

Discerner & décider

Analyse et prospective au service des leaders



**20 repères
à l'usage
des managers**

**pour agir
et travailler
dans le monde
de l'après
Covid-19**

SOMMAIRE

Introduction : “Des managers et des entreprises pour relever les défis d’un monde plus dur” 03

20 repères pour “saisir ce qui commence”

Repère n° 1 - Les entreprises vues comme autre chose que des “machines à cash” !	05
Repère n° 2 - Bouleversement inédit des prestiges professionnels	06
Repère n° 3 - Révélation de nouveaux talents dans l’épreuve	07
Repère n° 4 - Attentes à l’égard du travail : la fierté avant le confort	08
Repère n° 5 - Accélération de la transformation des organisations	09
Repère n° 6 - Irrésistible ascension du télétravail ?	10
Repère n° 7 - Accentuation de la digitalisation des organisations	11
Repère n° 8 - Condamnation unanime de la lourdeur bureaucratique	12
Repère n° 9 - Revanche de l’expérience terrain contre l’expertise	13
Repère n° 10 - Aspiration à un nouveau type de leaders	14
Repère n° 11 - Exemplarité, proximité et courage, nouvelles vertus cardinales	15
Repère n° 12 - Fronde contre le court-termisme et désir de changement	16
Repère n° 13 - Adieu définitif à la “mondialisation heureuse”	17
Repère n° 14 - Les entreprises, vecteurs de souveraineté	18
Repère n° 15 - Plébiscite pour les relocalisations et le “Made in France”	19
Repère n° 16 - Effondrement du leadership (idéologique) nord-américain	20
Repère n° 17 - Vers un recentrage de la RSE sur les solidarités réelles	21
Repère n° 18 - Désir d’un sursaut pour remédier au déclassement français	22
Repère n° 19 - Des héros plutôt que des victimes !	23
Repère n° 20 - L’entreprise communauté antidote à la société fracturée	24

Recommandations pratiques

Conclusion : “Et maintenant... que faire ?
3 recommandations pratiques aux dirigeants et managers 25

Discerner
& décider

Analyse et prospective au service des leaders

N° 11 - Printemps 2020 - Directeur de publication : Philippe Schleiter.
DeltaLead - 31, rue du Pont - 92200 Neuilly-sur-Seine / contact@delta-lead.com



Par Philippe Schleiter
Directeur de Delta Lead

Des managers et des entreprises pour relever les défis d'un monde plus dur

“Pour entreprendre, il faut d'abord observer, percevoir, saisir des environnements et des situations pour bien cibler l'action : comprendre avant les autres, saisir ce qui commence. [...] L'intuition et l'esprit d'entreprise, les deux boîtes noires du dirigeant, se nourrissent de lectures, d'images, de réflexions, d'interrogations partagées.” Ces

lignes de Pierre Bellon, fondateur de Sodexo, ont été écrites en 2007, à l'aube d'une crise financière dont il pressentait qu'elle obligerait à *“repenser l'entreprise”*⁽¹⁾.

Saisir “ce qui commence”

Alors que notre pays affronte une nouvelle crise, dont les conséquences économiques et sociales s'annoncent plus aiguës encore, elles restent d'une étonnante actualité. Elles rappellent que les entreprises font partie intégrante de la société et qu'elles ne peuvent donc ignorer les événements qui l'affectent et les courants qui la traversent.

Dans le moment historique particulier que représente la pandémie de Covid-19, tout manager doit s'attacher à *“saisir ce qui commence”*. En effet, comme l'avait perçu le philosophe italien révolutionnaire Antonio Gramsci, dans le sillage des anciens Grecs, *“la crise est ce qui sépare l'ancien du neuf”*. Elle est un moment de transition qui ouvre sur un monde recomposé. Rien n'est donc plus urgent que de comprendre les nouveaux enjeux et la meilleure façon d'y faire face. Comme nous l'avons annoncé dans un livre paru il y a trois ans, *“un monde nouveau naît sous nos yeux. Plus rude, violent et tragique, il est porteur de défis et d'affrontements qui ne pourront être relevés sans de nouvelles valeurs et pratiques managériales”*⁽²⁾. Nous y sommes !

Quatre dangers majeurs à conjurer

Au moment, tant attendu, de reprise d'activité, quatre dangers majeurs se manifestent déjà :

Le premier danger est celui de la cécité. Comme toute expérience inédite, la pandémie et le confinement laisseront nécessairement des traces dans la société et les mentalités. Chacun va en sortir transformé, avec de nouvelles craintes et de nouvelles aspirations individuelles et collectives, notamment à l'égard du travail et de l'entreprise.

Qu'on le veuille ou non, il y aura donc bien un avant et un après Covid-19 et l'entreprise ne pourra pas faire comme si rien ne s'était passé. Elle devra résolument affronter le réel et empêcher que celui-ci ne soit travesti par les idéologues de tout poil qui entendent l'instrumentaliser au service de projets chimériques, voire de leur ressentiment.

Le second danger est ainsi celui du délire apocalyptique.

Déjà fortement présentes dans certaines franges de la société, les prophéties collapsologiques et décroissantes ont pris une nouvelle vigueur sur l'air de *“la nature demande un répit”* ou même de *“la planète se venge du mal qu'on lui a fait”*. Or, prendre en compte les enjeux écologiques, imaginer de

”

Dans le moment historique particulier que représente la pandémie de Covid-19, tout manager doit s'attacher à “saisir ce qui commence”.

”

Qu'on le veuille ou non, il y aura bien un avant et un après Covid-19, et l'entreprise ne pourra pas faire comme si rien ne s'était passé.

nouvelles façons de produire et de consommer n'implique nullement d'adopter un discours condamnant l'élan humain à créer, inventer, bâtir et agir dont le travail et les entreprises sont les vecteurs privilégiés.

Le troisième danger est celui du déni du réel, notamment économique. Alors que les États, totalement dépassés par un événement qu'ils n'ont su ni prévoir ni gérer, ont soudainement relégué aux oubliettes toute règle de discipline budgétaire, voire envisagent de délivrer un revenu universel financé comme par magie, les entreprises n'auront pas ce luxe. Elles auront la difficile tâche d'expliquer qu'après la parenthèse du confinement et du chômage partiel, les dures lois de la vie vont reprendre leur droit : dans le monde d'après, l'avenir appartiendra, encore et toujours, aux fourmis, pas aux cigales !

Enfin, l'ultime danger, symétrique au précédent, est celui d'une réponse principalement centrée sur la reconstitution de la trésorerie. En effet, si les entreprises ne peuvent évidemment ignorer l'impératif de rentabilité, elles devront se souvenir que celui-ci n'est pas une fin en soi mais seulement une condition nécessaire à la poursuite de leur mission. Plus que jamais, les efforts, voire les sacrifices, qui devront être consentis ne le seront effectivement que s'ils sont perçus par les collaborateurs comme s'inscrivant dans un horizon plus large et plus noble que les seuls ratios comptables. Demain encore, *"on ne tombera pas amoureux d'un taux de croissance"*.

Les managers face à une responsabilité historique

Pour conjurer ces dangers, les managers disposent toutefois de toutes les qualités nécessaires. Ils l'ont d'ailleurs montré dans le feu de la crise. Plus agiles, réactifs, solidaires et engagés que leurs collègues de la haute fonction publique, ils se sont imposés comme une nouvelle élite, mieux à même de relever les immenses défis des mois et des années à venir.

Les 20 "fiches repères" qui constituent ce numéro spécial de notre lettre d'information et d'analyse ont été spécialement rédigées à leur intention. Ce sont des balises pour éclairer les enjeux, stimuler la réflexion et orienter l'action. Pourquoi ne pas le dire ? Elles ont été rédigées avec un certain sentiment de gravité. Nous avons en effet la conviction que désormais la responsabilité des managers d'entreprise excède de loin le contenu explicite de leur contrat de travail. Sans qu'ils l'aient pourtant souhaité ni réclamé, leur action va, pour une large part, façonner le monde de demain et déterminer la place qu'y tiendra la France. C'est donc, au sens propre du terme, une responsabilité historique. ▲

(1) *Repenser l'entreprise*, sous la direction de Jacques Chaize et Félix Torres, Éditions Le Cherche Midi, 2008, 344 p.
 (2) *Management : le grand retour du réel*, par Philippe Schleiter, Éditions VA Press, 2017, 200 p.

Philippe Schleiter est spécialiste du changement dans les organisations. Consultant depuis 18 ans et lui-même chef d'entreprise, il a fondé le cabinet DeltaLead. Il accompagne de nombreux dirigeants de grandes sociétés dans la conduite des projets de transformation à fort enjeu humain. Il a récemment publié *Management, le grand retour du réel* (VA Press Éditions, 2017), un vibrant plaidoyer pour le retour au bon sens managérial.



Les efforts qui devront être consentis ne le seront effectivement que s'ils sont perçus par les collaborateurs comme s'inscrivant dans un horizon plus large et plus noble que les seuls ratios comptables.



L'action des managers va, pour une large part, façonner le monde de demain et déterminer la place qu'y tiendra la France.



Les entreprises vues comme autre chose que des “machines à cash” !

La crise sanitaire a contribué à revaloriser le rôle joué par les entreprises dans la société. Alors qu'auparavant le discours dominant exprimait plutôt une volonté de limiter leur emprise, nos compatriotes souhaitent maintenant qu'elles y prennent davantage de place. Selon un sondage réalisé en avril 2020, la quasi-totalité des Français affirmaient souhaiter que “les dirigeants d'entreprise jouent un rôle important” aussi bien “dans la réponse à l'urgence sanitaire” (94 %) que “dans la réponse économique et sociale à la crise” (94 %) et même “dans la reconstruction du monde post-crise” (92 %) ⁽¹⁾.

Ce revirement s'explique certainement par le fait que face à l'inefficacité sidérante des bureaucraties étatiques durant la crise, l'entreprise est apparue comme un recours. Mais elle résulte probablement aussi d'une prise de conscience plus profonde : à l'occasion du confinement, soudainement privés de nombre de produits et services assurés par les entreprises, nos compatriotes ont ressenti que ces derniers leur manquaient. Ils ont ainsi perçu que les entreprises ne sont pas un corps étranger à la société mais, comme l'avait noté le sociologue Andréu Solé, une “force organisatrice de notre monde [...], prenant en charge toujours plus d'activités et de relations humaines” ⁽²⁾. Pour le dire, plus simplement, il est devenu évident que loin d'être seulement “une machine à cracher du cash pour les actionnaires”, elle contribue au fonctionnement normal de la collectivité et à l'agrément de la vie de tous.

Dès lors, les entreprises doivent retirer de la fierté de leur activité et surtout transmettre cette fierté professionnelle aux hommes et aux femmes qui, par leur travail, lui permettent de remplir son rôle. La revalorisation actuelle de l'action de l'entreprise doit devenir un motif de fierté et d'engagement pour tous ses membres ! ▲

(1) “Le rôle des dirigeants d'entreprise dans la crise du Coronavirus”, enquête Ifop pour Societer, avril 2020.

(2) Andréu Solé, in *Repenser l'entreprise*, sous la direction de Jacques Chaize et Félix Torres, Le Cherche Midi, 2007.



