

# Donner des consignes claires !

« *Nous sommes en guerre* » E. Macron 16/03/2020

La période de confinement nous permet de mieux comprendre les tensions, les conflits qui se développent au sein d'un groupe social, ou les **difficultés dans le fonctionnement d'une équipe**. S'il fallait une démonstration vivante : elle est désormais actuelle.

Soyons observateur et analyste. C'est au commencement une question de cadre ou de règle du jeu. Quand l'un et l'autre ne sont pas clairs, chacun y va de sa perception et de sa compréhension ; quand ce qui est dit un jour est démenti ou contredit le lendemain : il y a perte d'adhérence (sauf à ses propres croyances et certitudes) et de cohérence (entre ce qui est dit, ce qui est fait, ce qui est vu). Dans le domaine social, l'adhérence et la cohérence deviennent adhésion et cohésion, les 2 piliers de la confiance. Sans confiance, alors : **méfiance**, et **défiance**.

## La situation

La période de crise actuelle est sans précédent pour nos générations. Rien ne sera plus pareil. Il y aura un avant et un après. L'ennemi n'est pas visible, mais il est violent et peut toucher tout le monde. La seule arme c'est la précaution, se protéger et rester chez soi.

Il serait alors raisonnable d'écouter les informations, mais c'est la meilleure manière de s'y perdre, de déprimer et vite de paniquer avec les images et témoignages dramatiques diffusés. L'épidémie est ainsi aussi devenue médiatique. Peurs, craintes, angoisses se développent. Peur d'attraper le virus, d'être malade, de voir nos proches souffrir, de mourir voire soi-même, peur de manquer, peur de l'isolement, peur de la co-habitation, peur des autres... peur du monde !

En général sur le plan social, c'est le groupe auquel on appartient par les contacts, la proximité, le relationnel qui peut rendre moteur le stress, et la crise : pro active.

Mais justement là est le problème : le confinement interdit le contact. A ce jour, on ne connaît pas sa durée. Et chaque salarié se demande comment se passera l'avenir ? Pas de vision. Pire, les chefs d'entreprises qui ont l'œil rivé sur les commandes qui n'arrivent plus, les logistiques de réceptions-expéditions verrouillées, les fournisseurs absents et la trésorerie qui s'effondre n'ont pas plus de vision ni de perspective rassurante à donner à leur personnel. Qui sait ? D'autant que « les consignes ou les règles du jeu » changent jour après jour et sont contradictoires en fonction des autorités qui s'expriment. L'unité de parole est absente. Par exemple : aller travailler ou pas ? Pour une **équipe efficace** : rappelons la **nécessaire unité et exemplarité de la direction**. C'est un préalable !

Certaines personnes se seront retrouvées seules enfermées avec un minimum de contacts. A «la libération», elles vont avoir besoin de se retrouver, de se libérer, de parler... D'autres, en cohabitation permanente sans en avoir vraiment l'habitude, des couples ou des familles qui ne se supporteront plus n'auront de cesse que « de se lâcher » et reprendre vie... ailleurs autrement. L'important sera de sortir de chez soi, de son confinement, de s'amuser, de se libérer !

D'autres encore et au contraire, auront travaillé plus que jamais (les soignants, les agriculteurs, nombre de petites personnes de l'ombre, certains par le télétravail...) dans ce contexte compliqué. Ils seront épuisés. Certains chefs d'entreprises auront travaillé aussi sans limites à imaginer des scénarios de reprise et de continuité d'activités, en plein brouillard sur l'avenir.

A l'inverse, certains auront trouvé dans le travail à distance tellement d'avantages que ce sera très difficile pour eux de reprendre des habitudes anciennes au sein des murs de leur entreprise.

D'autres auront vécu « des vacances » opportunes imprévues. Ils auront complètement arrêté de travailler et auront retrouvé le sens de la vie, des activités domestiques oubliées, de petites promenades régulières même si limitées, du sport raisonnable, des grasses matinées. Ce temps de recul, de silence, de repli aura véritablement remis en cause une vie investie sur le travail et l'entreprise, la course et la performance. Ce temps de confinement leur aura été salutaire pour décider de vivre autrement, et de travailler vraisemblablement autrement. A défaut « d'aller dehors », ils seront « allés dedans ». « Se retrouver avec soi-même » dans son for intérieur, avec ses enfants, sa famille.

