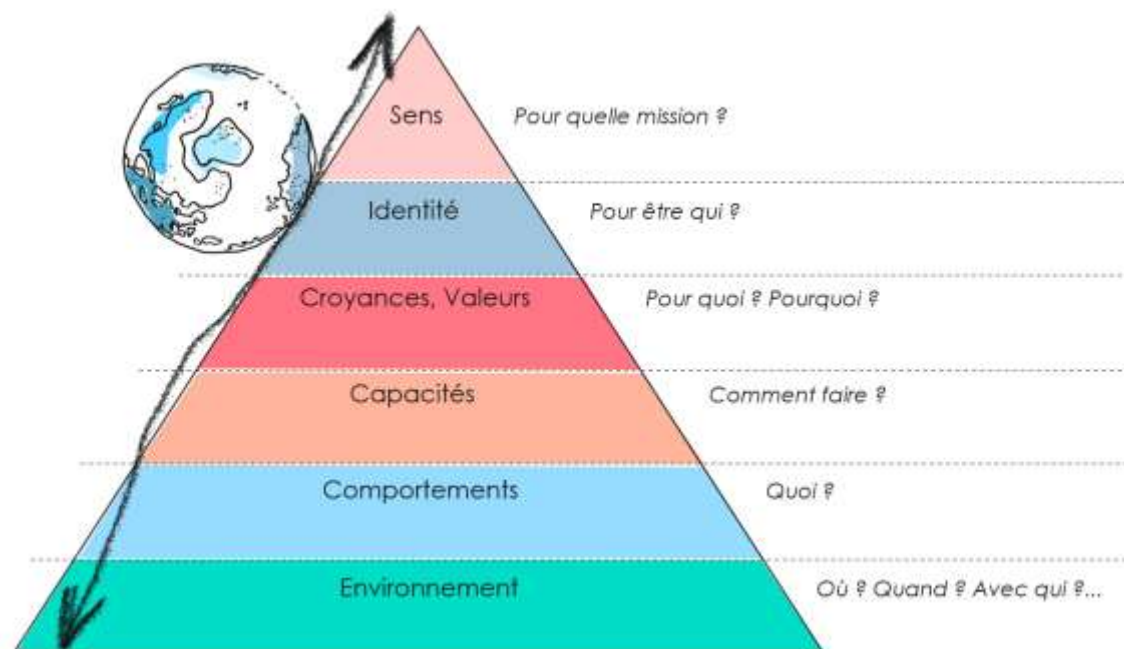
Sentir qu'on en a pour quelques temps. Attendre une vague qui vient comment, ou ne vient pas ?... Personne ne semble savoir vraiment. Sans toujours oser le dire, nous sentons pourtant que c'est parti pour durer. Vaccin ou pas, il faudra plusieurs mois d'un monde en dents de scie avant de revoir autre chose. D'autant que, malgré nos envies d'y retrouver hier, demain sera nécessairement différent. Fameux nouveau monde que peu sillonnent désormais d'une journée en avion. Du jour au lendemain, le lieu de travail est presque devenu une ineptie, les réunions se font sur Zoom, avec leurs perdants et grands gagnants. Rares sont ceux qui osent tirer ce constat : entre les visioconférences et les coûts de fonctionnement largement rognés, il se peut qu'en réalité beaucoup aient gagné (un peu) de temps. Ils le concentrent sur leurs essentiels : famille, amis proches et urgences que demandent les projets pour tenir. Qui sait si ce gain ne génère pas chez certains une vague impression de désœuvrement ?... La santé mentale est la grande gagnante de la rentrée. Où l'on s'étonne parfois de réaliser que le sentiment dépressif n'a pas toujours la force d'un gratte-ciel qui s'abattraît sur nous... Où l'on découvre aussi qu'une douleur peut être sourde,

lancinante, lentement venue d'une impuissance, d'une immobilité contrainte, de changements non désirés... d'un manque de gens, manque de lien, de tendresse, d'effusions... Brutalité de ces regards qui fuient quand la main voudrait toucher, de la remarque qu'on évite de justesse quand l'autre se prend à tousser. Nous clamons le besoin d'un autre pourtant devenu l'étranger.

Donner du sens. C'est bien de sens dont nous avons besoin pour cette rentrée. Si la question peut sembler vertigineuse, le sens est ce qui permet de rester droit par temps trouble. Axe qui, malgré et avec la crise, permet de rêver, s'engager, se projeter dans un travail perçu comme un métier, non pas seulement rémunérateur. Or, avec le confinement, l'arrêt brutal de l'économie a beaucoup développé la tentation court-termiste d'une action «à la tâche» où la notion de métier s'oublie vite. Le temps s'étire dans des tableaux de chiffres et des coûts à rogner, dans des dossiers d'aides et des états de risque... Le sens se perd dans cette course contre la montre. Par exemple, traverser la pyramide de Dilts, outil managérial régulièrement enseigné, est l'occasion de replacer l'humain dans une perspective professionnelle

qui le tient droit et le dépasse. Cet outil permet un questionnement en échelle depuis l'environnement lié à son enjeu (où ? quand ? avec qui ?...) que l'on remonte doucement vers un sens plus identitaire (pour être qui ?) et même au-delà (pour qui d'autre ?...). Alors que souffle le repli sur soi, élargir la réflexion vers la mission pourrait paraître un brin... missionnaire. Pourtant, le sens donne de l'air au vague-à-l'âme et aide à trouver l'inspiration. Vertu du phare dans la tempête ou révélation dans la nuit, c'est selon.

