

Suite au troisième confinement décidé par le gouvernement français pour lutter contre la propagation du Covid-19 et face aux interrogations économiques soulevées par le nouveau déconfinement, j'ai souhaité effectuer un état des lieux partiel des relations en entreprise.

Cet article est rédigé à partir de 12 interviews effectuées fin avril/début mai 2021 auprès de 7 femmes et 5 hommes, issus de mon réseau professionnel : clients, prospects, connaissances.
Les secteurs d'activité sont diversifiés : énergie, industrie, services, transport.
Leurs postes varient de l'opérateur de terrain au manager intermédiaire, du chef de service au cadre supérieur, du directeur délégué au DRH et au PDG.
Les types d'entreprises dans lesquelles ces personnes travaillent vont de la PME de 200 personnes à la multinationale.
J'ai opté pour l'anonymat de leurs citations.

J'ai posé à ces douze personnes deux questions :

- Comment s'est passé l'année écoulé depuis le début du 1er confinement dans votre activité et dans votre entreprise ?
- Quels seraient d'après vous les besoins de votre entreprise, de votre équipe, pour vous-même dans ce nouveau déconfinement pour redynamiser l'activité ?

Cet article n'engage que ma seule personne et un premier niveau d'analyse. J'admets volontiers qu'il est partiel, imparfait au niveau de la méthodologie, donc critiquable.

Les bénéfices de cet écrit sont de fournir aux lecteurs :

- Un certain état des lieux provenant du terrain, du management et des directions ;
- Des interrogations communes ;
- Quelques pistes d'outils pour amorcer une nouvelle dynamique suite à 14 mois d'activités générales dégradées et à 3 confinements

Ce long article est constitué de quatre grandes parties :

- Un état des lieux basé sur les témoignages recueillis : **page 2 à 9**
- Des risques et des opportunités du déconfinement au niveau des relations en entreprise : **page 10 à 18**
- Chemins de résilience en entreprise – Coopérer à tous les niveaux, réparer les structures et retisser les liens : **page 19 à 31**
- Précisions sur quelques notions : **page 32 à 37**



« *Saisi par l'imprévu, pétrifié par l'inédit* »

Le premier confinement provoqua pour tous dans un premier temps de la panique et une mise au télétravail forcée.

La ministre du Travail Muriel Pénicaud avait rappelé dimanche 29 mars 2020 que les employeurs étaient "responsables" de "mettre en place les protections" nécessaires pour leurs salariés contre le coronavirus[1].

« *Qui osa se mettre hors la loi ? Qui put garder la tête froide ?* » face à la désorganisation de l'Etat, aux manques de matériel sanitaire (masques, gels, respirateurs), « *aux paroles malheureuses* ».

Agriculture, BTP et grande distribution reprirent et continuèrent leurs activités.

Les entreprises de la logistique, en particulier les routiers, surmontèrent la désorganisation générale. La fermeture des restaurant routiers, des hôtels, des toilettes publiques fut une épreuve éprouvante pour eux, alors que l'ensemble de la population resta cloitré.

L'arrêt des activités sur site fut vécu comme une violence. L'isolement, chacun chez soi, intensifia la sidération. « *Chacun s'est débrouillé pour organiser le travail à domicile* » en essayant d'équilibrer la vie de famille et les exigences professionnelles dans un environnement inapproprié. Certaines familles connurent des fractures vives jusqu'aux demandes de divorce. Les sources en furent variées : proximité et présence constante des uns avec les autres, diminution de l'intimité, répartition des tâches entre mari et femme, entre père et mère, occupation des espaces pour travailler (cuisine, chambre, salon voire escalier, selon la taille des logements), accès à internet, aux ordinateurs, soin des enfants, etc.

Les quelques personnes qui restèrent sur les sites de production furent déstabilisées par la situation inédite. Quelques managers revinrent en roulement pour organiser l'activité en mode dégradée, en particulier dans le domaine des transports et de la logistique. Certaines directions d'entreprise attribuèrent des primes de présence sur site. Les salariés concernés apprécièrent cette mesure.