Certains sont rappelés par leur employeur puisque des ministres (du travail, de l'économie, du budget, de l'agriculture, de la culture...) invitent à reprendre le travail... sauf que paradoxalement d'autres (la santé, l'intérieur,...) exhortent à rester confiné et ce de plus en plus et dans des conditions de plus en plus strictes. La situation s'aggrave. Alors pourquoi retourner travailler ? L'employeur n'est pas crédible. Qui croire ? chacun y va de son couplet.

L'employeur justifiera la reprise du travail pour des raisons économiques puisque peut-être le chômage partiel aura été refusé entre temps par l'Administration. Le besoin de trésorerie sera aussi une autre raison impérieuse si le chef d'entreprise ne veut pas licencier ou fermer l'entreprise tout simplement. Mais le Président de la République a promis que personne ne restera « sur le bord de la route ». Aussi un certain nombre de salariés refuseront tout simplement la reprise du travail peut-être parce que les postes ne se sont pas aménagés (protections, distances barrières, etc.), d'autant qu'entre-temps la durée hebdomadaire dans un certain nombre de cas pourra désormais être prolongée jusqu'à 60 heures par semaine, et les journées d'absences prises sur les congés... Tout cela ajoute à la complexité et à la peur.

Untel doit reprendre le travail, mais son voisin peut rester confiné... allez-vous y retrouver ! Untel doit prendre sur ses congés et l'autre pas... Il faut s'attendre à des rancœurs, des animosités, des jalousies, des colères, de l'énervement, de l'affrontement, voire des conflits, de l'agressivité. Untel bénéficiera de primes et l'autre pas, parce que le travail du premier est utile à la Nation, et donc l'autre « inutile ». Après avoir confiné tout le monde, la reprise du travail sera complexe et difficile. Ce sera un peu comme des « lions en cage », que l'on va lâcher... les fondamentaux de la sociologie ou de la science des groupes vont se révéler une fois de plus.

A côté de l'épidémie médiatique, il y a ceux qui auront attrapé le vrai coronavirus, ceux qui ne savent pas mais qui restent persuadés de l'avoir attrapé, bien pire : ceux qui auront perdu entre temps des proches, ceux qui ont des anciens isolés dans des EHPAD et pas forcément en bonne santé, il y a des familles dispersées et des amoureux qui ont été tellement séparés qu'ils ont hâte de se retrouver... ou pas. Là sera leur essentiel. **Retrouver le sens dans un monde en perte de sens.** Sans être exhaustif dans la diversité des situations, tous devront retourner au travail « normalement »<sup>1</sup>. Nombre auront compris que finalement le travail c'est la santé et ils s'investiront de plus belle, ou que leur travail n'a pas de sens et ils résisteront de plus belle.

La reprise, l'atterrissage sera donc violent. Il faut clairement s'attendre à tout. Il n'est pas imaginable que ce retour se fasse facilement, sans heurts, et sans conflits de valeurs ou de points de vue avec au plan du travail : les directions des entreprises qui c'est certain seront montrées du doigt par l'Administration. La rivalité patrons-employés va ressurgir une fois de plus. Déjà les syndicats sont au front. La confiance ne sera pas au rendez-vous, et l'unité non plus. Cela ne se décrète pas. Déjà, elle existe difficilement au niveau de nos ministres et de leurs Administrations.

Mais il ne s'agit pas dans cette article de commenter la gestion de la situation, juste de l'observer pour en tirer des enseignements chacun à notre niveau, et pour remettre les équipes au travail.

---

<sup>1</sup> Voilà un terme qui aura aussi perdu de son sens. Que signifie « normal » dans ce contexte ?