Redéfinir raison d'être et mission. Dans un sens plus large, c'est l'entreprise à mission qu'une loi Pacte a créée à l'été 2019, une éternité déjà... Non pas une nouvelle forme de société, plutôt une modalité permettant d'élargir l'objet social



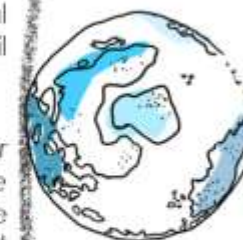
à un but commun plus large que la seule distribution aux actionnaires. Si le vœu pourrait sembler pieux, quelque chose gratte derrière le résultat immédiat et ses modes inégaux de distribution. Alors que les plans sociaux s'ébauchent derrière les comptoirs, l'intérêt commun parle d'une raison d'être et même de cette mission qui poursuivrait une perspective sociétale et environnementale au-delà du seul résultat.

La loi Pacte a apporté aux sociétés un édifice à 3 étages, avec 3 niveaux d'implication depuis la notion d'intérêt social élargi (RSE), la possibilité de se doter d'une raison d'être, jusqu'à la transformation en entreprise à mission. C'est l'outil le plus innovant, également le plus engageant.

Intérêt social élargi. Traditionnellement, l'article 1832 du code civil définissait la société comme «un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter». Le nouvel alinéa de l'article 1833 du code civil impose désormais à toutes les sociétés de prendre en compte les enjeux sociaux et environnementales de leur activité. L'obligation ne se limite pas à du reporting mais doit ressortir dans les décisions relevant de la gestion quotidienne de la société. Il en ressort des obligations RSE pour l'ensemble des sociétés, avec une norme de gestion intégrée directement dans le code civil.

Raison d'être statutaire. L'article 1835 du code civil prévoit la possibilité de modifier les statuts de la société pour insérer une «raison d'être constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité». Cette raison d'être se veut à la fois une boussole et un garde-fou dans les décisions des organes de direction. Elle doit être pertinente (reliant utilité sociétale et activité de l'entreprise), structurante (guidant la société dans la définition de ses orientations stratégiques et moyens mis en œuvre à ce titre) et impactante (ayant un impact à chaque étapes de l'activité). La raison d'être est à voir comme un guide dans la prise de décisions importantes.

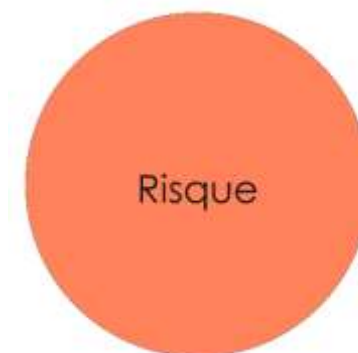
L'entreprise à mission. Plus contraignante, l'entreprise à mission est prévue à l'article L. 210-10 du code de commerce. Ce dispositif légal permet à une société d'afficher ses ambitions en matière de développement durable et d'économie sociale et solidaire et de définir les moyens qu'elle se donne pour les atteindre. Ce statut correspond à une labellisation et suppose une démarche particulière articulée autour de quatre piliers opérationnels fondamentaux qui doivent figurer dans les statuts : mission, engagements, gouvernance, évaluation. Sans cette traduction concrète, le statut court le risque de s'apparenter à une opération marketing. Pour être valable, la mission est formulée d'une manière à inscrire l'activité dans la perspective d'une amélioration environnementale ou sociétale. La rédaction lie d'ailleurs intimement objet social et innovations attendues. La mission intègre les engagements pris à ce titre, avec des objectifs chiffrés et de calendrier. Elle emporte également identification des parties prenantes, moyens à mettre en œuvre, techniques de management et évaluations nécessaires, avec un suivi par un «comité de mission» et des organismes tiers indépendants.