Dans une très grande entreprise du secteur public, *« le premier confinement a été vécu dans une certaine quiétude »*, passé la stupeur des premiers jours. Les moyens matériels furent rapidement alloués pour le télétravail et les exigences furent allégées *« afin que chacun puisse s'occuper de ses enfants »*.

Il y eut aussi des moments de retrouvailles familiales : *« mes enfants, jeunes adultes en couple, sont venus se réfugier chez nous. On a vécu ensemble ce premier confinement, on s'est créé des rituels, une routine relativement joyeuse en rapport à la situation sanitaire générale »*.

[1] https://www.capital.fr/economie-politique/muriel-penicaud-appelle-les-employeurs-a-la-responsabilite-pour-la-mise-en-place-de-moyens-de-protection-1366084

« Libérés, déconfinés ! » un air de reine des neiges !

En juin 2020, lors du premier déconfinement, plusieurs tendances se dessinèrent :

- Une euphorie de retrouver la liberté de circulation pour la population et les lieux de travail pour une partie des salariés, sur le territoire français
- La continuité de l'activité en télétravail, en particulier pour les entreprises de service
- Une reprise difficile notamment pour les agents d'exécution mis en chômage partiel pendant environ 3 mois : motivation à nourrir, ré-entrainer les gestes professionnels, éviter les incidents et les problèmes de sécurité par la diminution de la vigilance
- La perte d'adhésion à leurs employeurs et à leur mode de vie d'une partie des salariés citadins, quel que soit le secteur d'activité, en particulier parisiens et des grandes métropoles. Ils se questionnèrent vis-à-vis des conditions de logement et de déplacement ainsi que sur la qualité de vie urbaine. Certains en profitèrent pour changer de logement, de région, d'activité professionnelle.

« On voulait oublier le printemps. »

Les vacances d'été arrivèrent. Le mouvement général fut au tourisme et aux achats de meubles. Rester chez soi pendant trois mois environ avec le maintien des salaires, et le financement par les aides donc par la dette publique, permit à certains de dépenser ce qu'ils avaient économisé pour améliorer leur cadre de vie.

Pour le reste, *« les gens attendaient septembre et le plan de relance. »*

A la rentrée de septembre, le cafouillage de l'annonce du plan de relance et un certain attentisme retardèrent la reprise économique dynamique en octobre.

Sur le plan sanitaire, pendant l'été, alors que le variant principal disparaissait, alors que les mesures sanitaires étaient allégées, de nouveaux variants du Covid-19 apparaissaient en Mayenne dans un élevage intensif de visons et à Marseille grâce aux mobilités internationales[2]. Ceci fut découvert et analysé en février 2021, en particulier par l'IHU de Marseille.

Puis vint le second confinement et une forme d'enlisement

Le second confinement fut décidé fin octobre 2020. L'injonction gouvernementale au télétravail[3] et la mise en place à nouveau du chômage partiel provoquèrent une nouvelle phase de décrochage bien que les conditions de confinement étaient alors allégées. Certaines entreprises décidèrent d'organiser pour chaque salarié au moins 1 jour de travail par semaine dans les locaux. *« Nous avions enfin le matériel nécessaire pour rassurer : masques et gel hydro-alcoolique »*.

« Une certaine forme de paresse, de laxisme » fit s'effondrer la productivité dans certaines activités industrielles et de transport. Les managers éprouvèrent de grandes difficultés pour que des tâches habituelles soient effectuées.

Certains salariés vécurent pourtant bien ce second confinement : ils épargnèrent les dépenses qu'ils n'avaient pas effectuées en transports et en déjeuners.

En très peu de temps, un PDG du secteur aérien constate de profonds changements : *« moins de voyage d'affaires, utilisation accrue des outils digitaux, acceptation du télétravail et adaptation des équipes à des réorganisation fréquentes au gré des épisodes sanitaires »*.

[2] https://www.nicematin.com/sante/le-pr-raoult-alerte-sur-lapparition-dun-variant-marseillais-de-la-covid-19-638194
[3] https://www.ouest-france.fr/sante/virus/coronavirus/confinement/avec-le-reconfinement-le-teletravail-devient-une-obligation-annonce-elisabeth-borne-7034007

« Il faut sauver *Noël !* »

Dans plusieurs domaines, dont les transports et le commerce, la reprise d'activité a été intense pour la période de *Noël*. Il fallait sauver Noël. Dès la fin septembre, ce mot d'ordre fut lancé en France par deux prix Nobel d'économie 2019 : Abhijit Banerjee et Esther Duflos[4].