# Se préparer au mieux avec les équipes pour une bonne reprise

## Le cadre

Tout enfant qui vient au monde a rapidement besoin d'un cadre pour se repérer, avancer et se développer et grandir. Une personne développe son autonomie à l'intérieur d'un cadre et trouve ainsi sa liberté. Dans un autre sens du terme, le cadre met en valeur (la peinture qu'il contient), il est un signe de reconnaissance (votre diplôme encadré), un support qui permet de fixer et de stabiliser (le cadre fixé au mur). Après les perturbations vécues par chacun de nous, il faut stabiliser. Aussi le cadre à cet effet et c'est la 1<sup>ère</sup> chose à faire à la reprise du travail.

C'est à l'intérieur d'un cadre qu'il est possible d'avoir une **vision globale**. Ainsi par exemple et pour être concret, c'est parce qu'il y a quatre murs autour de vous qui constituent des limites à la pièce, qu'il y a un cadre qui vous permet de disposer d'une vision globale de la pièce. Alors le cerveau est en mesure de distinguer les objets, le mobilier, les contraintes, les obstacles et par différence les espaces de liberté pour cheminer sans encombre. Ce même cerveau est à même de vous repérer dans cet espace, savoir où vous vous situez ainsi que les opportunités à son contour pour en sortir et cheminer. Je veux parler par exemple de l'existence d'une porte présente sur l'un des murs. Pas de cadre, c'est fonctionner sans repères ni limites, et ne trouver aucune opportunité. Elles existent, mais « nous ne les voyons pas ».

Au sein de l'entreprise, les salariés ont été décadrés par les événements du confinement, il faut donc plus que jamais **remettre du cadre**. Cela participe du vivant.

## Un objectif : entre finalité et buts

Quel est l'utilité d'une opportunité ? Ainsi par exemple quelle est l'opportunité de la porte dans notre exemple ? Simplement pouvoir cheminer, avancer, progresser... sans « se prendre le mur ». Mais pour aller où ? Encore faut-il avoir un objectif. En effet, il n'y a aucun sens à vouloir sortir d'une pièce sans savoir pour quelle raison et où aller pour ce faire. De la même manière, le bon pédagogue explique le sens et l'objectif de l'objet de son enseignement. Ainsi le chef d'entreprise et ses managers doivent reprendre les collaborateurs sur les **objectifs**.

Pour qu'un objectif soit tenable, à la manière d'un clou tenu dans une tenaille, 2 éléments doivent le tenir. Tout d'abord la **finalité** : c'est un enjeu, un challenge, un défi, soit quelque chose d'impérieux, de non discutable ou non négociable. En matière d'entreprise, il est clair que la finalité est la survie de l'entreprise (durer) et la reprise d'activités auprès des clients (la seule et unique raison sociale honnête). Rappeler que c'est bien le client qui fait vivre l'entreprise, et finalement paye les salaires. La priorité de chacun reste (reprise d'un « élément stable ») de rendre services aux clients et répondre à ses besoins. Cette **priorité doit être rappelée**.

L'autre élément qui permet à l'objectif de tenir est représenté par le **but**. A l'image du ballon qui doit entrer dans les buts, dans un match de football : les buts sont les actions précises concrètes, que chacun a à réaliser au regard de sa place sur le terrain de jeu (ou de JE). Jouer son propre JE<sup>2</sup>, que personne ne fera à sa place. C'est la fameuse règle des 3 B en management<sup>3</sup> « *chaque Bonne personne, à sa Bonne place pour Bien faire ce qu'elle a à faire et que personne ne fera à sa place* ». Le marquage du but est très clair : c'est dedans ou pas. Ainsi le ballon est dans le filet, ou pas. L'action, la tâche est réalisée par le collaborateur ou pas. C'est binaire, et il faut que ce soit clair sinon ce n'est pas clair. Sinon l'entreprise devient administrative ou bureaucratique, et c'est le début de la fin, ou de la faim. Aussi les missions des uns et des autres

<sup>2</sup> Ce qui suppose mobilisation, implication, engagement, responsabilité.