Il est devenu évident que les entreprises contribuent au fonctionnement normal de la collectivité et à l'agrément de la vie de tous.

INSPIRATION

“Prêter attention à ce que nous mangeons et buvons, à ce que nous portons, à nos habitations, à la manière dont nous nous déplaçons, à nos loisirs, etc., c'est se rendre compte que ce sont les entreprises qui produisent notre manière de vivre. L'essentiel des biens et services que nous achetons pour mener le type de vie propre à notre monde est inventé, fabriqué, commercialisé par des entreprises.”

Andreu Solé, sociologue, professeur à HEC Paris in *Repenser l'entreprise*, sous la direction de Jacques Chaize et Félix Torres, Le Cherche Midi, 2007.

2

Bouleversement inédit des prestiges professionnels

La revalorisation du rôle de l'entreprise induit mécaniquement une revalorisation de la contribution de chacun de ses membres. Des fonctions autrefois dévalorisées jouissent d'un prestige inédit. On songe bien sûr aux "blouses blanches" hissées au rang de héros de la nation. Mais cette gratitude s'étend plus loin, vers l'ensemble des travailleurs qui font tourner la machine économique. "Ce sont ceux qui continuent chaque nuit et chaque matin de mettre en ligne ou en rayons, d'acheminer ou de livrer des milliers de produits que les citoyens confinés vont consommer le reste de la journée : logisticiens, caristes, manutentionnaires, chauffeurs, livreurs, caissières, aides à domicile... ils sont là, fidèles au poste et la peur au ventre", écrit Denis Maillard ⁽¹⁾, auteur, voici quelques mois, d'un ouvrage sur la révolte des Gilets jaunes ⁽²⁾.

Dans le feu de la crise sanitaire, les travailleurs "remplaçables" et les citoyens "périphériques" sont soudain apparus "indispensables" et "centraux" parce qu'utiles. Cette prise de conscience induit un bouleversement des prestiges professionnels. "L'un des premiers enseignements de la crise sanitaire, c'est qu'il est urgent de réétudier la 'hiérarchie' sociale des métiers relativement à leur utilité réelle", écrit la sociologue Dominique Méda ⁽³⁾. Cette réévaluation touchera aussi l'entreprise. Un directeur d'usine me confiait que les membres d'une unité de production qu'il félicitait pour leur productivité pendant le confinement attribuaient leur performance au fait qu'ils avaient pu travailler "sans être perturbés par les fonctions corportate qu'ils ont habituellement sur le dos" ! Au-delà de la réflexion sur les fameux "bullshit jobs" qui l'épaississent, l'entreprise va devoir répondre au légitime désir de reconnaissance humaine, symbolique et même financière des "soutiers" qui lui ont permis, par leur engagement, d'affronter la tempête de la crise. ▲

”

Dans le feu de la crise, les travailleurs "remplaçables" et les citoyens "périphériques" sont soudainement apparus "indispensables" et "centraux" parce qu'utiles.

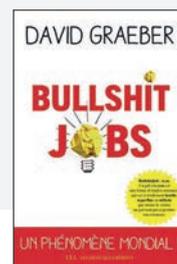
(1) *Physionomiste*, 23/03/20. (2) *Une colère française*, par Denis Maillard, Éditions de l'Observatoire, mars 2019. (3) *Pour l'Eco*, 18/03/20.

CONTREPOINT

En 2013, l'anthropologue David Graeber accédait à la célébrité en publiant un article sur "le phénomène des jobs à la con", avant de leur consacrer un livre entier. C'est un vaste inventaire des métiers inutiles qui mitent les organisations contemporaines. "Des troupes entières de gens passent leur vie à effectuer des tâches qu'ils savent sans réelle utilité". Il se refuse à en donner une définition précise : "le bullshit job, c'est celui qui est ressenti comme tel par celui qui l'occupe". Le phénomène est lié

à l'extension des bureaucraties publiques et privées aux dépens du vrai management. "L'efficacité en est venue à se traduire par un transfert de pouvoir aux superviseurs et autres prétendus experts de la rationalisation", déplore-t-il. Et si la crise actuelle était l'occasion d'en finir avec cette dérive technocratique en libérant le management des règles absurdes qui, souvent, l'étouffent ?

Bullshit jobs, par David Graeber, Éditions Les Liens qui Libèrent, septembre 2018.





3 Révélation de nouveaux talents dans l'épreuve

Le terme de crise provient du grec *krisis* signifiant "séparer", "distinguer". Construit à partir de la racine indo-européenne *krei*, la crise est associée à l'acte de juger, distinguer, passer au tamis ou au crible. Elle est donc un moment de vérité où les caractères se révèlent dans l'épreuve. Comme l'écrit Robert Redeker, "Il n'y a pas de héros en soi - un homme ou une femme deviennent héros en accomplissant des actes. C'est l'action qui institue le héros" ⁽¹⁾.

La crise sanitaire que nous avons traversée n'y a pas fait exception. Dans l'entreprise comme ailleurs, en brisant les routines, elle a permis à des hommes et de femmes de se distinguer. En se hissant à la hauteur de l'événement, en se reconnaissant des devoirs plutôt que des droits, en s'envisageant comme des acteurs quand d'autres se voyaient en victimes, ils ont montré qu'ils étaient d'une trempe particulière.

À tous les niveaux hiérarchiques - et parfois même parmi les représentants du personnel - des hommes et des femmes ont fait preuve de courage, de sens des responsabilités, d'esprit d'initiative, de leadership, de capacité à rassurer, entraîner, galvaniser ou simplement à endurer.

Forces vives de toute organisation, ils sont de ceux qui, en toutes circonstances, permettent à l'entreprise de mener à bien ses projets et d'atteindre ses objectifs. L'entreprise devra veiller à bien les identifier et les promouvoir; pour des raisons d'équité mais aussi d'efficacité, car ils seront des "alliés" indispensables pour relever les défis de l'après-crise. Elle devra aussi mener une réflexion de fond sur les raisons qui l'ont conduit à ne pas repérer plus tôt ces talents et même parfois à leur préférer des couards. Les temps difficiles qui adviennent vont obliger à revoir les critères de recrutement et de promotion interne aux fonctions d'encadrement. ▲

”

En se reconnaissant des devoirs plutôt que des droits, en s'envisageant comme des acteurs quand d'autres se posaient en victimes, des hommes et des femmes ont montré qu'ils étaient d'une trempe particulière.

(1) *Les Sentinelles d'humanité. Philosophie de l'héroïsme et de la sainteté*, par Robert Redeker, Desclée de Brouwer, janvier 2020.

INSPIRATION

“S’il est un enseignement que nous pouvons retirer de la crise, c’est la formidable ressource des initiatives individuelles, de la responsabilité individuelle, l’efficacité des décisions prises au plus près du terrain, les vertus de l’innovation libérée une fois que l’on a débranché les processus administratifs habituels et brisé les silos.”

Olivier Babeau, professeur en sciences de gestion à l'université de Bordeaux, *Le Figaro*, 21/04/20.



4

Attentes à l'égard du travail : la fierté avant le confort !

La crise du coronavirus a aussi été, pour nombre de salariés, un moment propice à l'introspection. Astreints au confinement, ils ont profité de cette parenthèse inattendue pour faire le point, réfléchir à leur vie, questionner leurs priorités et s'interroger sur ce qu'ils attendent de leur travail. "Ceux qui ont eu moins de travail ont disposé de davantage de temps pour repenser aux rêves qu'ils n'ont pas réalisés", souligne Timothé Ameline, responsable des études d'un site d'aide à la réalisation de CV en ligne ⁽¹⁾.

Ce moment de réflexion laissera nécessairement des traces. Certains décideront de renouer avec une famille trop longtemps délaissée. D'autres caresseront le projet de changer de métier ou d'entreprise. Tous reviendront au bureau ou à l'atelier avec un regard neuf sur leur travail et souvent avec de nouvelles exigences.

L'entreprise n'aura d'autre choix que de composer avec celles-ci. Elle devra bien sûr veiller à la Qualité de vie au travail (QVT) et ne pas négliger d'offrir de nouvelles possibilités de mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Mais s'en tenir à des mesures organisationnelles ou de confort passerait à côté de l'essentiel. En effet, les attentes professionnelles exacerbées par la crise sont plutôt de nature existentielle. Les travailleurs ne veulent pas être maternés et infantilisés mais grandir et se réaliser dans leur travail !

Comme l'avait souligné la sociologue Dominique Méda, les travailleurs français se distinguent par "leurs attentes extrêmement fortes en matière de réalisation et d'expression de soi dans le travail" ⁽²⁾. Dans notre pays, un salarié n'est vraiment motivé que s'il trouve du sens et de l'intérêt à ce qu'il accomplit et s'il a le sentiment qu'en travaillant, il participe à une œuvre utile dont il puisse être fier. ▲



Astreints au confinement, nombre de salariés ont profité de cette parenthèse inattendue pour faire le point, réfléchir à leur vie, questionner leurs priorités et s'interroger sur ce qu'ils attendent de leur travail.

(1) Les Échos, 07/05/20. (2) Travail : la révolution nécessaire, par Dominique Méda, Éditions de l'Aube, 2010.

BALISE

15%

C'est, selon un récent sondage, la proportion de salariés français qui, invités à désigner les "actions urgentes à mettre en œuvre par les entreprises après la crise sanitaire", citent en premier "l'amélioration de leur bien-être et de leurs conditions de travail".

De façon très significative, cette revendication, pourtant très à la

mode parmi les professionnels des ressources humaines, arrive loin derrière "la volonté de produire davantage en France en relocalisant certaines industries lorsque c'est possible". En tête des souhaits exprimés, cette revendication est citée en premier par 45 % des salariés interrogés !

(Source : Enquête "Pandémie et responsabilité d'entreprise", réalisé par l'Ifop pour le Cercle Giverny, avril 2020.)



5 Accélération de la transformation des organisations

Les crises sont toujours des accélérateurs de changement. D'abord parce qu'elles projettent individus et organisations en dehors de leur zone de confort, les obligent à changer de regard, à sortir des routines les plus établies et à transgresser les process les mieux huilés. Ensuite parce qu'elles révèlent les faiblesses et les dysfonctionnements qui, auparavant, étaient latents. Les crises sont ainsi des processus darwiniens qui poussent à s'adapter, voire à se réinventer, pour survivre. Dans l'histoire, nombre de réformes ont ainsi été adoptées dans le feu de la crise ou juste après. C'est à la condition de tirer les conséquences des épreuves subies et surmontées que la sentence bien connue de Nietzsche se vérifie : *“Ce qui ne nous tue pas, nous rend plus fort.”*

Bien conscientes d'évoluer, depuis toujours, au sein d'un univers compétitif sans pitié sélectionnant des gagnants et des perdants, les entreprises devront saisir l'occasion de la crise pour s'améliorer. L'économiste François Lenglet pronostique ainsi *“un gigantesque mouvement de productivité, quand les entreprises auront réalisé qu'elles peuvent produire autant avec moins. Grâce aux technologies, grâce à une meilleure organisation. La nécessité brutale dans laquelle nous plonge l'épidémie les fait réfléchir comme elles n'ont jamais le temps de le faire, sur leurs processus de production, sur l'efficacité, sur ce qui est important et ce qui ne l'est pas. Ça laissera des traces⁽¹⁾.”*

Reste toutefois un écueil à éviter : s'imaginer que les transformations peuvent se décréter d'en haut au nom de la seule rationalité technique ou comptable. En effet, l'expérience prouve que les projets de transformation ne peuvent aboutir que s'ils prennent la forme d'une aventure collective. Les projets lancés ne devront pas seulement être vus comme des conséquences de la crise mais comme un élan vers un nouvel horizon. ▲



Les crises sont des processus darwiniens qui poussent à s'adapter, voire à se réinventer, pour survivre.