« *C'est une lame de fond qui s'est abattue* » en début d'année

En janvier, les managers prirent de plein fouet le décrochage accru des agents de production. « La trêve de Noël » n'avait fait que masquer cette tendance silencieuse de l'automne.
Le télétravail en début d'année fut allégé dans certains entreprises dans une ambiance morose : *« seule devant ton ordinateur, seule à la cantine à une table comme si tu passais le bac, seule dans la salle de réunion avec les collaborateurs à distance ».* A quoi bon revenir sur les lieux de travail si ce n'est pour retrouver du lien et des conditions adéquates. *« Travailler sur mon lit ou plié en quatre, assis sur le canapé et l'ordinateur sur la table basse, pendant que mon épouse travaille sur la table de la cuisine »*

Au troisième confinement, la peur des liens rompus avant l'épuisement du management ?

(A partir de cette partie, j'emploie le présent, puisque les interviews ont été effectuées en fin de confinement et la rédaction en début de déconfinement).

« On ne voit pas le bout du truc »
« On voit autour de soi des situations familiales, sociales, de plus en plus dramatiques »
« A la moindre difficulté, la patience est entamée. Du coup les solutions pour retrouver du calme sont très peu efficaces. »
Les sources d'angoisse, les interrogations sur l'économie et la liberté de parler, de se déplacer sont fréquentes.
Les cadres intermédiaires ressentent de vives inquiétudes face à la reprise d'activité qui arrive. Remobiliser les équipes nécessite « une énergie de dingue », complètement en décalage avec leur propre fatigue. « *Franchement, on est rincé. On est en surcharge depuis un an. On nous demande de reprendre comme avant. Mais quand pour tes équipes, le salaire tombe, t'as une vie confortable, tu bosses 8 à 12 jours par mois depuis 3 mois, la nature humaine est ce qu'elle est, t'as plus envie de bosser. Peut-être que ça reprendra facilement. Mais moi en tant que manager, je suis assez fatigué de la période. Remobiliser va demander de l'énergie. On va la chercher de plus en plus loin en nous ».*
Dans ce sens, certains managers de l'industrie et des transports ressentent de « *l'injustice à avoir trimé* » pour maintenir les activités à flot pendant que les agents, les collaborateurs sont restés chez eux.
Pour les managers en télétravail à 100%, la conservation du lien à travers les écrans avec leurs équipes devient stratégique.
Créer un rituel pour nourrir la solidarité et éviter le décrochage est source d'angoisse ou de créativité. Une manager en R&D, interviewée, organise des jeux, une atmosphère ludique. Vu avec méfiance de l'extérieur, cette initiative a consolidé l'esprit d'équipe et maintenu les performances de ses collaborateurs. Habituée à l'innovation, donc habituée à l'inconnu, elle a su avec ces rituels ludiques sortir du cadre strictement professionnel pour maintenir l'activité. Cette résilience est peu fréquente dans les témoignages.
A l'inverse, le maintien des styles de management directif aurait accru le délitement des liens avec les salariés. L'agressivité, les tensions dans les rapports humains, déjà présents, souvent non-dits, se sont dévoilés et ont été intensifiés.

[4] https://www.huffingtonpost.fr/entry/covid-19-sauver-noel-confinement-avant-apres_fr_5fb788bac5b6c5acb06e9973

« Castor ou cigale », l'impensé du troisième déconfinement ?
Ou comment s'aveugler d'une parenthèse désenchantée !

Depuis fin avril et les annonces de déconfinement, certaines directions générales de grandes entreprises annoncent la reprise des activités comme avant, comme si *« ce fut une parenthèse désenchantée. Mais maintenant c'est terminé, on revient comme avant, il faut rattraper le retard ».*

Les cadres intermédiaires accueillent avec circonspection et inquiétude ces communications internes. Ils ressentent un décalage énorme entre les étages supérieurs, les équipes de terrain et eux.