<sup>3</sup> Lire mon livre « Fondamentaux du Management »

<https://www.pierre-drelon.fr/boutique/le-livre-de-pierre-drelon/>

doivent-elles être claires, nettes, précises et non pas enfouies dans un empilage de définitions de fonctions, de descriptions de postes, de listes de tâches ou de procédures où finalement personne ne sait plus clairement qui fait quoi, qui le fait avec qui et pourquoi. Remettons de la **lisibilité dans la contribution de chacun** au fonctionnement de l'entreprise. L'agilité de l'entreprise est à ce prix. C'est alors seulement que l'objectif peut prendre forme au travers d'une formalisation nécessaire. En effet, en sciences humaines, **la forme porte le fond**. La formalisation de l'objectif dont il est question ici se tient dans l'acronyme **SMARTE**.

L'objectif est Spécifique (précis), il est Mesurable, Atteignable, Réaliste, fixé dans le Temps et Enthousiaste (un objectif est défini pour donner envie, sinon « cela ne marche pas »).

## Des règles du jeu

Je choisis dans la continuité de cet article de rester sur l'analogie à l'équipe de football, qui a à marquer des buts pour gagner le match (objectif) et devenir excellente (finalité, enjeu, challenge, défi). Si chaque joueur a une place dans le terrain de jeux, avec des missions et des pratiques spécifiques comme le sont les différentes fonctions au sein de l'entreprise (recherche, développement, achats, productions, stocks, expédition, livraison, informatique, comptabilité...), encore faut-il qu'il y ait des règles définies COMMUNES à chacun. En effet les actions spécifiques des uns et des autres se retrouvent dans une cause ou une action commune formalisée par « des règles du jeu », ou en entreprises par des règles de bonnes pratiques qui assurent les liens et la fluidité du système<sup>4</sup>. Pratiquer la **COMMUNICATION**<sup>5</sup> en entreprise, consiste à « agir ensemble de manière commune au regard de ces règles ». Et cela n'a rien à voir avec le règlement intérieur de l'entreprise.

Là encore les règles se doivent être formalisées, et mon étonnement d'intervenant en entreprises est lorsque je demande généralement aux membres du personnel quelles sont les règles communes en vigueur, eh bien je n'ai pas de réponse. Il ne s'agit pas d'avoir une liste gigantesque de règles. Ne serait-ce qu'une. En application symbolique du cadre en début d'articles, il me paraît nécessaire de disposer d'au moins 4 règles. Un cadre n'est-il pas fait de 4 règles ? Quelles sont ainsi les 4 règles fondamentales communes mises en œuvre par chaque membre du personnel, afin de garantir une action commune ?

Imaginons à quoi ressemblerait un match de football où chaque joueur applique ses propres règles : une réelle cacophonie, un résultat minable, aucune performance, aucun intérêt !

Bien entendu, qui dit règle dit **respect des règles**. Restons au sein de notre équipe de football, il y a des hors-jeux, des arbitres, il y a des cartons jaunes, des cartons rouges.

Ces règles sont communes, connues de tous. Elles ne se discutent pas et chacun y adhère OU ne joue pas, et elles sont cohérentes donc facteurs de cohésion. Ces règles sont par ailleurs la traduction concrète<sup>6</sup> des **VALEURS** de l'entreprise en termes **d'attitudes et de comportements**. La priorité est de garder à l'esprit l'adhésion et la cohésion.

### Quelques basiques pour bien travailler en groupe

- Une direction qui affirme sa direction, et garante de la cohérence par son exemplarité ;
- Une direction pédagogique qui explique pour faire comprendre ;
- Un cadre de travail constitué de limites, traduites dans des règles du jeu et des valeurs respectées ;
- Des objectifs formalisés entre buts et finalité ;
- Des engagements tenus par chaque membre des équipes à l'intérieur de ce cadre ;
- Une implication de chacun qui joue le

<sup>4</sup> C'est la définition même de l'intelligence en latin étymologie : *inter-legere*, ou établir des liens.

<sup>5</sup> Communication signifie « action commune ».