(1) Le Figaro, 24/03/20.

INSPIRATION

“Aujourd'hui, nous devons produire différemment, dans des circonstances inconnues. Et il faut trouver des solutions différemment. Une certaine capacité de bricolage devient essentielle. Il faut aller vite, agir vite. Cela bouscule les habitudes et les systèmes de gouvernance.”

David Autissier, professeur à l'Essec, LCI, 17/04/20.



6 Irrésistible ascension du télétravail ?

“Continuez à recourir au télétravail au maximum !”, a lancé la Ministre du Travail, Muriel Pénicaud, le 7 mai dernier. Elle devrait être entendue : 73 % des salariés qui y ont recouru lors du confinement disent souhaiter le poursuivre ensuite ⁽¹⁾.

Dans cet engouement généralisé, quelques voix discordantes se font toutefois entendre. “Je ne crois pas du tout à l'essor durable du télétravail. La présence physique et les contacts constituent une partie importante du travail, de son intérêt. [...] Nous sommes contraints, en ce moment, d'inventer l'économie sans contacts, cela va nous faire redécouvrir la valeur des liens professionnels entre collègues”, parie François Lenglet ⁽²⁾.

L'entreprise devrait en tout cas s'interroger sur les conséquences à long terme d'une mutation contribuant à faire de l'entreprise une “réalité virtuelle”. Quel impact cela aura-t-il sur la cohésion des salariés ? Dans un pays où les élites sont accusées d'être “lointaines” et “coupées des réalités du terrain”, le choix de généraliser le télétravail mérite d'être mûrement réfléchi. D'autant que cet éclatement spatial des équipes pourrait aussi avoir des conséquences sur l'intelligence collective et les capacités d'innovation de l'entreprise. Comme le souligne André-Yves Portnoff, “l'histoire montre que des industries se sont développées dans des bassins fécondés par des interactions entre non seulement des talents scientifiques et techniques, des connaissances de haut niveau, mais aussi des savoir-faire ouvriers”. Si bien que, selon certains experts, la croissance du nombre de brevets déposés en Asie résulterait du fait que, là-bas, les chercheurs sont stimulés par leur familiarité avec la production que nous leur avons massivement déléguée ⁽³⁾.

Avant de généraliser le télétravail, mieux vaut donc s'assurer qu'il ne s'agit pas d'une fausse bonne idée, à l'instar de “l'entreprise sans usine” dont nous payons encore aujourd'hui les funestes conséquences. ▲

(1) Baromètre télétravail en confinement, réalisé par CSA pour Malakoff Humanis, mai 2020 (2) Le Figaro 24/03/20. (3) “Le retour à l'industrie. Quand l'Europe se réveillera”, Futuribles, juin 2010. (4) Voir notamment “Small Worlds and Regional innovation”, Organization Science, vol. 18, n° 6, novembre 2007.



Dans un pays où les élites sont accusées d'être “hors sols”, “lointaines”, “coupées des réalités du terrain”, le choix de généraliser le télétravail mérite d'être mûrement réfléchi.

INSPIRATION

“Depuis pas mal d'années, l'ensemble des évolutions technologiques, qu'elles soient mineures (la vidéo à la demande, le paiement sans contact) ou majeures (le télétravail, les achats par Internet, les réseaux sociaux) ont eu pour principale conséquence (pour principal objectif ?) de diminuer les contacts matériels, et surtout humains. L'épidémie de coronavirus offre une magnifique raison d'être à cette tendance lourde : une certaine obsolescence qui semble frapper les relations humaines.”

Michel Houellebecq, écrivain, France Inter, 04/05/20.



7 Accentuation de la digitalisation des organisations

Au-delà du seul télétravail, l'adoption des technologies numériques de toutes natures devrait s'accélérer. Au fil de la pandémie, il est en effet assez vite apparu que les pays ayant, comme Taïwan, Singapour ou la Corée du Sud, recouru à une panoplie complète de solutions technologiques s'en sont bien mieux sortis que les autres. Preuve que la crise a profondément fait évoluer notre perception, les applications de "tracing" encore dénoncées en Europe comme "intrusives" voire "totalitaires" sont maintenant promues pour réussir le déconfinement : en l'espace de quelques semaines l'inacceptable est devenu désirable.

Cette inflexion du regard touche aussi le monde du travail parce que les entreprises les plus avancées dans la digitalisation se sont montrées plus agiles et résilientes.

Comme l'a souligné Benoît Zante, auteur d'un récent ouvrage sur les défis de la digitalisation ⁽¹⁾, "les distributeurs qui ont déployé des stratégies omnicanales, les industriels qui ont connecté leur supply chain ou les entreprises qui avaient posé les bases du télétravail s'en sortent globalement mieux et peuvent assurer une certaine continuité de service" ⁽²⁾.

Pour autant, il met en garde contre la tentation de "réduire la transformation numérique à une logique d'outils et de technologies". En effet, si puissantes et sophistiquées soient-elles, les solutions digitales restent impuissantes lorsqu'elles sont installées dans des organisations enkystées dans l'esprit de routine, la défiance mutuelle, la prolifération des process, le conformisme, l'absence de vision ou de sens du collectif...

Au moment de se lancer dans ce chantier, les organisations, tant publiques que privées, devront donc se souvenir de l'avertissement lancé, voici cinq siècles par Jean Bodin alors qu'il posait les bases de l'État moderne : "Il n'y a de richesses que d'hommes" ! Et surtout se poser la question suivante : les technologies envisagées favorisent-elles la créativité individuelle et collective, la réappropriation du travail, la coopération et l'agilité ou ne sont-elles qu'un nouveau carcan high-tech ? ▲

(1) Les défis de la transformation digitale. 27 décideurs de l'industrie témoignent de leur expérience, par Benoît Zante et Quentin Franque, Éditions Dunod, août 2019. (2) Journal du Net (JDN), 24/04/20.



En matière de digitalisation, les entreprises doivent s'interroger : les technologies envisagées favorisent-elles la créativité, la réappropriation du travail, la coopération et l'agilité ou ne sont-elles qu'un nouveau carcan high-tech ?

INSPIRATION

"Le numérique a prouvé qu'il assurait un service essentiel en permettant à notre société d'être résiliente. Un seul enseignement alors : nous devons accélérer la transformation numérique de l'économie ! Nous devons accompagner les entreprises, les collectivités, les industries [...] et bien sûr les individus qui s'engagent dans cette démarche, parce que le monde d'après sera encore plus numérique."

Godefroy de Bentzmann,
Président de Syntec Numérique, *ltrmanager.com*, 11/05/20.



8 Condamnation unanime de la lourdeur bureaucratique

“Une crise agit comme un catalyseur des déséquilibres et des failles des organisations”, écrit Ludovic François, professeur affilié à HEC Paris. S’agissant de la crise du Covid-19, son diagnostic est implacable : “Nous avons créé un système français bureaucratique, procédurier et centralisé - donc lent - complètement inadapté à l’impératif d’agilité et de réactivité en temps de crise”.

Toute une série de règles, de normes, de procédures ont entravé la capacité de réaction des administrations et même étouffé les initiatives privées et les élans individuels. Les exemples, aussi absurdes que révoltants, sont connus : interdiction, jusqu’au 7 mars, pour les laboratoires de ville, de procéder à des tests ; interdiction de constituer des listes de professionnels de santé pour mieux répartir les masques disponibles en raison de la réglementation RGPD, interdiction pour les administrations et les collectivités de payer cash les fabricants de masques afin de pouvoir rivaliser avec les acheteurs étrangers, etc.

Aujourd’hui, cette colère se focalise sur l’État, champion toutes catégories du gâchis bureaucratique. Mais nul doute que cette exécution va s’étendre à tous les aspects de la vie sociale parce qu’elle représente un changement global de mentalité. Un seul exemple : hier encore les règles et les process étaient vus comme des remparts contre l’irrationalité des individus et l’arbitraire des chefs. Aujourd’hui, on réclame de rendre à chacun de nouvelles marges de manœuvre pour agir et décider en conscience.

Dans ce contexte, les entreprises devront mener un travail d’autocritique : sont-elles vraiment exemptes de travers bureaucratiques ? Proposent-elles réellement à leurs salariés, leurs clients et leurs prestataires une expérience différente de celle des administrations publiques ? Pour démarrer cette démarche, proposons une première question clef : de quelle latitude disposent réellement les managers ? ▲

”

L’exécution de la lourdeur bureaucratique va s’étendre à tous les aspects de la vie sociale : elle représente un changement global de mentalité.

(1) Valeurs actuelles, 06/05/20.

INSPIRATION

“Dans le cas où l’endémie de bureaucratose ne serait pas prise en compte, il est à craindre que la crise du Covid-19 ne se solde que par la création d’une nouvelle usine à gaz, qu’elle soit nommée Haute Autorité, Agence Nationale ou Très Haut Commissariat, gérée par une armée mexicaine de chefs de projets et de chargés de mission eux-mêmes frappés de bureaucratose. Notre pays s’enfoncerait alors dans la phase terminale de son cancer sociétal, caractérisée par la paralysie générale de la pensée et des actes.”

Vincent Mahé, psychiatre des hôpitaux, directeur du service de psychiatrie d’un hôpital de Seine-et-Marne, *HuffingtonPost*, 29/04/20.

9

Revanche de l'expérience terrain contre l'expertise

La crise du Covid-19 peut s'analyser comme le triomphe des experts. Doctes à défaut d'être toujours docteurs, ils ont envahi l'espace public à mesure que les citoyens étaient sommés de le désertier. Les experts étaient partout : dans les administrations, les commissions *ad hoc*, les cabinets ministériels, sans oublier bien sûr les plateaux de télévision, etc.

Comme tout pouvoir à propension monopolistique, celui des experts a toutefois suscité une certaine exaspération dans l'opinion. En réponse, celle-ci s'est donc mise à trouver toutes les qualités aux acteurs de terrain qui, tels les professionnels de santé, se démenaient sur la ligne de front pour trouver des solutions pratiques avec courage et pragmatisme.

La popularité dont jouit aujourd'hui le professeur Didier Raoult dans de larges secteurs de l'opinion illustre ce phénomène. Comme le souligne Jérôme Fourquet, directeur du département Opinion de l'Ifop, le médecin marseillais *"a construit sa légitimité dans l'opinion et son audience sur le clash qu'il a pu avoir avec des représentants de l'establishment scientifique et médical"* (1). Il a *"rejoué la bataille du terrain contre l'establishment, contre les élites, contre les sachants"*, si bien que *"beaucoup de gens, sur les réseaux sociaux, défendent le professeur Raoult au nom du bon sens, du pragmatisme, au nom de 'ceux qui font', parce qu'il a les mains dans le cambouis face à des élites qui seraient déconnectées"*. Pour nos contemporains, l'expérience de terrain n'a pas moins de valeur que l'expertise. Dans toute prise de décision, l'entreprise devra donc accorder du crédit aux remontées de la base et se souvenir que le succès d'une organisation ne dépend pas seulement du génie supposé de ses dirigeants, mais aussi de l'ingéniosité de chacun de ses membres. ▲

”

Le succès d'une organisation ne dépend pas seulement du génie supposé de ses dirigeants, mais aussi de l'ingéniosité de chacun de ses membres.