« On peut dire aux agents : vous êtes essentiels ! Grâce à vous, les gens vont pouvoir se déplacer, etc. Mais beaucoup n'en ont plus rien à carrer. » L'ensemble des managers formulent le besoin d'exprimer l'émotionnel, de purger la fatigue, les inquiétudes.

Or, aucune des entreprises pour lesquelles les interviewés travaillent n'organisent au moment où j'écris ces lignes (26 mai 2021) des groupes de parole encadrés par des professionnels.

Une cadre d'une société de transport appelle à la prudence : « *Si le discours est directif, la réaction des agents n'est pas garantie d'être positive. Le problème c'est qu'en tant que manager, on ne peut pas être des psychologues de l'accompagnement. Les choses vont s'imposer d'elles-mêmes. La charge de travail remonte, les agents le vivront. Il pourrait y avoir plus de tensions. Si on ne fait rien, comment éviter un conflit social ? J'ai pas la réponse. On n'est pas à l'abri d'une grève fin juin et juillet. On a tout donner pendant le Covid et on n'a pas de récompenses. En fait, il y a un énorme décalage par rapport à ceux en télétravail car ils étaient protégés et les agents de terrain. On aurait pu demander aux télétravailleurs de revenir de temps en temps sur le terrain pour retisser le lien et prendre conscience qu'il y a des gens qui continuent à faire fonctionner la machine et à prendre des risques. »*

Il existe par ailleurs un fort risque de turn-over de la part des salariés nouvellement embauchés. Un collaborateur recruté à l'automne par un très grand cabinet d'expert-comptable se questionne sur l'intérêt de rester : *« Aucun lieu physique, réel pour travailler, manque de vision et de projection. Ça donne juste envie aux nouveaux arrivants de partir. Autour de moi, les gens dans ma situation ont les mêmes désillusions. Moi, en six mois, j'ai vu quatre salariés partir. Je me pose des questions sur la direction et le management. »*

Le comportement cigale induit de promouvoir le déconfinement, la reprise d'activité comme avant dès maintenant, les vacances et la vraie reprise économique en septembre.

Le comportement castor induit de la prudence et une construction pas à pas de la reprise en en septembre. Pour que cette reprise soit différente de la mollesse de septembre 2020, pour qu'elle soit dynamique et émulatrice, des groupes de parole et de retour d'expérience à chaque niveau de l'entreprise devraient être organisés entre juin et fin août. La période des vacances d'été est favorable à des travaux en groupe, à prendre ce temps de résilience.

Le risque est réel de s'aveugler d'une liberté retrouvée, des vacances pour tout oublier et d'une rentrée où tout est pire : l'état émotionnel, l'état économique, la chute de motivation, la brisure des liens internes aux entreprises. D'autant que des problèmes d'équité apparaissent déjà : un nombre de jour de chômage partiel inégal entre collègues par exemple.

Quels premiers apprentissages généraux pourrions-nous entreprendre ?

Quelques nouveautés sont apparues grâce aux adaptations de chacun :

- **L'acceptation du télétravail**
- **L'évolution des relations face à face**. Le PDG d'une entreprise de logistique industrielle fait cette remarque : *« On se touche moins. Mais ces nouveaux comportements, les gardera-t-on ? Serrer la main, c'est une connexion à l'autre, c'est une manière de sentir son humeur. Ne plus toucher cela modifie la relation, il faut trouver un nouvel équilibre, une nouvelle façon de créer l'interaction : regarder dans les yeux, poser une question. Le risque avec la question c'est d'être trop intrusif, cela peut être mal interprété. La question doit être précise et sincère. Les gens sont en attente de contact. Autant qu'ils soient sincères. »*

Quelques réussites concrètes sont observées de confinement en confinement :