Rédigée comme étant ce qui est en plus de l'objectif lucratif, la mission est un écrin pour repenser l'entreprise de demain, le pacte social à la clé et l'innovation visée. La mission doit vivre, collectivement et concrètement. Ceux qui l'ont déjà rédigée savent comme cette élaboration implique tous ceux qui naviguent avec l'entreprise : salariés, contractants, dirigeants, actionnaires... C'est d'écosystème qu'il s'agit. Ils savent aussi qu'écrite concrètement, cette mission oblige autant qu'elle donne du sens et des perspectives. Ils savent encore les inquiétudes de leadership que réveille l'idée de déployer une gouvernance laissant à un tiers le pouvoir de regarder comment les affaires se mènent. Elaborer sa mission pose pourtant des questions essentielles. Qu'est-ce notre entreprise contribue à améliorer et comment ? Pourquoi et pour quoi ? Avec quelles modalités ? Comment ensemble ? Cette mission instaure une triple opposabilité que rappelle régulièrement Errol Cohen, avocat spécialiste du dispositif : opposabilité vis-à-vis des Dirigeants, des parties prenantes et des actionnaires... avec la nécessité d'inscrire des actions quantifiables pour que la loi puisse être opérable. Mal conçue, trop vite ou de façon trop communicante, la mission s'apparente vite à une opération marketing. Dommage de passer ainsi à côté. Danone annonçait en juin vouloir être la première entreprise à mission du CAC40, décision devenue réalité avec l'été. En parallèle depuis un an, plusieurs entreprises comme Yves Rocher, la CAIF, la Camif, Orange, Atos ou Michelin se sont emparées du sujet... Et puis la crise est arrivée... Espérons que les mois prochains verront revenir le sujet sur la table.

Mettre des mots sur le risque

Risque sur l'activité. La rentrée consacre une segmentation entre deux mouvements : comportement de survie à très court terme pour sauver ce qui peut l'être, comportement diamétralement opposé pour chercher à travers cette crise les leviers pour rebondir autrement ensuite. L'enjeu est bien de rester ou redevenir profitable, d'aller au-delà plutôt qu'au bout, en prenant soin de l'humain et de la planète. Les questions nombreuses touchent au cycle de production autant qu'aux façons de travailler. Déjà, comment faire perdurer un état d'urgence sur des modes de production qui ne sont pas adaptables à la situation sanitaire ?... Comment faire travailler les personnes dans une situation compliquée en maintenant climat social et chiffre d'affaires ?... Comment réduire les effectifs en cas de difficulté, sans pousser à la crise sociale ?... Comment ajuster positivement les besoins en ayant recours au travail partiel et au *freelancing* ?... Calibrer ce risque, l'ajuster au fil des mois à venir, est la recette de résultats aussi bons que



possible... ou moins catastrophiques qu'attendus. Sur ce chemin sinueux, ceux qui contribuent à l'obtention de ce résultat doivent se sentir partie prenante, engagés, bien à bord... Les sujets sont nombreux pour revoir l'activité à la lumière



de la combinaison entre vie privée et vie professionnelle, place de l'Etat, éventuelles relocalisations, nouveaux cycles, modalités d'occupation des lieux et du territoire.

Ces thèmes peuvent faire l'objet de réflexions internes pour monter en puissance de prospective. D'autant que la crise sanitaire a montré combien le besoin de contribuer est important, particulièrement chez les jeunes dont les initiatives «citoyennes» ont pallié de façon pragmatique et solidaire au risque de rupture sociale engendré par le confinement. Difficile de capitaliser sur cet engagement en évitant l'écueil de la récupération... Renforcer cette fierté est pourtant d'un grand bénéfice pour l'entreprise qui peut s'appuyer sur les réglementations existantes type RSE pour faciliter la contribution directe à des initiatives de salariés.



Risque lié à nos dettes. L'engagement peut nous sauver des mauvaises nouvelles... Car nous sentons bien, à l'image d'un postulat célèbre de Jacques Chirac, que *«les merdes volent toujours en escadrille»*. De fait, un temps avant, nous savions déjà être en mauvaise posture sur le front de la dette : dette écologique que les jeunes générations nous jettent bruyamment à la figure, dette financière de ces trous en milliards que nous ne savions déjà plus comment combler, dette sociale envers ces métiers de «première nécessité» qui ont tenu en première ligne. Quelques mois de coronavirus ont radicalisé la donne : le monde d'après est d'abord un monde de dettes et le feu gronde sous la glace. Si la bourse continue étonnamment à plus ou moins bien se tenir, beaucoup d'entreprises sont aujourd'hui sous perfusion, tenues à bout de bras par le chômage partiel et les prêts garantis par l'Etat, avec un moratoire d'un an pour rembourser. Pour y parvenir, elles doivent reconstituer leurs fonds propres... question au cœur de la relance. Certes, des entreprises se sont engagées cette année à ne verser aucun dividende en contrepartie du chômage partiel. Ainsi, nombre d'entre elles auront dû leur survie à l'Etat qui effectue un retour en force dans la gestion de l'économie... jusqu'au commissaire au Plan nouvellement nommé. Avec son plan de relance lancé à la rentrée, l'Etat entend mettre à l'honneur les entreprises vertueuses. De même, on peut parier que, dans les prochains mois, les consommateurs devraient exercer une sélection vers des produits ou services venus des dites entreprises vertueuses. Dans cette perspective, l'environnement doit être pensé non pas comme une contrainte mais comme un levier d'innovation, de pertinence et d'utilité. Cette réflexion pousse à transformer la dette en une élaboration de ce que seront l'emploi, les ressources et les modalités de travail pour demain. Aujourd'hui pourtant, la tension semble encore insoluble entre

l'urgence de traiter ces défis, les exigences économiques qui pèsent sur l'entreprise, et des Dirigeants pris dans l'étai d'injonctions de plus en plus paradoxales.