(1) Europe 1, 12/04/20.

INSPIRATION

“Réhabiliter les savoirs de terrain non scientifiques comme sources d'inventions et de solutions, ce n'est pas répandre l'antiscience ou la technophobie. Regarder vers le passé pour y puiser des idées au lieu de vouer un culte à l'innovation, ce n'est pas vouloir s'éclairer à la bougie mais construire l'avenir pas à pas, au fil d'un dialogue entre science et société.”

Bernadette Bensaude-Vincent, philosophe et historienne des sciences, professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, *The Conversation*, 02/05/20.

10 Aspiration à un nouveau type de leaders

Toute crise est, pour les dirigeants, un instant de vérité. Or, comme l'a établi un sondage réalisé début mai, "les Français sont les plus sévères d'Europe à l'égard de leur gouvernement. Alors qu'une majorité d'Européens estime que leur gouvernement a été à la hauteur de la situation durant cette crise, les deux-tiers des Français pensent l'inverse"⁽¹⁾. Quelque 76 % des Français estiment que "l'exécutif n'a pas été clair, ni montré qu'il savait où il allait"⁽²⁾, 74 % qu'il n'a "pas pris les bonnes décisions au bon moment". Seuls 26 % pensent qu'il a "réagi rapidement".

Les reproches découlent ainsi des atermoiements et des volte-face de dirigeants ayant donné la fâcheuse impression d'être incapables de fixer un cap et de tenir fermement la barre dans la tempête. Le gouvernement est jugé coupable de n'avoir décidé ni assez vite ni assez fort pour ensuite édicter des mesures tatillonnes voire vexatoires. Après avoir été évanescents au niveau stratégique, l'exécutif s'est fait omniprésent au niveau technique : de la sorte, il n'avait ni la bonne place ni le bon tempo, sans oublier les maladresses - voire mensonges ? - de la porte-parole du gouvernement.

La sévérité du jugement porté par nos compatriotes dessine en creux le type de leaders auxquels ils aspirent. À la tête de la nation comme à celle de toute organisation, nos contemporains veulent des chefs capables de trancher, de prendre des décisions courageuses et définissant une stratégie globale au nom du bien commun plutôt qu'édicter un interminable catalogue de normes. En d'autres termes, ils veulent des chefs dont l'autorité s'exprime par la capacité à mettre en mouvement les hommes plutôt que par la manie de contrôler, sanctionner et interdire. Dans le monde de l'après Covid-19 c'est bien ce profil de leaders, inspirants et entraînants, que devront recruter et promouvoir les entreprises, à tous les niveaux de la hiérarchie. ▲

”

Nos contemporains veulent des chefs dont l'autorité s'exprime par la capacité à mettre en mouvement plutôt que par la manie de contrôler, sanctionner et interdire.

(1) "Les Français et les Européens face à la crise du Covid-19", enquête Odoxa pour Le Figaro et FranceInfo, mai 2020. (2) "Suivi de la crise du coronavirus et de l'action gouvernementale - Vague 13", enquête Ifop-Fiducial pour CNews et Sud Radio, mai 2020.

INSPIRATION

"Il y a deux sortes d'autorité : une autorité qui dit "non" et une autorité qui dit "oui". Cette seconde forme d'autorité est aujourd'hui plébiscitée. Dans l'entreprise, comme dans la société tout entière, on souhaite des chefs qui disent "oui". [...] Des chefs qui nous aident à vaincre nos propres réticences, qui nous disent d'oser et qui, de la sorte, reconnaissent notre capacité à exister par notre engagement, individuellement mais aussi collectivement."

Michel Lacroix, professeur agrégé de philosophie, écrivain, maître de conférences des universités, *Discerner & Décider* n° 1, été 2015.

11

Exemplarité, proximité et courage, nouvelles vertus cardinales

“Abandon de poste”, “désertion”, “trahison”... Ce sont les termes le plus souvent utilisés pour qualifier la démission d'Agnès Buzyn de son poste de ministre de la Santé en pleine crise du Coronavirus. Ils soulignent qu'en temps de crise plus encore qu'à l'accoutumée, le courage, la proximité et l'exemplarité sont des vertus cardinales pour les dirigeants.

L'observation n'est pas neuve. À l'occasion d'une enquête réalisée en septembre 2008, en pleine crise financière, le cabinet britannique Directorbank Group avait demandé à 430 cadres de décrire le profil de leur dirigeant idéal. Or, à côté de traits de personnalité comme “la capacité d'écoute”, ils valorisaient surtout le courage. Quelque 77 % des professionnels interrogés affirmaient ainsi qu'en cas de crise, “le président ne doit pas rester à distance, mais être vu sur la ligne de front”⁽¹⁾.

Nul doute que, dans les turbulences économiques qui vont suivre la crise du Covid-19, de nombreux salariés vont juger de leurs supérieurs à la même aune : sont-ils présents à nos côtés ? S'associent-ils aux efforts - voire aux sacrifices -, demandés ou s'en exonèrent-ils ? La crise sanitaire vient ainsi radicaliser la nécessité de ne pas asseoir l'autorité sur la seule compétence technique mais sur des qualités humaines, relationnelles et managériales. Pour relever les défis de demain, les leaders ne devront pas seulement avoir une tête bien faite : ils devront aussi avoir du cœur et même des tripes ! ▲

”

Pour relever les défis de demain, les leaders ne devront pas seulement avoir une tête bien faite : ils devront aussi avoir du cœur et même des tripes !

(1) Enquête “The view of more than 400 directors”, Directorbank Group, septembre 2008.

CONTREPOINT

En 2010, alors que le monde des affaires affronte encore les conséquences de la crise financière de 2008, de nombreux ouvrages sont consacrés aux facteurs de résilience des entreprises. Alors que la plupart des études portent sur les aspects économiques, comptables ou organisationnels, Robert Sutton, se penche, lui, sur le leadership.

Ce professeur de management à Stanford est en effet convaincu que, par gros temps, les vrais leaders ne doivent pas seulement faire preuve de créativité organisationnelle mais

aussi, et même surtout, de grandes qualités managériales. En d'autres termes, ils devront être de “vrais patrons” dotés d'un grand sens des rapports humains et d'une capacité à incarner le groupe. “Lorsque les gens disent ‘mon chef’, écrit-il, cela évoque une voix, des expressions, l'image d'une relation humaine [...]. Être un chef, c'est gérer la confiance, l'amertume, la confusion et les moments de colère et de découragement.”

Petit chef ou vrai patron ?
par Robert Sutton, Éditions Vuibert, octobre 2010.



12

Fronde contre le court-termisme et désir de changement

Le sidérant état d'impréparation dans lequel se sont trouvées les institutions publiques face à l'irruption de la pandémie de Covid-19 a révélé les graves conséquences du manque d'anticipation et de prévoyance. Invités à désigner "les principales leçons de la crise", les Français placent en seconde position "la nécessité, pour le pouvoir politique de repenser sa manière de fonctionner à court terme et prévoir les choses à plus long terme"⁽¹⁾.

Cet événement a ainsi confirmé un retournement inattendu. En effet, longtemps, la puissance publique était présumée voir plus loin que les acteurs privés censés vivre au jour le jour... Force est de constater que les rôles se sont inversés. Tandis que les décideurs publics ont l'œil rivé sur la prochaine échéance électorale, l'entreprise se projette volontiers dans l'avenir en imaginant les conséquences à moyen et long termes des mutations de toutes natures à l'œuvre dans la société. Elle se nourrit de prospective, scrute les tendances, élabore des scénarios de futurs possibles. Pour le meilleur et pour le pire, certaines entreprises portent même des utopies en prétendant agir pour changer le monde... Dans les difficultés provoquées par la crise, l'entreprise devra se garder de tout repli frileux et ne pas limiter l'horizon de son action à de simples mesures de sauvegarde immédiates. En effet, comme en témoigne la multiplication des réflexions sur le "monde d'après", la crise sanitaire a libéré un puissant désir d'avenir. Dans cette effervescence, l'entreprise doit s'affirmer comme l'institution permettant de traduire en acte cette volonté de changement. Elle doit être l'instrument qui permet de se réappropriier l'avenir. ▲

”

Dans l'effervescence des réflexions sur le "monde d'après", l'entreprise doit s'affirmer comme l'institution permettant aux individus de penser un avenir désirable et surtout de le construire.

(1) Enquête "Conséquences de l'épidémie de Covid-19 et attentes des Français pour l'après", réalisée par Odoxa pour Confluence, Les Échos et Radio Classique, avril 2020.

CONTREPOINT

La crise de Covid-19 a provoqué une certaine effervescence utopique quant au "monde d'après". Il n'est pas sûr qu'il faille s'en inquiéter. En effet, comme le rappelait, voici quelques années, le philosophe Daniel Innerarity, "les utopies sont aussi des programmes d'action" qui traduisent le légitime désir humain d'être maître de son destin.

Afin de ne pas retomber dans l'écueil tragique des idéologies, il proposait toutefois de promouvoir des "utopies raisonnables". À la différence des utopies de jadis, "caractérisées par une sorte de transcendance

autoritaire" celles-ci naissent de "la libre adhésion des acteurs à un projet coélaboré dans la durée". L'objectif : éviter l'écueil du dogmatisme sans pour autant renoncer à la réalisation de projets collectifs mobilisateurs. Une façon de faire, concrète, pratique et pragmatique qui désigne les entreprises comme un lieu privilégié d'éclosion des utopies raisonnables.

"Après les utopies. Sur la possibilité d'un futur alternatif", par Daniel Innerarity, in *L'Avenir*, Michel Wieviorka (sous la dir), Éditions Sciences Humaines, juin 2015.



13 Adieu définitif à la “mondialisation heureuse”

“Il aura fallu attendre une pandémie pour qu'enfin les lignes bougent. Celles qui ont tracé la voie de nos économies depuis si longtemps. Ces dogmes que personne, du plus humble au plus puissant, n'était en droit de remettre en cause. La mondialisation libre et parfaite était devenue la doctrine unique de nos dirigeants, les nouvelles tables de la loi, quiconque en doutait était taxé de protectionnisme arriéré. Mais voilà qu'en l'espace d'un mois, tout vole en éclats”⁽¹⁾. Par ces lignes, publiées dans la rubrique “Opinions” des *Échos*, Cyril Cohen, cadre du secteur des transports, résume le basculement de l'opinion, et singulièrement des cadres, à l'égard de la mondialisation.

Après la crise financière de 2008, la pandémie de Covid-19 a porté le coup de grâce au mythe de la “mondialisation heureuse”. Même parmi les élites qui en ont été les promotrices, plus personne n'ose la présenter comme un processus nécessairement bénéfique. Signe de ce changement global de perception : désormais sur la défensive, même les partisans du “laissez faire” et les adeptes du “monde plat”, admettent qu'il conviendrait de la “réguler”, la “réformer” ou la “tempérer”... Alors que la mondialisation était la solution elle est maintenant unanimement considérée comme un problème à résoudre !