- **Certains membres des directions et certains managers capables d'adapter leurs styles de management** ont aidé leurs équipes à vivre mieux ces périodes. Passer du mode directif en mars/avril 2020 puis en participatif, enfin en délégatif, ont permis à leurs équipes de gagner en maturité et en responsabilité.
- **Des directions, en particulier dans les PME industrielles, qui ont clarifié les attendus collectifs pour chaque équipe** et fait comprendre la nécessité d'adapter la vision de l'entreprise et la gestion différemment selon les périodes. Les responsabilités de chacun et de chaque équipe ont été clarifiées et affichées.
- **Les fonctions essentielles pour que l'entreprise fonctionne ont été mieux discernées**. *« Nous avons besoin de tout le monde. Seulement si le magasinier ou les fonctions de production ne sont pas présents, la boite ne tourne pas. La hiérarchie se fait en s'éloignant du travail physique. Or on ne peut pas se passer d'un magasinier compétent. Il serait bon de revaloriser les fonctions production vis-à-vis de celles transverses et des services »*, dixit un PDG d'une ETI industrielle.
- **Le départ des personnes qui n'étaient plus en adhésion avec le projet d'entreprise** type PME ou ETI et qui se questionnaient, doutaient ou qui n'avaient aucune motivation particulière. Les personnes qui sont restées dans ces entreprises sont qualifiées de « *fiables, fidèles, en accord avec la vision* ». « *Avec du sens, la productivité a pris 30%* ».
- **Les profils ingénieurs créatifs.** *« Pour les créateurs, ceux qui ont l'habitude de la page blanche, de l'incertitude dans le secteur industriel, cette période a été vécue comme un défi. Pour les personnes qui ont l'habitude de travailler selon des procédures, cette période a été difficile à vivre. »* d'après une chef de service R&D.

Les faiblesses présentes avant 2020 ont été révélées et sont devenues criantes :

- **L'intégration d'un nouveau collaborateur sans parcours d'intégration**. *« Se faire recruter en plein confinement et commencer son nouveau poste, seule, ça a été glauque. Aucune passation, absence de tous les salariés - télétravail oblige – donc aucune information officielle ou en off. Il m'a fallu tout découvrir toute seule. Je n'ai pas encore rencontré toute l'équipe puisque ça fait un an qu'ils sont en télétravail. On peut jouer sur le fait que en tant que cadre je suis autonome, responsable. Mais c'est quoi les priorités, la vision de la boite ? »* témoigne une cadre du secteur de la formation professionnelle. A l'opposé, ce fut déstabilisant pour les managers.

Comment former les apprentis via le télétravail sans être dans « *le flicage donc dans l'hyper directif* » ? Comment entrer en contact avec les nouveaux embauchés ?

- **La maladresse de la communication interne** dans certaines entreprises, en particulier lors du décès d'un salarié à cause du covid. *« Ça a été une réelle épreuve. Il a fallu faire l'exercice de la minute de silence. Puis on a parlé avec les agents, ça a été éprouvant. On a rappelé les consignes sanitaires alors que certains collègues sont taxés d'être complotistes (complot du covid par la finance internationale, virus inventé par l'homme, etc). En tant que cadre, on a du faire la police pour les masques, le gel hydro-alcoolique. Et quelle a été la réaction de la direction de la communication : « ah oui, c'est dur, courage ». Heureusement une DRH est venue, elle a fait les choses bien, elle est venue plusieurs fois et a écouté. Mais ça laisse des traces. »*

- **Une résurgence du conflit cols bleus/cols blancs** : ceux qui ont joué leur peau pour maintenir l'activité et ceux qui sont restés chez eux en télétravail. Inversement, les cadres qui ont maintenu les activités et l'organisation dégradée sur site et les agents qui au chômage partiel sont restés chez eux, pendant que chaque membre du CODIR était accompagné soit par un psychologue soit par un coach.

- **Le syndrome de la tour d'ivoire, le manque de sincérité des paroles et l'irrespect des valeurs affichées par l'entreprise**. « *On peut former les managers à la bienveillance mais s'ils ne l'appliquent pas sur le terrain, à quoi ça sert ?* » Dans une très grande entreprise publique, une cadre supérieure observe des rapports humains violents de la part de la nouvelle direction générale : « *Pendant le Covid, la direction générale a changé. Ce sont des technocrates qui ont été nommés à l'automne 2020. Ils sont sûrs d'eux alors qu'ils ne connaissent ni l'entreprise, ni l'activité, ni la culture de la boîte. C'est comme s'ils avaient le sentiment d'être investis d'une mission messianique. Ils n'écoutent pas. Ils retirent les dossiers sans explication. Si, la seule qu'ils te donnent c'est : « c'est ta chef, elle sait. » C'est un grand retour en arrière. Tout est vu par le petit trou de la lorgnette. On revient à l'organisation strictement en silo et un contrôle encore plus accru des KPI. Cette volonté de centralisation, c'est absurde, le discours est simpliste avec toujours les mêmes éléments de langage. Alors que nous avons besoin d'espace d'initiatives. Et le télétravail a permis de mettre en œuvre un management délégatif. Ils reviennent à du directif, à du descendant. J'ai l'impression d'une reprise en main verticale, anachronique, alors que nous sommes face à un monde complexe qui requiert encore plus des démarches transversales. »*