Risque de désengagement. Quoi qu'on en dise, le corps humain de l'entreprise se révèle fortement impacté par cette crise. D'abord, chacun s'est recentré sur son environnement personnel direct, et peine à en sortir. D'autant que le virus fait des siennes, que l'école ouvre et ferme, et qu'aucune solution n'est encore vraiment pérenne pour mieux gérer ce nouveau quotidien. Si le travail à distance a trouvé de nouveaux adeptes, bien des salariés sont encore désorientés par la soudaineté de la décision autour des présences et de la distance, et par les allers-venues de la rentrée. Le lien social mérite d'être retissé, réappris, non pas pour retrouver avant, mais pour faire autrement, mesurer la distance entre l'avant et l'après, tirer parti des bonnes pratiques de l'entre-deux. Quand il s'agit d'être présent, les gestes-barrières et sens de circulation s'installent dans les couloirs de l'entreprise, les masques taisent et cachent parfois, une nouvelle dynamique se cultive de quinconce et de guingois, et des micro-silos voient le jour entre ceux qui sont là et ceux qui restent loin. Paradoxalement, la distance et l'intimité sont à tout le monde, et l'espace protégé se cherche... Autant de frontières qui restent à redéfinir. Dans le même temps, le Covid génère une fracture générationnelle, entre des enfants en risque de déscolarisation, des jeunes dont les filières d'étude sont fortement remises en question, des arrivées très instables sur un marché du travail en pleine redéfinition. L'impact psychologique est particulièrement fort auprès des générations très touchées. Repose sur les épaules des Dirigeants la capacité à donner des perspectives qui inspirent et font envie... Histoire de ne pas laisser des personnes sur le carreau pendant 5 à 10 ans. A eux aussi d'inspirer à travailler plus collectivement des personnes qui ont besoin de travailler mieux, qu'on leur fasse davantage confiance, qu'on leur donne davantage d'autonomie, de sens à leur travail, qui veulent envisager autrement le futur pour mieux repartir.



Risque de se trouver figé. Sur un ton plus grave, cette période trouble rappelle l'incidence des Risques Psycho-Sociaux liés à une mauvaise gestion du changement auprès de populations qui y sont plus ou moins enclines... Les audits et revues RQTH/RPS ont de beaux jours devant eux pour accompagner utilement les Dirigeants dans les dispositifs sociaux qu'ils élaborent avec les ressources humaines. La crise sanitaire et la crise économique sont vécues, subies, et s'anticipent de façon très inégale. D'autant que, selon les secteurs, salariés et indépendants sont suractifs ou à l'arrêt, et leurs situations personnelles pallient ou accentuent le déséquilibre. Il s'agit à la fois de garder la dynamique et de faire en sorte que les mouvements d'effectifs

que l'on peut raisonnablement prévoir soient faits de «façon propre» comme il se dit pudiquement. Plus une société est fracturée, plus elle prend les crises de plein fouet. Sans angélisme, nous avons besoin de nous projeter ensemble dans un futur désirable. De parler construction plutôt qu'évitement ou réparation. Plus que jamais, chérissons ce besoin d'enthousiasme qui nous pousse à vouloir autre chose y compris par temps incertains. Or, le rapport à l'indépendance et à l'autonomie n'est pas le même pour tout le monde. Ces prochains mois devraient nous voir danser et varier les attitudes face au risque du futur, à l'image de ces profils métaphoriques que rappellent notamment l'autruche, le pompier, l'assureur, le joueur... ou encore l'explorateur¹. Une question vient, pour soi et autour : celle de notre posture face à l'avenir, la façon dont les autres nous perçoivent, ce qui pourrait nous aider à avancer mieux... De quoi aider chacun à réfléchir autour de ces matières à l'incidence comportementale très forte, et à élaborer des leviers pour s'ajuster dans le flou.



¹ Initialement conçus par le prospectiviste Michel Godet.

Oser repartir de zéro... vraiment ?...