Les entreprises ne peuvent bien sûr ignorer ce basculement de l'opinion car il se vérifie dans l'ensemble de leurs parties prenantes : salariés, clients, sous-traitants, partenaires... A minima, elles devront notamment élaborer une nouvelle façon de trancher le choix du “make or buy” en intégrant les coûts cachés ou différés des achats lointains. De façon plus globale, elles devront démontrer qu'elles sont les meilleurs instruments à disposition des salariés et des citoyens pour se protéger des effets négatifs de la mondialisation, voire pour remporter la compétition mondiale que la crise du Covid-19 n'a pas éteinte mais exacerbée. ▲

”

**Alors que la mondialisation
était la solution elle est
désormais unanimement
considérée comme
un problème à résoudre !**

(1) *Les Échos*, 07/04/20.

INSPIRATION

“L'intensité des échanges de personnes, de biens et de capitaux, caractéristique du progrès mondial hérité du dernier siècle est désormais globalement mise en accusation. [...] Des dirigeants politiques et des acteurs économiques, jusqu'alors chantres résolus de la mondialisation libérale, ont admis questionner le fait que celle-ci soit, toujours, un bien en soi.”

Louis Manaranche, professeur agrégé d'histoire, responsable de l'Observatoire de la modernité du Collège des Bernardins, *Le Figaro*, 09/04/20.

14

Les entreprises, vecteurs de souveraineté

“L’ampleur de la pandémie du Covid-19 est sidérante, comme la faillite de la coopération internationale qu’elle révèle au grand jour. [...] Le désastre actuel est la manifestation la plus flagrante de l’incurie de la gouvernance mondiale au cours des dernières décennies”, observe Thierry de Montbrial, président de l’Institut français des relations internationales (Ifri) ⁽¹⁾. En effet, dans la tourmente de cette faillite, même les gouvernements les plus favorables à la globalisation n’ont eu d’autre choix que d’agir souverainement pour assurer la sécurité de leurs citoyens. La crise sanitaire signe ainsi le grand retour de la souveraineté nationale.

Toutefois, c’est une conception élargie de la souveraineté qui est ainsi remise à l’honneur. Très rapidement, il est en effet apparu que la capacité d’agir des États était directement tributaire de leur outil industriel et donc des entreprises sans lesquelles ils se trouvaient incapables de produire des masques, des tests, des médicaments, des respirateurs, etc. “Depuis 2003, nous accumulons les déficits commerciaux. Alors que l’Allemagne, comme la Corée du Sud, Taïwan et le Japon, engrange des excédents. Ce n’est pas un hasard si ces quatre pays sont ceux qui gèrent le mieux la crise du Covid. Ils ont pour caractéristique d’avoir conservé un tissu industriel, un savoir-faire et un minimum de contrôle des chaînes de valeur”, écrit le journaliste économique Jean-Michel Quatrepoint.

Ce constat implique que les entreprises ne devront plus craindre, demain, de rappeler que, dans un monde redevenu dangereux, elles représentent, pour la collectivité tout entière, des actifs stratégiques précieux dont il convient de favoriser la création, le développement et la pérennité. Avant la crise du Covid-19, les entreprises étaient suspectées de violer l’intérêt général. On redécouvre qu’elles sont des vecteurs de puissance, indispensables à la souveraineté réelle du pays. ▲

”

Avant la crise, les entreprises étaient suspectées de violer l’intérêt général. On redécouvre qu’elles sont des vecteurs de puissance, indispensables à la souveraineté réelle du pays.

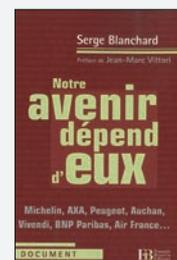
(1) Lettre publiée par Thierry de Montbrial sur le site internet de l’Académie des sciences morales et politiques, 30/03/20. (2) *Marianne*, 02/05/20.

CONTREPOINT

“Les grands groupes portent l’avenir de la France. Notre pays a su construire un nombre important de ces groupes devenus des champions planétaires. Oui, mais voilà. Nous trouvons nos grands groupes trop puissants, trop distants, trop arrogants. On n’aime rien tant que les brocarder. Et quand ils sombrent, c’est dans l’indifférence générale : Péchiney, Arcelor, à qui le tour ? Arrêtons la série noire. C’est la réussite de nos groupes qui fera, ou ne fera pas l’avenir du pays.” C’est ainsi qu’en 2010 l’expert en stratégie Serge Blanchard,

exhortait les Français à se réconcilier avec les entreprises industrielles qui assurent leur prospérité dans la compétition économique mondiale. Il n’est pas exclu de penser que la pandémie de Covid-19 contribue à exaucer ses vœux. En effet, jamais, il n’a été plus évident que le déclin économique mène au déclin tout court.

Notre avenir dépend d’eux, par Serge, Blanchard, François Bourin Éditeur, avril 2010.





15

Plébiscite pour les relocalisations et le “Made in France”

“L’affaire était entendue. La France n’était plus une terre d’industrie. Ses usines fermées, envolées, disparues, le made in France s’étioilait inexorablement, comme peau de chagrin. Mais l’histoire n’est jamais finie. Avec la pandémie de Covid-19 qui met crûment en lumière les lacunes de l’industrie française et européenne, la question de la relocalisation est revenue au premier plan”, écrit Julien Dupont-Calbo, chef du service Entreprises aux Échos⁽¹⁾.

Avec la révélation que 80 % des médicaments consommés en France dépendaient de principes actifs produits en Asie, il a soudain semblé nécessaire de rapatrier les productions stratégiques. “On ne peut pas dépendre à 95 % de la fourniture de batteries électriques venues de Chine”, expliquait Bruno Le Maire le 21 mars dernier - sans toutefois préciser si, du coup, le gouvernement aurait le courage de revoir sa politique de sortie du nucléaire...

Reste que ce changement de paradigme pourrait bien s’imposer en dehors de toute impulsion politique. Christine de Kerdellant, directrice de la rédaction de L’Usine Nouvelle, explique : “Les grands principes de la production manufacturière qui ont dominé entre 1980 et 2010, entraînant la mondialisation à outrance des chaînes de valeur, sont devenus caducs [...]. D’une part, parce que les salaires chinois ont été multipliés par dix. Ensuite, la digitalisation balaie l’effet de taille : la production numérique, plus souple et plus agile, permet de fabriquer des petites séries à des coûts proches de ceux des grandes séries, tout en répondant aux besoins de personnalisation des clients”⁽²⁾. Enfin, *last but not least*, la relocalisation et les circuits courts sont plébiscités pour des raisons à la fois patriotiques, économiques et écologiques.

L’entreprise devra donc repenser les critères avec lesquels elle évalue l’opportunité ou non de délocaliser en privilégiant chaque fois que c’est possible le “Made in France”. Au-delà de la sécurisation de ses approvisionnements, elle y gagnera certainement un surcroît d’estime, de loyauté et d’engagement de la part de ses clients, prestataires et salariés. Ce sont là des leviers de performance à ne pas négliger ! ▲

(1) Les Échos, 13/05/20. (2) L’Usine Nouvelle, 12/03/20.

”

Les relocalisations sont plébiscitées pour des raisons à la fois patriotiques, économiques et écologiques.

BALISE

92 % C’est, selon un sondage, la proportion de Français qui, souhaitent que “le gouvernement prenne des mesures en faveur de la relocalisation dans notre pays des entreprises industrielles françaises”. De même, lorsqu’on leur demande de désigner “les principales leçons de la crise”, nos compatriotes citent en premier la nécessité, pour les entreprises françaises, de “relocaliser leurs productions et repenser leurs responsabilités sociétales”.

Pour les auteurs de l’enquête, “les Français rêvent d’une France autonome” et “véritable lame de fond, les relocalisations vont dominer l’actualité dans les mois à venir”. Preuve de leur motivation en la matière, 89 % des sondés se disent “favorables à ce que les industriels français relocalisent leur production même si cela augmente le prix final pour le consommateur”.

(Source : Enquête “Conséquences de l’épidémie de Covid-19 et attentes des Français pour l’après”, réalisée par Odoxa pour Confluence, Les Échos et Radio Classique, avril 2020.)


 16

Effondrement du leadership (idéologique) nord-américain

“La gestion de la crise du coronavirus par l’administration Trump porte un coup supplémentaire au leadership américain dans le monde”, écrit Laurence Nardon, chercheur à l’Institut français des relations internationales⁽¹⁾. De fait, cette fois, les États-Unis se sont montrés impuissants à prendre en main les affaires mondiales.

Cet effacement dissipe une illusion. Longtemps nous avons cru que la mondialisation rimait avec l’américanisation et l’occidentalisation du monde. La façon dont la Chine a saisi l’occasion de cette crise pour vanter son propre modèle, frapper les imaginations et avancer ses pions démontre qu’il n’en est rien. La compétition mondiale déclenchée par la globalisation ne se joue pas seulement sur les terrains économique, diplomatique et militaire mais aussi sur celui des idées et des représentations. Chaque acteur cherche à faire prévaloir sa vision du monde, de l’homme et de la société et bien sûr de l’entreprise.

Depuis une quarantaine d’années, la conception que nous, Français et Européens, avions de l’entreprise était presque entièrement tributaire des modes managériales lancées par les *business schools* et les cabinets de consulting anglo-saxons. Comme on le sait, sur fond de mondialisation et de financiarisation, cette conception tendait à nier que l’entreprise soit une communauté humaine originale et pérenne pour ne plus y voir, selon l’expression des économistes néoclassiques Jensen et Meckling, qu’un vague “*nœud de contrats*” et une “*fiction légale*”⁽²⁾. Dans un “*monde plat*”, l’entreprise devait devenir “*fluide*” jusqu’à se dissoudre. On sait le mal qu’ont fait ces conceptions aboutissant notamment au modèle absurde de “*l’entreprise sans usine*”...

La crise sanitaire mondiale a bien sûr montré les terribles limites de ce modèle d’entreprise si populaire à l’ère de la “*mondialisation heureuse*”. Voilà pourquoi, en marge de l’affrontement idéologique sino-américain, les Français et les Européens devraient promouvoir leur propre modèle de société et d’entreprise, mieux adapté à leur culture, à leurs aspirations et probablement aussi aux défis qui se lèvent. ▲

(1) “*Covid-19 : la fin du leadership américain ?*”, Ifri, avril 1 2020. (2) “*Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*”, *Journal of Financial Economics*, 1976, Vol. 3.

”

Les Français et les Européens devraient promouvoir leur propre modèle d’entreprise, mieux adapté à leur culture et aux défis qui se lèvent.

INSPIRATION

“À certains égards, cette pandémie représente un momentum dans l’histoire récente de la politique mondiale, à la confluence de deux trajectoires contraires : une ascension, celle de la puissance chinoise, et un déclin, celui du leadership américain dans les principaux dossiers internationaux. [...] La crise met en lumière l’effritement de la domination du discours néolibéral [...] et renforce ainsi l’antagonisme entre deux modèles.”

Regards de l’Institut d’études internationales de Montréal (IEIM), avril 2020.