- **L'absence de vision, d'orientations stratégiques et de dialogue entre les directions et les équipes.** *« Un exemple actuel de cette situation, ce sont les sondages concernant le bien-être avec le Covid* » témoigne une consultante externe qui travaille dans le secteur bancaire. « *Qu'ont fait les différentes directions des feed-back ascendants, des sessions d'échanges, des besoins, des sentiments venant du terrain ? Nous n'avons aucun retour, aucune action corrective. Rien. Ça sert à quoi ?*»

- **Le déphasage entre le discours paillette, superficiel, l'effet waouh et le vécu réel des managers.** La crise a révélé l'absurdité du mode de fonctionnement de nombreuses organisations. Les labels "place to be / good jobs / happiness officer/ start-up", *"c'est juste des labels à la con"* dixit une consultante externe au secteur bancaire et une cadre

d'une entreprise de transport. « *Il y a trop de bull-shit job surpayées pour donner l'illusion de la joie de vivre, de travailler en entreprise. La réalité aujourd'hui, c'est que la grande majorité des cadres sont sous-pression, au bord du burn-out. Ca crée de la frustration ces labels. On biaise le discours par rapport aux besoins réels*. » « *Et puis les happiness officer, on ne les a pas entendus cette année. A quoi bon ? Ils sont payés pour dire : tout va bien. Que pouvait-il dire ou faire avec le Covid ? Ils ne savent pas gérer une crise, ce n'est pas dans leurs compétences. Ils sont juste utiles quand tout va bien. Et franchement quand tout va bien, en a-t-on besoin ?* »

- **La surcharge d'activité des managers intermédiaires.** Le télétravail a généré des activités supplémentaires pour les cadres. Manager à distance nécessite de nouveaux savoir-faire avec les outils du digital, des visio-conférences. « *Il leur a fallu adapter leurs documents au format numérique et créer de l'interactivité pour soutenir l'attention de leurs collaborateurs*. Sans être accompagnés. En se débrouillant avec des tutos ou par eux-mêmes » résume un expert en innovation digitale. « *Ce sont des tâches en plus pour les managers, tâches chronophages* ».

- **La communication médiocre en équipe.** *« Les visios, ça a été difficile pour trouver un mode de fonctionnement en équipe. Certains refusent encore d'activer la caméra. On se coupe la parole, on s'énerve. On est dérangé tout le temps. Ça a été long pour trouver un mode de travail adapté. Et puis tu ne parles que boulot. Le lien se perd, il n'y a plus de pauses café pour plaisanter ou pour se faire passer des informations au débotté. Le risque de faire exploser la cohésion d'équipe est fort. Je ne sais pas comment on a tenu. Le risque est encore présent. Ça dure trop longtemps.* » Ces paroles synthétisent les observations de plusieurs interviewés.

- **« Le poison de l'entreprise, c'est la peur ».** Outre la peur de parler et d'évoquer les éléments qui fâchent, les salariés de grandes entreprises interviewés regrettent la sclérose de leur organisation. « *La peur du Covid a fait prendre des décisions qui interdisent de se déplacer. Ça nous rigidifie et ça allonge les délais pour résoudre les problèmes. Et ça provoque des retards chez nos partenaires ou clients* ». Pour ce manager, les PME sont plus agiles et plus adaptables à ces périodes instables. « *En situation d'instabilité pour tenir debout, il faut bouger. Si tu te raidis par la peur, tu tombes. C'est le risque de nos grandes entreprises. Il est temps de se retrouver et de se déplacer à nouveau.* »