Le monde d'après cherche une autre performance. Permettre à chacun *in fine* de rebondir demande de trouver de nouveaux marchés, débouchés et valeurs alors que l'avenir semble saturé. A l'instar des préconisations de Joseph Stiglitz, Prix Nobel d'économie, beaucoup espèrent d'autres mesures de performance qui intègrent durabilité et résilience. Plutôt que de pousser à bout ce dont nous savons déjà manquer d'avenir, il s'agit non seulement de dénicher de nouveaux secteurs, mais également d'élaborer de nouvelles manières de créer de la valeur. Des démarches plus radicales de production d'idées, des process plus chaotiques, des liens plus créatifs entre nos divergences, sont de nature à faire évoluer nos comportements parfois trop lisses et conventionnels vers des audaces et prises de risque susceptibles de révéler de nouveaux secteurs et performances. Les démarches actuelles prêtent encore peu à la rupture. Sans contrainte, comment accepter ce qui coûte ?... Le temps viendra pourtant de repartir d'une page blanche ou de faire table rase. Le premier mouvement est celui de retrouver une pensée à long terme. Les états financiers sont devenus un tel impératif que la plupart des décisions semblent tirées par le traçage du dernier centime qui permettrait de tenir, avec un plan social à la clé. Or, pour passer des temps rudes, le deuxième mouvement poussera à retrouver l'essence d'aller au-delà, en gardant la pertinence de ce qui fait corps et nous tient. Le troisième mouvement, politique, cherchera à bousculer les lignes pour emporter nos esprits vers d'autres créations de valeur. Ces décisions demandent l'audace d'aller plus loin que la peur d'être au bout. Comme souvent, la réponse est probablement ailleurs, dans une façon d'assembler que nous ne connaissons pas encore, une manière qui n'a pas encore été abordée. Plus que jamais, le Dirigeant est une figure d'autorité pour dire un cap qui se veut combatif, positif, sensible et juste.



Le monde d'après est au-delà. Chez l'être humain comme dans une organisation vivante, les questions de vie arrivent après la survie. Pour y parvenir avec le plus grand nombre, le Dirigeant doit donner l'impulsion et transmettre l'énergie

de participer à cette élaboration commune, montrer un cheminement possible, insuffler enthousiasme, confiance et courage. Apprendre aussi à partager des moments légitimes de doute, et les erreurs qu'il peut être amené à faire. Actuellement, qui peut à ce point prétendre savoir ?... Le plus important n'est-il pas dans la matière que l'on peut produire depuis ses tâtonnements ?... Cette communication évoque à la fois l'impératif d'aller au-delà, le risque lié à l'incertitude, et l'espoir d'un monde plus porteur que le productivisme sauvage dont on nous a toujours dit qu'on ne pouvait pas faire autrement. La peur de «trop» y perdre à ne pas maîtriser, devrait s'effacer devant la perte sèche qui, de toute façon, s'invite dans les comptes. Une part de la capacité à bouger les lignes tient dans le fait de créer de nouveaux liens dans son écosystème : voir des opportunités business avec ses salariés, laisser l'esprit libre à un laboratoire de tests, transformer son prestataire en partenaire plutôt qu'en dernier informé... Il faut du courage pour quitter les secteurs qu'on sait ne plus marcher, rejoindre ceux dont on ne sait pas encore si et comment ils marcheront... Pourtant, ceux qui tiendront le mieux auront su oublier ce qu'ils étaient certains de savoir, et bousculer leur champ d'intervention et de compétence pour faire autrement avec ce qui est là. Cela demande de se remettre en question, d'accepter d'apprendre quelque chose de nouveau, de supporter de vivre dans l'aléa, de se sentir puissant en étant fragile... Notions que nous peinons encore à mettre au cœur de la performance.



Amnésie



Clé de Là

La flexibilité donne accès au monde d'après. De fait, beaucoup d'entreprises sont soudainement devenues fragiles, parfois transformées en colosses aux pieds d'argile, y compris des fleurons économiques. Individuellement, une situation personnelle déjà tendue, un manque d'appuis dans sa vie privée, des finances compliquées, rendent vite une situation intenable. Accepter qu'à divers niveaux, beaucoup n'ont aucune visibilité, que cette situation risque de durer longtemps, est une forme de vie étrange. C'est pourtant là que nous avons basculé. Certes, une vie a repris et bat son plein... Néanmoins, notre difficulté à répondre aux questions pour la suite atteste de ce temps suspendu à gérer l'urgence avant d'autres vagues. L'envie d'y échapper n'y change rien : nous sommes entrés de plein fouet dans un monde d'incertitude où la capacité à avancer en faisant corps avec le risque devient un point clé de différenciation. Cette marche engage à une autre gestion psychologique et physique de soi-même, pour faire avec la contrainte mentale de l'incertitude, la transformer en alliée, savoir vivre dans un présent qui disparaît demain, se satisfaire de cette fragile réalité et même en tirer parti. La contrainte physique est également bien là : entendre les signaux d'un corps parfois fatigué, secoué, apeuré, engourdi... qui peine à relier correctement

l'avant et l'après. Intégrer cette rupture, restaurer une vivacité, demande de développer un dialogue parfois absent avec son corps. Longuement confiné dans un espace réduit, il cherche encore sa place dans un espace qu'il sent différent de ce qu'il a connu avant. L'acceptation est de mise... Car c'est encore une question mentale de prendre la situation telle qu'elle est, changer d'angle, rebondir jusqu'à reconstruire une version de vie désirable et ancrée dans le réel, plutôt que dans la nostalgie de ce qui a été. Le Dirigeant peut entraîner utilement les équipes à naviguer dans toutes ces incertitudes.