17 Vers un recentrage de la RSE sur les solidarités réelles

“Le choc du coronavirus est en train de pulvériser un certain nombre de réflexes, d'idéologies et de croyances très enracinées”, observe l'ancien ministre des affaires étrangères Hubert Védrine ⁽¹⁾. Fin analyste des mutations qui travaillent les sociétés, le sociologue Michel Maffesoli fait ainsi le pronostic d'un ébranlement du mondialisme au profit du localisme, de la fluidité au profit de l'enracinement et des solidarités concrètes nées dans la proximité parce que, dit-il, “le lieu fait lien” ⁽²⁾.

Ces aspirations tranchent fortement avec la façon dont la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) était généralement envisagée. En effet, chacun sait que, ces dernières années, celle-ci avait subi un glissement du “social” stricto sensu vers le “sociétal”. Plutôt que d'exprimer une responsabilité à l'égard de la collectivité de travail, elle prenait peu à peu la forme d'un catalogue reflétant le goût des élites urbaines, prospères et individualistes, pour l'émancipation et l'affirmation de soi. D'où l'attention portée, dans les chartes d'entreprise, aux questions, très médiatiques, de genres, de discriminations de toutes natures, de comportements individuels, etc. Après la crise financière de 2008 et celle des Gilets jaunes, la pandémie de Covid-19 et ses graves conséquences économiques et sociales devrait mettre un terme à cette conception abstraite de la RSE au profit de responsabilités plus concrètes.

Dans le feu de la crise, les centaines d'entreprises qui se sont portées au secours des EHPAD ou des hôpitaux en leur offrant notamment les masques, gels hydroalcooliques ou respirateurs qui leur manquaient, ont spontanément pris ce pli. C'est heureux car il est probable que demain l'entreprise ne sera plus jugée prioritairement, sur les belles idées qu'elle affiche mais sur la loyauté dont elle fait preuve à l'égard de ses salariés, ses prestataires, son territoire et son pays. Ainsi allégée des gadgets sociétaux qui l'entraient, la RSE deviendra plus exigeante. Mais, en s'inscrivant ainsi dans un retour au réel, elle contribuera à la robustesse de l'entreprise et à la résilience de la société. ▲

”

Demain, l'entreprise ne sera plus jugée prioritairement, sur ses prises de position sociétales mais sur la loyauté dont elle fait preuve à l'égard de ses salariés, ses prestataires son territoire et son pays.

(1) *Le Figaro*, 23/03/20. (2) *Le Courrier des stratèges*, 20/03/20.

INSPIRATION

“Cette crise démontre avec force la nécessaire réindustrialisation et les relocalisations d'activité pour l'Europe et la France afin d'assurer notre souveraineté économique, notre résilience face aux crises et de redonner l'espoir aux Français. Il faut un new deal social.”

Extrait de la contribution de la CFE-CGC à la réflexion de la Plateforme RSE, instance consultative placée auprès du Premier ministre et hébergée par France Stratégie, avril 2020.



18

Désir d'un sursaut pour remédier au déclassement français

Le sentiment de déclassement qui travaille la société française a toujours eu deux dimensions. Une dimension individuelle avec la crainte que sa situation personnelle se dégrade par rapport à celles des autres. Une dimension collective nourrie par le sentiment que la France décroche par rapport à ses partenaires et l'Europe par rapport à d'autres continents.

La crise du Covid-19 a considérablement renforcé cette dernière dimension. En effet, la comparaison n'a pas été à notre avantage : la France a fait moins bien que l'Allemagne et l'Europe moins bien que de nombreux pays asiatiques tels que Taïwan, Singapour, la Corée du Sud et même le Vietnam...

Pour décrire l'humiliation ressentie, Jérôme Fourquet, directeur du département Opinion de l'Ifop, évoque même le souvenir cuisant de mai 1940 : *“Le grand perdant, c'est l'État central et sa haute administration. Nous avons assisté à son “étrange défaite” - pour reprendre le titre du magnifique livre de Marc Bloch - et ça a été un choc. [...] Les Français ont eu le sentiment de vivre un violent déclassement national. Ils ont vu des scènes - comme ces soignants qui, faute de surblouses, mettaient des sacs-poubelles ! - qui disaient de notre État qu'il était en voie de clochardisation⁽¹⁾.”*

L'histoire prouve toutefois que les débâcles sont toujours préférables à la poursuite des illusions mortifères qui les ont causées. Confrontés au spectacle de leur déclin les Français sont aujourd'hui saisis de colère. C'est le signe qu'ils jugent cette situation inacceptable et ne s'y résignent pas. La sourde révolte actuelle exprime, en réalité, un désir de sursaut. Elle ne demande qu'à être transformée en élan positif.

Les managers ne devraient pas sous-estimer ce sentiment de tristesse et d'humiliation collective car c'est un moteur aujourd'hui inexploité. Dans les mois et les années à venir, ils devront canaliser cette énergie en proposant à nos compatriotes une vision et des occasions de s'engager. Le temps est venu de bâtir enfin un grand projet susceptible de donner du souffle et de répondre au désir de grandeur des Français. ▲

”

Confrontés au spectacle de leur déclin les Français sont aujourd'hui saisis de colère. C'est au moins le signe qu'ils jugent cette situation inacceptable et ne se résignent pas.

(1) Marianne, 14/05/20.

INSPIRATION

“Le sentiment de déclassement de nombreux Français masquait une vérité que peu voulaient connaître : la cinquième ou sixième puissance économique mondiale est un pays déclassé [...]. Si la tiers-mondisation parfois dénoncée est excessive, la France est revenue à sa condition de pays méditerranéen aux côtés de ses sœurs latines, l'Espagne et l'Italie, littéralement fauchées par la crise du coronavirus.”

Pierre Vermeren, professeur d'histoire contemporaine à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne, *Le Figaro*, 19/04/20.


 19

Des héros plutôt que des victimes !

Chaque soir, à 20 heures, le peuple français s'est retrouvé à sa fenêtre pour rendre hommage au personnel soignant. Moins anecdotique qu'il n'y paraît, ce rituel traduit le retour en force de la figure du "héros". Or, rien n'était moins prévisible tant, depuis des décennies, la figure emblématique de notre société était plutôt la victime.

La "guerre" contre le Covid-19 a ainsi été le théâtre d'un profond changement de mentalité car, comme le souligne le philosophe Robert Redeker, le héros est l'antithèse de la victime : *"Tandis que les héros sont des figures actives qui choisissent leur destin [...], les victimes sont des figures passives, broyées par le destin, les caprices de la nature ou la méchanceté des hommes."* Volontaires par nature, les héros invitent à écrire l'histoire plutôt que la subir. Ils sont l'optimisme de la volonté.

En applaudissant ses héros en blouses blanches, les Français restauraient l'ancienne échelle de valeurs donnant la primauté aux vertus immémoriales que sont le courage, la prise de risque et l'engagement. Ils manifestaient aussi que, pour surmonter collectivement un événement tragique, les considérations

économiques, techniques et éthiques ne suffisent pas : il faut y ajouter un souffle épique et même les joies un peu sauvages du combat et de la camaraderie.

Ne nous y trompons pas : cette aspiration va irradier l'ensemble des activités humaines à commencer par la sphère professionnelle. En effet, par les efforts qu'il demande, le travail possède aussi une dimension héroïque. Il est une occasion de s'éprouver. *"Le travail possède cette vertu paradoxale : permettre d'échapper au divertissement généralisé, aux loisirs, au dressage par le divertissement ; soustraire une partie de l'existence à sa lunaparkisation"*, écrit encore Robert Redeker.

Le management étant avant tout un art de compréhension de la nature humaine, il devra répondre à cette soif d'héroïsme et d'engagement. Il devra se souvenir que les discours victimaires, centrés sur les risques psychosociaux ou une vision maternante de la QVT ne répondent en rien aux aspirations réelles de salariés que cette infantilisation humilie même secrètement. Il devra plutôt offrir aux membres de l'entreprise un projet qui les dépasse, une "saga" dans laquelle ils pourront démontrer leur valeur et dont ils retireront une légitime fierté. ▲

(1) *Les Sentinelles d'humanité. Philosophie de l'héroïsme et de la sainteté*, par Robert Redeker, Desclée de Brouwer, janvier 2020.

”

Pour surmonter un événement tragique, les considérations économiques, techniques et éthiques ne suffisent pas : il faut y ajouter un souffle épique.

INSPIRATION

"Souvent, dans nos sociétés, on relègue l'épique au sous-sol. Or, le besoin d'épique est inscrit en l'homme. À l'adolescence, il se manifeste avec vigueur mais, contrairement à ce que l'on croit, il persiste ensuite sous d'autres formes, notamment au travail. Chacun souhaite secrètement mener un combat par lequel il va se hisser au-dessus de lui-même"

Georges Lewi, professeur au Celsa, spécialiste des mythologies contemporaines, *Le Magazine du Changement*, n° 2, hiver 2018.

20

L'entreprise communauté antidote à la société fracturée

Dans son allocution du 16 mars, proclamant que *"nous sommes en guerre"*, le chef de l'Etat en appelait à *"la mobilisation générale"* et à *"l'union nationale"*. Certains se sont alors mis à espérer que la France retrouve sa cohésion. Il est vrai que, comme toute épreuve collective, la pandémie a remis à l'honneur le civisme et ravivé un certain sentiment de fraternité.

Dans un pays caractérisé par un haut niveau de défiance⁽¹⁾, la crise sanitaire et les difficultés sociales qu'elle entraîne risquent toutefois de raviver d'anciennes fractures, y compris au sein même des entreprises. Auteur d'un essai remarqué sur l'archipelisation de la société française⁽²⁾, Jérôme Fourquet met

en garde : *"Cette épidémie a dessiné une nouvelle ligne de partage entre télétravailleurs, actifs continuant d'occuper leur poste de travail sur site et les personnes en chômage technique. Chacun de ces groupes nouveaux pèse à peu près un tiers des actifs. C'est une tripartition inédite qui recoupe en partie les clivages classiques. Près des deux tiers des cadres et professions intellectuelles télétravaillent contre 10 % seulement des employés et 50 % des ouvriers. Au sein d'une même*

entreprise parfois, le confinement n'aura pas été vécu de la même manière entre les différentes catégories de salariés⁽³⁾." D'où sa crainte de voir se creuser le fossé, apparu lors de la crise des Gilets jaunes, entre cols-bleus et cols-blancs, notamment dans leurs visions du *"monde d'après"*. Il voit notamment poindre une dangereuse divergence entre les cadres urbains *"sensibles à la décroissance écologique"* et la masse des autres travailleurs *"focalisés sur leur pouvoir d'achat mis à mal par la crise"*⁽⁴⁾.

Pour conjurer ce risque mortel, l'entreprise doit impérativement s'attacher à créer du commun, renforcer les liens humains et les rapports interpersonnels, par-delà ses différents services et niveaux hiérarchiques et se donner des valeurs propres et unifiées. Pour reprendre une distinction classique en sciences sociales, elle doit prouver qu'elle n'est pas une simple *Gesellschaft*, société fondée sur l'intérêt, la compétition et le calcul, mais une authentique *Gemeinschaft*, communauté unie par des liens fraternels et transcendée par une histoire, une identité et un horizon partagés. ▲

(1) Voir *La Société de défiance*, par Yann Algan et Pierre Cahuc, Cepremap, avril 2016. (2) *L'Archipel français*, par Jérôme Fourquet, Le Seuil, mars 2019. (3) *Les Échos*, 27/03/20. (4) *Marianne*, 14/05/20.