- **« C'est le lien humain qui est intéressant ».** Le télétravail a mis en lumière et parfois aggravé des modes de managements archaïques, des relations toxiques et les illusions du manager expert. *« Le manager n'est pas l'expert. Un manager ne sait pas tout. Il organise, c'est différent. Se draper de son expertise pour asseoir son autorité de manager, c'est absurde. Ça n'a rien à voir. »* L'ensemble des personnes interviewées souligne le processus plus long d'accompagnement et changement de culture de l'humain. Se contenter seulement d'ajouter des outils est un leurre. *« Au final, qu'est ce qui est intéressant ? Ce n'est pas se lever et de passer sa journée face à un écran. C'est l'humain, le lien humain*. »

Après cet état des lieux basé sur les témoignages recueillis, comment sortir de la fable de La Fontaine *« Les animaux malades de la peste »* ? Comment éviter sa conclusion *« Selon que vous serez puissants ou misérables, les jugements de Cour vous rendront blancs ou noirs »* ? Comment dans les entreprises éviter le syndrome du bouc-émissaire, les solutions faciles, ou les ultra-solutions[5] ?
Et si le symbole du castor nous inspirait, avec sa capacité à transformer, bâtir et prendre son destin en main avec pragmatisme ?

[5] Ultra-solution : tentative de résolution de problème qui consiste à s'en débarrasser, ainsi que tout ce qui va avec. Mot inventé par Paul Watzlawick, psychologue américain, théoricien de la communication et du constructivisme, membre fondateur de l'école de Palo-Alto. « *Cette méthode est on ne peut mieux illustrée par le bon mot suivant :* opération réussie, patient décédé »



Pour prendre son destin en main avec pragmatisme, s'inspirer du castor, et sortir de la fable et des montagnes russes émotionnelles, il est indispensable de regarder avec lucidité les risques et les opportunités du déconfinement. En particulier dans les relations en entreprise.

Le vendredi 28 mai 2021, sur le site internet de la DARES Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques du ministère du Travail en France, est publié le document « Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psycho-sociaux ? Dares Analyses n°28 »[6].

Quatre catégories d'impact y ont été révélées :

- **50% des travailleurs ont eu une relative stabilité des conditions de travail**. Les secteurs concernés sont **l'agriculture, l'industrie et la construction**. Cela concerne en particulier les ouvriers et les employés, hommes de plus de 45 ans.

- **35% des personnes interrogées ont eu des conditions de travail dégradées**. En particulier dans les secteurs de **la santé, de l'enseignement et du commerce de détail**. Cela concerne **les cadres et professions intermédiaires et les femmes**. Ces dégradations sont décrites ainsi : des horaires plus longs et atypiques ; une charge de travail plus intense ; une hausse de l'exigence émotionnelle. Pour y remédier, certaines initiatives sont signalées : réorganisation des collectifs, autonomie accrue de chaque collaborateur sur site ou en télétravail, respect et sens pour les activités effectuées.

- **10% des personnes ont subi une forte dégradation des conditions de travail**, essentiellement dans **les activités de service, la banque, l'assurances, l'enseignement**. Ce groupe est composé de **télétravailleurs, cadres et professions intermédiaires. Les femmes y seraient majoritaires**. Les conditions fortement dégradées sont composées d'une hausse de la charge de travail, d'horaires atypiques, d'un isolement croissant, des problèmes de coopération au niveau du collectif et des difficultés pour maitriser les outils numériques de travail à distance.

[6] https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quelles-consequences-de-la-crise-sanitaire-sur-les-conditions-de-travail-et-les-risques
https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/9bdbcec60416e2944c584578463f5e0a/Dares%20Analyses_Conditions-de-travail_RPS_Consequences-crise-sanitaire.pdf
L'échantillon est composé de 17.216 personnes interrogées lors de l'enquête Tracov du 25 janvier au 7 mars 2021. *« Étaient interrogés les individus occupant un emploi actuellement ou ayant occupé un emploi pendant la crise sanitaire et l'ayant quitté ou perdu depuis. Les individus de toutes les régions, de toutes les professions et de tous les statuts dans l'emploi étaient concernés par l'enquête. »*

- **5% des personnes interrogées auraient connu « une accalmie »** par la suspension d'activité dans la **restauration, l'hôtellerie et les activités artistiques et culturelles**. Ce groupe serait composé d'hommes, ouvriers et employés de moins de 34 ans. Le risque majeur serait la plus grande insécurité socio-économique.