<sup>6</sup> Le concret est « ce que l'on crée ».

## L'opportunité des crises

L'environnement, le monde, les Hommes sont imparfaits. Ils l'ont toujours été. Notre époque serait-elle plus difficile que les autres ? Oserions-nous dire que la préhistoire, l'époque romaine, le moyen-âge, la 1ère ou 2de guerre mondiale étaient des périodes plus tranquilles qu'aujourd'hui ? A chaque ère du temps ses malheurs, ses signes, ses enjeux et ses défis. Ainsi, nous serions engagés à toujours chercher à améliorer ce qui ne va pas pour mieux vivre et fonctionner ensemble. Bien sûr, cela nécessite **intelligence collective (IC)** et **apprentissage**. Aujourd'hui, avec les progrès scientifiques des dernières décennies, nous avons l'immense avantage de savoir comment l'IC se génère. Reste à chacun de nous de faire à notre niveau, ce qui est à faire pour la mobiliser. Au lieu de nous opposer, osons nous « serrer les coudes » pour avancer autrement dans un monde à **ré orienter**. La crise actuelle nous l'impose, d'autant que nombre de scientifiques parlent de mutations du virus et de probables retours de manière cycliques de celui-ci. Si nous ne faisons rien, les drames continueront de plus belle !

En Chine, le mot « crise » est décrit par deux idéogrammes signifiant conjointement « **danger** » et « **opportunité** », soulignant qu'en période incertaine, mauvaises nouvelles ou situations désagréables sont autant d'opportunités de reconsidérer l'**avenir autrement**...



Pour être précis, le mot chinois pour crise est *wei ji*, l'idéogramme *wei* signifiant effectivement « danger » mais *ji* ayant plutôt le sens de « point de basculement » ou de « moment décisif ». La crise en chinois, c'est donc le moment où on frôle le danger. Parallèlement, *ji* signifie opportunité de changement, dans un sens positif.

Ainsi, « *Ce qui ne me détruit pas me rend plus fort.* » Ces mots de Friedrich Nietzsche<sup>7</sup> sont une ouverture à la pensée « Wei-ji », pour laquelle chaque crise possède deux constituants indissociables, le risque (*wei*) et l'opportunité (*ji*). Ainsi, nous pouvons sortir plus forts d'une crise, en saisir l'opportunité pour avancer, se remettre en cause. La crise comme instrument du renouvellement : des crises naissent le courage, la décision, l'action. La remise en question « pour fonctionner autrement. »

Il existe un faisceau de faits concordants pour nous signifier par cette crise **sanitaire** que la convergence simultanée des autres crises depuis plusieurs décennies : d'ordre **écologique** (fin de l'abondance), **technologique** (intelligence artificielle vs intelligence humaine), **économique** (société de consommation matérialiste, économie d'usage en lieu et place d'une économie de propriété), **financière** et **monétaire** (le pouvoir de l'argent et le piège des dettes irremboursables), **philosophique** (recherche de sens et de motivations ou de motifs à l'action), et **organisationnelle** (système devenu normalisé, divisé, administratif, bureaucratique, souvent sans âme,...) nous précipite sur un point de butée. Puisse ce virus faire prendre conscience à tous, que le monde « mondial » que nous avons fabriqué n'est pas viable. Sans attendre d'autres raz-de-marée, osons affirmer que nous vivons un moment historique, cruel comme une rafle et que demain sera meilleur. Aussi **sachons accueillir l'adversité conjoncturelle comme autant d'opportunités à imaginer d'autres scénarios, différents et inattendus, innovants et créatifs**. Telle est sûrement la morale la plus constructive de cette histoire étymologique attachée au terme « crise »... !

« Rien ne se prévoit mieux que le passé, tant que l'on sait humblement en apprendre ».

« Le mal fait ce que le bien ne fait pas ».

<sup>7</sup> Extrait de "Crépuscule des Idoles", en 1888, Nietzsche. Comment pense-t-il ou panse-t-il la blessure ? Serait-elle, non un mal en soi mais une épreuve qui conduit à se surpasser ?