”

L'entreprise doit s'attacher à créer du commun, renforcer les liens humains et les rapports interpersonnels, par-delà ses différents services et niveaux hiérarchiques.

BALISE

32 %

C'est, selon une récente enquête, le pourcentage de Français qui affirment que *"leur état d'esprit actuel est avant tout caractérisé par la méfiance"*. Preuve d'un certain *"malaise français"*, ils ne sont que 10 % des Allemands et 8 % des Britanniques

à répondre de même. Un résultat d'autant plus inquiétant que les deux qualificatifs les plus cités ensuite par nos compatriotes sont *"la morosité"* et *"la lassitude"*, à 28 % chacune.

(Source : *Baromètre de la confiance politique - Vague spéciale crise du Coronavirus*, réalisé par OpinionWay pour SciencesPo - Cevipof, avril 2020.)



Et maintenant... que faire ?

3 recommandations pratiques aux dirigeants et managers

Par *Philippe Schleiter*

Directeur de Delta Lead

Les 20 fiches-repères que nous vous avons proposées n'ont pas une visée contemplative. Elles décrivent un théâtre d'opérations dans lequel les dirigeants et managers, hommes et femmes d'action par excellence, vont devoir évoluer, prendre des décisions, faire des choix, en un mot agir pour peser sur les événements. En guise de conclusion, nous leur proposons donc trois recommandations. Les deux premières sont de court terme et devraient être mises en œuvre au plus vite, tandis que la troisième, de moyen terme, a vocation à se déployer dans la durée.

Recommandation n° 1

Marquer la fin de la crise par un événement collectif associant directement les collaborateurs

Les dirigeants aiment à présenter leur entreprise comme une entité dotée d'une culture, peut-être d'une âme et en tout cas d'un corps : le fameux corps social.

Ils n'ont pas tort, mais il faut aller au bout de cette logique. Ce corps, quels qu'en soient les contours précis, a connu un choc. L'organisation et les rapports humains ont été modifiés en même temps que les hommes et les femmes de ce corps social ont également vécu ce choc.

Certes, les effets de ce choc vont s'estomper au fil des redémarrages et du retour au travail, des producteurs d'abord, puis des autres, ce qui n'est généralement pas encore le cas à l'heure où ces lignes sont écrites. Mais il est impératif de soigner ce traumatisme par un moment symbolique marquant, à la manière d'un rite de passage, la fin de l'exception et le retour à une certaine forme de normalité.

Il faudra le faire pour deux raisons :

- D'abord parce que diriger consiste à manier le symbole et à donner du sens. Après une phase caractérisée par une forme de désorganisation molle où le confinement et le chômage partiel ont placé tout le monde dans une forme d'apesanteur, il faut signifier que l'entreprise et ses membres entrent dans une nouvelle séquence : la crise est derrière nous, si bien que vient le moment de la reconstruction, voire - selon les secteurs et la situation propre de chaque entreprise - le moment du rattrapage et des efforts accrus pour s'en sortir.
- Ensuite parce que le corps social a été éclaté et qu'il est urgent de lui rendre sa cohésion et sa cohérence, fût-ce symboliquement. En effet, lors de cette crise, les collaborateurs de l'entreprise ont vécu des expériences extrêmement diversifiées. Certains en conserveront un bon souvenir : grâce à de bonnes conditions matérielles, ils ont pu renouer avec les

”

Il est impératif de soigner le choc de la crise par un moment symbolique marquant, à la manière d'un rite de passage, la fin de l'exception et le retour à une certaine forme de normalité.

membres de leur famille, se consacrer davantage à leurs enfants, prendre du temps pour eux-mêmes dans le calme enjôleur d'une résidence secondaire dont ils n'avaient jamais pu autant profiter. D'autres, au contraire, se sont sentis emprisonnés dans un logement exigü, ont mal vécu d'être éloignés de leurs collègues, ou se sont sentis coupables de ne pas être sur le terrain. La palette des expériences et des sentiments ressentis est aussi infinie que les situations et les caractères de chacun. Certains ont été courageux : derniers à rester dans l'entreprise ils tenaient par-dessus tout à s'assurer que collaborateurs et clients étaient, tant bien que mal, protégés. D'autres, par peur, pression familiale ou consigne hiérarchique ont quitté plus tôt les rangs. Enfin, ultime différence, n'oublions pas que si, pour l'essentiel des Français, les victimes de la maladie se résumaient à la litanie macabre et anonyme des chiffres égrainés chaque soir à la télévision, d'autres ont eu des proches frappés voire emportés par la maladie. Pourtant, à l'heure de la reprise, tous redeviendront des collègues se côtoyant quotidiennement aux postes qu'ils occupaient auparavant. Parmi eux, certains ne résisteront pas à la tentation d'exprimer des rancœurs, des jalousies, des comparaisons peu flatteuses ou de gonfler les biceps. Et les actions de valorisation via des primes n'y changeront pas grand-chose. Incapables de prendre en compte la diversité des situations, elles risquent même de créer de nouvelles tensions et frustrations. Le manager, lui, devra savoir et prendre en compte tout cela pour, finalement, en faire fi et s'assurer que tous aillent de l'avant, laissant la crise derrière eux.

Nous recommandons donc fortement à nos clients de matérialiser par un moment collectif formel, la fin de cette période de crise, en choisissant l'échelle humaine la plus pertinente : l'essentiel est que des gens ayant vécu des situations différentes puissent se croiser, échanger, et se retrouver, tous heureux et volontaires de reprendre la route au sein de l'entreprise. Cet événement sera, pour le top management, l'occasion de faire passer différents messages, à commencer par celui de la reconnaissance pour les personnes qui ont été, à l'échelle de l'entreprise ou de l'usine, les héros de l'aventure. Et, de grâce, ne remerciez pas tout le monde, par démagogie ou faiblesse ! En période de crise, chacun accepte que l'on distingue des héros. Votre rôle sera donc de valoriser les comportements exemplaires mais pour en faire des boussoles inspirantes et positives pour tous les membres de l'entreprise quels que soient leur rôle et leur place dans l'organisation. Car demain, oui, chacun devra reprendre son poste au service du collectif.

Ce rite de passage m'apparaît indispensable pour clore proprement un événement compliqué et prendre en compte, en responsabilité, le vécu de chacun, en tant que collaborateur, citoyen et individu durant cette période exceptionnelle.

Peut-être la rentrée de fin août ou début septembre est-elle le moment le plus propice pour l'organiser ? Une chose est sûre : il ne faut pas compter sur la trêve estivale - qui risque d'ailleurs d'être vécue de façon moins heureuse que les années précédentes - pour espérer que le temps fasse son effet. Il ne faut pas faire comme si rien ne s'était passé. Il faut "marquer le coup" pour resserrer les liens et aller ensemble de l'avant ! ▲

”

En période de crise, chacun accepte que l'on distingue des héros. Le rôle des managers sera donc de valoriser les comportements exemplaires pour en faire des boussoles inspirantes et positives pour tous les membres de l'entreprise.

”

Il ne faut pas compter sur la trêve estivale pour espérer que le temps fasse son effet. Il ne faut pas faire comme si rien ne s'était passé. Il faut "marquer le coup" pour resserrer les liens et aller ensemble de l'avant !

Recommandation n° 2

Formuler un discours porteur de sens et des projets répondant aux attentes des collaborateurs.

Les grandes entreprises ont toutes leur document de référence (vision, ambition, plan stratégique, etc.) pour éclairer la route des années à venir. Toujours chiffré, traduit en slogans, voire en valeurs, il fait l'objet de multiples déclinaisons à destination des entités situées en deçà du Comex : business units, usines, départements, filiales... Les collaborateurs qui composent ces échelons reçoivent, au moins une fois, au début, l'explication de la vision du Groupe. Plus ce dernier est important plus il y a des chances qu'il ait aussi fourni aussi un kit de com' normé que les managers vont ensuite répercuter avec davantage de discipline que de conviction. Si bien que plus les collaborateurs sont bas dans la hiérarchie plus le message devient abstrait, fade et dilué. Ils l'écoutent poliment ou distraitement. Peu importe d'ailleurs, car, le plus souvent, personne ne se souciera vraiment de savoir s'ils ont bien compris la stratégie du Groupe dans la compétition mondiale.

En revanche, la traduction opérationnelle et concrète de tout cela, réalisée par les business units, usines, filiales ou départements, leur sera présentée avec force et énergie... sous forme de priorités, de cibles budgétaires et de plans d'action auxquels ils devront se plier ! Et dans le meilleur des cas, on ne les aura sollicités que pour contribuer à l'élaboration des dernières étapes.

Bien sûr, cette façon de faire est compréhensible : après tout, on a toujours fait comme cela et puis, ma foi, ceux qui veulent s'intéresser vraiment peuvent le faire, tandis que les autres s'en moquent, pourvu que le salaire tombe à la fin du mois... Nous avons toutefois la conviction que l'époque où l'entreprise pouvait se contenter de cette morne routine s'achève et que ne pas investir davantage dans les grands leviers d'engagement que sont le sens et l'envie devient mortel. Pourquoi ? Parce qu'à l'occasion de la crise du Covid-19, le "à quoi bon, finalement" est entré encore plus profondément dans les têtes de millions de salariés.

- À quoi bon, finalement, faire des efforts pour être compétitifs sur les marchés mondiaux alors que l'on a perdu, chez nous, la maîtrise de productions basiques ?
- À quoi bon, finalement, faire des efforts pour être compétitifs quand on voit les centaines de milliards d'euros qui sont déversés sur les entreprises, les administrations et les économies au moindre problème ?
- À quoi bon, finalement, faire des efforts quotidiens au travail alors que le confinement m'a révélé que je pouvais trouver un nouvel équilibre entre mes vies personnelle et professionnelle.

Bien sûr, la crise sanitaire n'a pas créé ces problématiques. Mais elle les a exacerbées, si bien qu'elles risquent de devenir lancinantes lors d'une rentrée qui s'annonce déjà socialement agitée. À défaut de trouver des réponses, ces questions feront une victime : l'engagement, sans lequel les projets les plus vitaux s'enlisent ou, faute d'alliés, tombent aux mains de leurs opposants déclarés, pourtant ultra-minoritaires mais ravis de cette aubaine. Plutôt que d'esquiver ces questions, nous préconisons donc que l'entreprise y réponde en lançant un travail d'appropriation réelle et donc de réécriture des déclinaisons locales de sa vision, de son ambition et de ses projets stratégiques.



Ne pas investir davantage dans les grands leviers d'engagement que sont le sens et l'envie devient mortel pour l'entreprise.