Réenchanter ce qui peut l'être

Pousser à agir là où JE suis. En réalité, c'est plutôt un ensemble disparate et inquiet qu'il s'agit désormais d'emmener au loin, dans un mouvement d'adaptation facilement épuisant. Sans oser nécessairement le dire, des managers plus à l'ancienne sont déstabilisés de ne plus voir leurs collaborateurs physiquement présents pendant les heures de bureau et, dans les couloirs, l'échange informel pour fluidifier l'activité n'a plus sa place. Dans le même temps, le confinement a pu renforcer chez certains Dirigeants un sentiment de flou et de non-maîtrise de ce qui se passe dans l'entreprise. L'impression déroutante leur arrive de ne plus avoir la main, tout en gardant de «bons» résultats...



Car les informations qui remontent sont souvent positives sur le niveau d'engagement et de travail : si certains paraissent perdus, l'implication est restée forte, le sentiment d'autonomie et de marges de manœuvre s'est souvent développé. Comme si les équipes trouvaient finalement dans la distance une capacité de concentration et d'investissement plus grande que les promesses d'efficacité en open-space. Plus globalement, ces marges de manœuvre nouvelles développent l'aptitude à agir au plus proche du terrain, dans un face-à-face concret avec ce que chacun peut faire. De fait, l'action est surtout efficace dans son environnement immédiat : celui avec lequel je peux agir directement. L'hypothèse posée par la systémie est que, par ricochet, cette action aura des effets plus loin dans le système. Même si les voix manquent de s'exprimer pour dire ce qui cloche ou fait mal, en soi ou dans les projets, Dirigeants et leaders sont amenés à reconsidérer les critères de leur confiance.



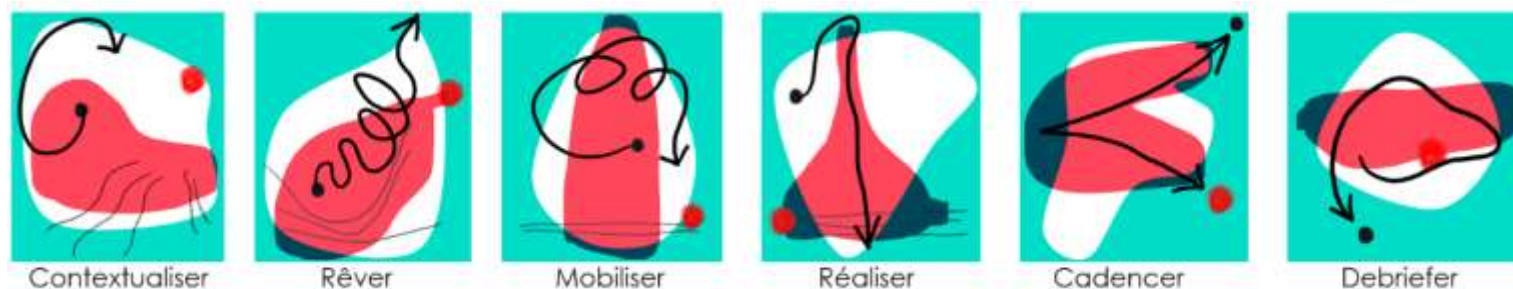
Influencer positivement par la confiance et le leadership. Sécuriser la bonne réalisation des projets est au cœur de cette reprise agitée. Dans le monde «normal» qui nous entoure encore,

beaucoup ne peuvent plus se permettre de rater des en-cours ou d'ajouter des délais supplémentaires. Or, les modèles définis au début du projet, parfois avant la crise, se révèlent déjà difficiles à tenir : le challenge économique est aujourd'hui de conserver au moins 80% des équipes sur toute la durée du projet, tout en mettant en place des modalités quasiment entièrement à distance, qui doivent intégrer durablement les aléas et même le chaos que la période laisse entrevoir. A commencer par le risque d'être contaminé ou de voir la classe des enfants fermée, ce qui demande de les garder au pied levé. A ce risque économique s'ajoute la nécessité de collaborer d'une manière différente. La confiance devient un ingrédient de choix pour assurer l'agilité dans la cohésion. Manager dans l'incertitude était un thème clé des séminaires managériaux, voilà cette instabilité mise au centre de nos préoccupations. Plus que jamais, il s'agit d'accompagner, accompagner, accompagner... Si chacun s'attend désormais à devoir se réinventer, être agile... il est fréquent de ne pas savoir comment faire concrètement. Bien sûr, l'empathie, la coopération et une écoute plus subtile, sont des valeurs essentielles pour passer ces temps troubles. La part humaine de notre leadership a de beaux jours devant elle pour mieux manager dans l'incertitude, manager à distance, apporter le soutien nécessaire.