Entendons-nous bien : cet exercice ne relève pas de la communication. Il relève de la réflexion et de l'engagement puisqu'il s'agira de relier la vision du Groupe et les missions de chaque échelon local aux défis spécifiques de l'instant historique que nous traversons. L'enjeu est que chacun comprenne que son travail quotidien s'inscrit dans un dessein plus vaste. Les vingt enseignements que nous avons tirés de la crise fournissent de premières orientations quant aux nouvelles aspirations des collaborateurs : fierté de la raison d'être de l'entreprise et de l'utilité du travail accompli, loyauté à l'égard du territoire, souci de la pérennité de l'écosystème, désir d'assurer le rang de notre pays dans la compétition mondiale, etc.

Formaliser une telle vision est assez facile. Faire jouer la corde sensible des êtres humains pour des valeurs qui dépassent la seule dimension utilitaire du travail également. Pour les managers sincères, ce sont même souvent des exercices plaisants et gratifiants.

En revanche, cet exercice se heurte fréquemment à deux difficultés qu'il ne faut pas éluder mais surmonter :

La première difficulté tient à la nécessité de s'armer de courage. Davantage encore qu'à l'accoutumée, la crise actuelle exige des dirigeants - et donc des Codirs - courageux. En effet, à la tête d'un périmètre de décision limité, qu'il ne gouverne que pour une durée réduite (rarement plus de 5 ans), le dirigeant n'a pas en main tous les leviers nécessaires pour écrire l'avenir. Tout particulièrement dans les grandes entreprises, on lui demande d'exécuter et de préparer au mieux la suite ; pas d'écrire des pages d'histoire ! Au croisement des exigences fonctionnelles légitimes, souvent court terme, du "haut" et des aspirations existentielles, non moins légitimes et plutôt moyen ou long terme, du "bas", sa position est nécessairement inconfortable. Pour conjuguer ces forces, le dirigeant n'a donc d'autre choix que celui du courage : il doit se mettre en danger en exprimant des convictions personnelles dans un monde pourtant incertain. Tout le monde ne sait ni ne veut faire cela. Pour franchir ce cap, le caractère est essentiel mais ne suffit pas. Il faut y ajouter des conditions favorables à l'éclosion du courage managérial individuel et collectif. C'est précisément le métier des consultants que de créer ces conditions.



Au croisement des exigences fonctionnelles du "haut" et des aspirations existentielles du "bas", la position du dirigeant est inconfortable.

La seconde difficulté est celle d'obtenir une adhésion sincère des membres de l'entreprise, et singulièrement des échelons inférieurs, à la vision et aux projets en gestation. En effet, sans adhésion, les beaux discours élaborés resteront lettre morte. Nous comprenons les doutes qui assaillent alors les dirigeants. Comment procéder concrètement pour susciter un véritable engagement ? Combien de temps cela va-t-il prendre ? Surtout, en ouvrant un tel chantier ne vais-je pas ouvrir la boîte de Pandore, générer des questions, des débats, voire des contre-propositions au sujet du contrat moral destiné à unir collaborateurs et dirigeants ? Autant de questions légitimes qui trouvent leur réponse dans le savoir-faire des consultants dont le métier consiste, justement, à proposer les ingénieries les plus efficaces pour susciter chez les collaborateurs non une simple acceptation passive mais un engagement actif.

Ajoutons enfin que cet exercice est encore plus primordial à l'heure des nouvelles organisations et du télétravail. Il est en effet évident que la performance des télétravailleurs dépendra grandement de leur capacité à intérioriser une vision commune qui leur serve de boussole dans leurs tâches quotidiennes. Dans les nouvelles organisations - équipes autonomes, start-up, hiérarchies plates, etc. -, le facteur culturel s'est toujours révélé déterminant. C'est lui qui permet la convergence et la coopération dans des univers physiques ou hiérarchiques libres. Il n'y aura donc pas de travail à domicile durablement efficace sans adhésion des collaborateurs à une vision leur donnant envie de se battre pour leur entreprise. ▲

Recommandation n° 3

Recruter et former des leaders capables d'affronter les crises

Dans la tourmente de la crise, le tempérament des managers a été mis à rude épreuve. Or, tous n'ont pas passé l'obstacle avec un égal bonheur. Dans l'appareil d'Etat, mais aussi dans certaines équipes corporate ou centrales, certains se sont révélés des "*managers de temps de paix*", incapables de prendre la mesure de la situation et d'y faire face avec efficacité. Certains étaient dans le déni des problèmes. D'autres étaient tétanisés. Dans tous les cas, ils n'ont pas su se hisser à la hauteur de l'événement ni répondre aux attentes des opérationnels qui se débattaient avec le réel sur le terrain.

Or, sans jouer les Cassandre, il est à peu près certain que, dans les mois et les années à venir, nous allons vivre d'autres crises de diverses natures. Épidémies ? Crises économiques et sociales ? Autres ? Nul ne peut prédire avec précision ce qui va advenir, mais une certitude émerge tout de même : plus dur, violent, conflictuel et tragique, le monde qui vient va exiger des leaders et des managers d'une autre nature et d'une autre trempe que celles qui étaient privilégiées autrefois. La crise actuelle vient ainsi confirmer l'intuition qui était déjà la nôtre lorsque nous avons choisi la *baseline* de Delta Lead : "*Great leaders for hard times*".

À cette conviction s'en ajoute une autre, déjà exprimée dans mon ouvrage *Management, le grand retour du réel*⁽¹⁾ : dans ce monde instable et incertain, l'entreprise va de plus en plus apparaître comme un recours. Dans une société déboussolée, elle apparaît déjà comme l'une des institutions les plus solides et les plus capables d'assurer nombre de missions autrefois assumées par l'Etat ou les collectivités. Bien sûr, on attend toujours de l'entreprise qu'elle fournisse des biens et des services ainsi que des emplois. Mais on souhaite aussi qu'elle se substitue à toute une série d'institutions publiques ou privées, en assurant la formation et la sociabilisation des nouvelles générations, en favorisant la transmission des savoirs et des connaissances, en offrant une protection de ses membres contre les aléas de la vie, en contribuant à la souveraineté et à la cohésion nationale, en répondant à la soif d'aventure et d'épique, en élaborant des projets d'avenir désirables, sans oublier de sauver la planète et les écosystèmes, etc.

Tout cela traduit un profond changement de perception : l'entreprise n'est plus du tout vue comme une vulgaire modalité d'association du capital et du travail mais comme une authentique communauté humaine. Elle devient même peu à peu une institution générant, dans la société, des attentes bien plus larges que celles résultant de son métier ou son secteur d'activité, des attentes "*politiques*" au sens propre du terme puisqu'elles concernent la vie de la cité.

Cette profonde évolution des entreprises implique nécessairement une évolution des hommes et des femmes qui la dirigent, aussi bien au sommet que dans ses différents organes. Les entreprises vont donc être conduites à revoir les critères sur lesquels elles s'appuyaient pour recruter, sélectionner et former leurs principaux leaders. Jusqu'ici l'expertise technique et la capacité à obtenir de la performance immédiate étaient privilégiées. Bien sûr, ces dimensions persisteront mais elles ne se suffiront plus à elles-mêmes.

Désormais, il va falloir leur adjoindre des capacités d'une autre nature. Il me semble que les leaders des temps difficiles devront être capables de :

”

Plus dur, violent, conflictuel et tragique, le monde qui vient va exiger des leaders et des managers d'une autre nature et d'une autre trempe que celles qui étaient privilégiées autrefois.

- **Produire du “politique”, c’est-à-dire poursuivre un bien commun explicite**, un destin commun pour le groupe qu’il dirige et adapté à la nouvelle donne économique et sociale. Cela suppose de revaloriser les compétences qui faisaient autrefois le cœur des “humanités” : culture générale, profondeur historique, connaissances géopolitiques.
- **Trouver en eux les ressources, au-delà de leur loyauté et de leur enthousiasme, pour diriger en période de crise.** Ils devront être capables de motiver sur des buts élevés tout en étant capables de faire respecter les règles strictes et parfois dures qui s’imposent dans les périodes tragiques. En effet, comme le soulignait récemment la philosophe Chantal Delsol, le tragique ne permet pas le “*en même temps*” des périodes paisibles⁽²⁾. Il exige des leaders qui sachent décider et même trancher en conscience, en s’appuyant sur une solide éthique de la décision.
- **Faire preuve d’empathie individuelle et collective.** Nous nous éloignons peu à peu d’un monde où, par inertie, tout allait encore à peu près bien. Nous allons vivre des crises pour lesquelles, comme on l’a amèrement constaté, notre société n’a pas été préparée, ni techniquement ni surtout moralement et spirituellement. Il va y avoir “*des pleurs et des grincements de dents*”. Les leaders de demain devront donc être suffisamment sensibles pour percevoir cette souffrance et l’accompagner mais sans jamais sombrer dans la sensiblerie incapacitante.

Nul doute que de nombreuses initiatives vont prochainement fleurir sur ce sujet plus délicat qu’il n’y paraît. Pour avoir déjà organisé un séminaire de cadres dirigeants sur ces thèmes, je peux témoigner autant de la complexité de l’organisation que de l’intérêt ressenti par les profils de haut niveau en explorant les nouvelles facettes de leur rôle de chef.

L’inéluctable retour des vrais chefs

Chef ! Le mot est lâché. Il s’impose en même temps que la crise qui lui rend ses lettres de noblesse. Dans une époque d’indolence trompeuse, avant tout préoccupée des désirs superficiels et hédonistes du “je”, le chef était jugé inutile, périmé voire néfaste. C’était un gêneur, une mauvaise conscience. Ce temps est révolu. Maintenant qu’il s’agit de traverser des tempêtes et de combler les besoins métaphysiques du “nous”, le chef redevient indispensable parce que loin de seulement “ordonner”, il “*met en ordre*”. Soudain, on se souvient avec Régis Debray que “*la raison d’être du chef est de permettre le passage du tas au tout*” et qu’il est “*celui qui, par la parole, recompose une cohésion*”⁽³⁾.

C’est un beau rôle et une belle mission. Et c’est aussi une bonne nouvelle : au feu de la crise, le management se débarrasse des scories qui le dénaturaient et retrouve son essence. Il faudra être à ce rendez-vous, aussi exigeant qu’exaltant ! ▲

(1) *Management : le grand retour du réel*, par Philippe Schleiter, Éditions VA Press, 2017, 200 p. (2) “*Le ‘en même temps’, une politique inclusive inadaptée aux temps tragiques*”, par Chantal Delsol, *Le Figaro*, 13/05/20. (3) *Le Point*, 19/07/07.



Maintenant qu’il s’agit de traverser des tempêtes et de combler les besoins métaphysiques du “nous”, le chef redevient indispensable parce que, loin de seulement “ordonner”, il “met en ordre”.



“Un monde nouveau naît sous nos yeux. Plus rude, violent et tragique, il est porteur de défis et d'affrontements qui ne pourront être relevés sans de nouvelles valeurs et pratiques managériales.”

Philippe Schleiter



**15 cartouches
managériales
pour relever le défi
de la “mondialisation
malheureuse”**

Philippe SCHLEITER est consultant. À la tête de Delta Lead, il intervient sur des projets de transformation à fort enjeu humain au bénéfice du leader et de son équipe pour définir une vision et une stratégie de management. Au près de ses clients, il voit chaque jour combien le réel bouscule les théories managériales établies.

VA Press Éditions • 200 p. • 18 € • Notamment disponible sur [amazon.com](https://www.amazon.com) et [eyrolles.com](https://www.eyrolles.com)