Variation des réunions. Par la place laissée au télétravail, la crise sanitaire accélère la nécessité de trouver les nouveaux ingrédients de la cohésion autour de projets qui regroupent des salariés au loin et de plus en plus de freelances pour combler les écarts. Il s'agit de faire travailler efficacement des populations aux modes de travail différents, plus ou moins reliées à l'entreprise et à sa culture. L'enjeu des RH est très fort pour donner des solutions sur les conditions de travail, réduire l'anxiété sur la sécurité de l'emploi, répondre aux questions de recrutement et d'état émotionnel... D'autant que la volatilité du freelancing apporte son lot de questions d'intégration, d'insatisfaction, d'évaluation voire d'assessment... face à une culture d'entreprise qui se comprend généralement dans le temps et entre les lignes. La rentrée montre la nécessité de se demander où, pour quoi, comment travailler ensemble... avec des outils adaptés. Une redéfinition des points d'étape s'avère indispensable, avec des indicateurs tournés vers les attitudes nécessaires, la collaboration utile et la confiance que l'on recherche en temps réel. Revoir précisément ce qu'on fait et qui doit être là, savoir également reconnaître que les conditions de l'engagement et de la confiance sont réunies... Car ce qui pouvait se sentir sur place s'avère souvent plus délicat à percevoir à distance. Comment ça va ? Comment puis-je t'aider ? Quelles sont les difficultés que tu rencontres ? Tes zones d'incompréhension ?...



Autant de questions à ramener sur l'ouvrage. Sans compter les réunions plus informelles qui gagneront à être développées. Histoire de prendre le pouls, se découvrir l'un l'autre... y compris collectivement. Après les «apéros en visio», bienvenue aux moments de convivialité en équipe qui donnent de l'élan à ceux qui sont encore déstabilisés de ne «plus vraiment» se voir. Si la dynamique collective a du plomb dans l'aile, des outils traditionnels de coaching collectif peuvent aider, notamment pour mieux répartir le temps de parole, veiller au bien-être et à l'expression de celui qui semble effacé, hésitant ou décalé... Faire en sorte que celui qui se tait parle plus fort.



Développer une culture de l'incertitude et de la fragilité

Voir à distance. Marquée par la distance, la rentrée confirme un état de fait des derniers mois : nous avons basculé dans le travail de loin et beaucoup d'entreprises ajoutent à la hâte des journées d'un télétravail qu'elles évitaient encore récemment. La simplicité de l'outil digital étonne, sous réserve d'une bonne connexion. Miracle d'être partout en un rien d'horloge, en évitant le coût et le temps du déplacement. Ces dernières semaines, l'urgence qui se voudrait innovante s'est déplacée vers les actions concrètes permettant de pérenniser une situation qu'on disait temporaire. Fauteuils ergonomiques, rotations, plages horaires... Comment travailler bien depuis chez soi ? Quel rythme et quel équilibre trouver ? Comment s'organiser pour que nos espaces gardent la bonne distance ? Petit à petit, l'idée d'un nouveau mode de vie s'intègre et certains se plaisent à ébaucher d'autres modalités pour bientôt. A la déconnexion du réel qu'entraîne le monde digital, s'ajoute paradoxalement une sur-présence du même réel par des enfants qui déboulent dans les visios, des bouts de matelas qui frôlent



les coins de la caméra et certaines mises en scène qui prêtent à sourire. L'espace de repos est devenu lieu de travail, l'écran témoin d'une vie personnelle qui se déroule maintenant face à lui. Tant d'années à tenter de masquer ce qui animait nos soirées et week-ends ! Détonnant. Conséquence pour le Dirigeant, la notion même de lieu d'entreprise est à repenser depuis l'espace gagné, perdu ou retrouvé : open-spaces à moitié vides, cantines inutilisées, rotations des présences, vacances, réunions... Le temps vient d'imaginer d'autres suites. Quelques recommandations pour la période intermédiaire : inciter à trouver le bon endroit où travailler chez soi, s'équiper correctement en matériel et outils informatiques, faire des pauses, trouver et respecter des rythmes, s'adapter aux horaires des autres (voire à leurs fuseaux), identifier les meilleurs moments pour



se parler. Rappelons que la surcharge mentale est souvent discrète avant de s'imposer bruyamment. Et qu'au-delà de garder le rythme et de faire attention à leur temps de travail, c'est d'une vision dont les personnes ont besoin, c'est-à-dire d'une capacité pour le Dirigeant à donner une image motivante à 5 ans, y compris quand les perspectives sont secouées. Nous le savons sans toujours oser bouger nos lignes : des perspectives chiffrées et une approche tactique pour l'atteindre n'ont jamais fait une vision. Malgré le risque que présente l'exercice, il s'agit aujourd'hui de trouver les mots permettant aux personnes de s'approprier cette projection désirable, d'y percevoir leurs futurs métiers, de mettre en place les motivations et ajustements nécessaires.

Entendre qu'«au-delà» est une gymnastique. La réinvention passera vraisemblablement par l'innovation de rupture, relativement absente ces temps-ci. Pour y parvenir, les équipes vont devoir retrouver la capacité à se projeter au-delà de leurs journées immédiates. Car, comme toujours, le plus probable est qu'il y a d'autres réponses pour se différencier, non encore abordées jusqu'ici... Avec la nécessité d'un discours nouveau que la crise rend accessible. Bien sûr, le diagnostic n'est pas encore clair sur l'amplitude des changements à venir et de la crise entre-temps. En attendant, chacun s'observe... Nous voyons déjà que l'enjeu du besoin de nouveauté est d'abord opérationnel : comment faire du chiffre en plus ? Il touche également à la valeur ajoutée pour emporter le marché... Et à la rupture nécessaire dans le business model. Quelque chose exige d'avancer sur tous ces tableaux avant que concurrence et compétitivité imposent le jeu. Pour s'étirer ailleurs, nous avons besoin d'oser mêler des univers qui ne semblent pas immédiatement aller ensemble, d'ouvrir nos perceptions pour capter d'autres signes, de faire à la fois pragmatique et innovant. La stratégie dite de l'«océan bleu»² peut aider dans cette

² Concept élaboré par W. Chan Kim et Renée Mauborgne.

démarche : elle rappelle qu'il existe toujours de nouveaux espaces à explorer, qui peuvent révolutionner la manière d'aborder notre marché. Cet océan bleu a plus de pérennité que l'océan rouge consistant à faire plus de la même chose en allant jusqu'au bout. Ainsi sont les ruptures de pensées vers un nouveau territoire... Une célèbre citation d'Henry Ford, inventeur de l'automobile, rappelle où se place cette nouveauté : «Si j'avais écouté ce que demandaient mes clients, ils m'auraient demandé un cheval plus rapide».



Oser avancer sans savoir (tout de suite). A évoquer le monde d'après, rappelons que nous sommes inégaux dans notre capacité à vouloir la nouveauté, à avoir le goût de la chercher, à tolérer de vivre dans cette incertitude. Quel que soit notre appétit pour la nouveauté, nous nous sentons plus ou moins rapidement limités par des injonctions paradoxales et envies contraires qui en rendent l'accès difficile. Certes, le cerveau a (aussi) besoin de cadre et de repères pour avancer... A nous d'apprendre à les redéfinir, alors que tant a bougé. Faute de quoi, nous restons dans un entre-temps insatisfaisant, quand nous ne cherchons pas à revenir en arrière... Comment faire différemment ?... La réponse, simple, bouscule et chahute : agir et laisser faire. Trouver la force d'un premier pas de côté, pousser les murs, entretenir cette dynamique, se regarder vouloir des solutions, laisser passer les réponses, en tester certaines, préférer autre chose, provoquer encore un décalage, voir plus loin... Quand notre état nous semble normal, c'est que nous connaissons déjà ce que nous faisons. Déjà vu, déjà dit, déjà pensé ainsi... Oui, la nouveauté engendre souvent de la confusion, porte d'entrée à la réorganisation des savoirs. Comment dire le monde d'après sans

y apprendre quoi que ce soit ?... L'énergie en question résulte beaucoup des mécanismes de création, qui ont par ailleurs le mérite de **générer implication et engagement**. Nous le savons : l'innovation vient rarement «comme ça». L'**euréka** est souvent au prix d'un esprit constamment aux aguets, en quête, dédié, qui questionne régulièrement ses résultats, traverse des phases de chaos, expérimente de nouveaux assemblages, étire plus loin ce qu'il voit, imagine d'autres ailleurs... Cet esprit conduit notamment à **cultiver le frottement d'informations diverses**, car ainsi arrivent les hasards, erreurs et surprises qui peuvent créer une disruption. Ce frottement vient notamment de mises en communs et partages, d'une porosité renforcée entre des univers qui sembleraient à première vue différents.



Le monde d'après est presque là, les tumultes que nous percevons sont les prémices de son émergence. A la faveur de la crise, développons maintenant cette culture de l'ébullition, de l'intranquillité, des liens croisés-décroisés-recroisés autrement que nous savons indispensable et appelons ici et là de nos vœux. Nous serons plus agiles pour évoluer avec l'environnement, afin de tirer ses contraintes vers une perspective inspirante. Et surtout, souhaitons-le, nous trouverons du plaisir dans ce fameux «je-ne-sais-pas», avec toute l'intensité d'être créateur d'un nouveau chemin.



Retrouver sur www.cabinet-inventif.com rubrique *Quand la crise est là, Livre blanc* :
#1 : Au secours, la crise revient
#2 : Manager dans cette crise