Au global, « le risque de dépression a doublé par rapport à 2019 ». « On note une dégradation plus forte de la santé des télétravailleurs ».
Dans ces circonstances, le déconfinement apporte effectivement son lot d'imprévus, de risques et d'opportunités.

Comment organiser le télétravail ? Entre rester chez soi et revenir sur site, que décider avec mesure ?

L'enquête de la Dares montre que les télétravailleurs sont en partie épuisés par ce mode de travail. Pourtant le gouvernement souhaite prolonger l'obligation du télétravail en l'allégeant après le 9 juin. Un nombre minimum de jours télétravaillés par semaine devrait être négocié dans chaque entreprise et organisation professionnelle dans le cadre du dialogue social de proximité.
En parallèle, le 7e baromètre d'OpinionWay pour le cabinet Empreinte humaine dévoilé par le Parisien[7], indique que 50% des salariés et 74% des télétravailleurs souhaitent continuer le télétravail de 1 à 3 jours par semaine.
Entre 60 à 70 % des salariés estiment néanmoins qu'un retour au bureau est nécessaire pour la cohésion d'équipe.
Finalement, le télétravail entraine des évolutions. Les cadres devront accepter et apprendre à varier les styles de management selon les situations et la maturité de leurs équipes. Les organisations devraient également évoluer vers plus de souplesse.
Il apparait nécessaire que les décisions soient co-construites au plus près des collaborateurs concernés afin de revitaliser les liens et les loyautés envers les entreprises.

Le télétravail : entre désir d'autonomie et péril d'épuisement ?

Depuis le confinement du printemps 2020 et le télétravail massif, l'espace de travail et la durée journalière des activités professionnelles ont dilué le temps personnel et familial. Quel cadre, quelles frontières, quel sas pour se régénérer, se reposer, laisser son cerveau et ses émotions travailler en souterrain en alliance avec le temps long ? « J'en ai assez, mes pâtes ont le goût de mes mails. » titre le numéro de Philosophie Magazine de novembre 2020. Les séquences temporelles dans nos journées ainsi que le territoire spatial dans lesquels nous effectuons nos activités construisent un cadre de référence. Sans différences spatiales ni significations temporelles, nos sens s'amenuisent. Edward T.Hall avait prévenu en 1983 : « sans variété temporelle, nous perdons l'esprit. »[8]
Pascal Chabot, philosophe, résume les enjeux et les ouvertures actuelles : *« L'invention de l'emploi du temps c'est-à-dire le compartimentage du travail et de la prière, s'est faite dans les communautés religieuses européennes, avec l'apparition des règles monastiques il y a mille cinq cents ans environ. Songez à la cloche qui synchronise les consciences. Les règles qui encadraient la vie monastique assuraient bonne gestion, prévisibilité, alternance des rythmes.*

[7] https://www.leparisien.fr/economie/les-salaries-ne-veulent-pas-revenir-au-bureau-comme-avant-et-penchent-pour-le-teletravail-26-05-2021-CF6PNPN3UREIROLGV6WKSBGDWM.php

[8] Edward T.Hall (1914/2009), anthropologue américain, spécialiste de l'interculturel, créateur du concept de la proxémie, a étudié les dimensions Espace et Temps, en particulier dans les ouvrages : la dimension cachée (1959) et le langage silencieux (1983).

Et le monde industriel s'en est largement inspiré, ce modèle ayant prévalu dans les usines comme dans les bureaux. Or il est en passe d'être abandonné dans beaucoup de secteurs sous l'effet de l'emploi des outils numériques. Cependant la règle de Saint-Benoit ou celle de Frederic Winslow Taylor étaient coercitives. Il y a donc eu des opportunités d'émancipation.
Avant qu'apparaissent les emplois du temps, les paysans ne se disaient pas : je vais faucher ce champs en deux heures trente. Un tel compartimentage est abstrait et fait violence à la vie même, là où il est bon que le travail ou l'œuvre dicte sa propre temporalité. Quand vous construisez un mur en pierres sèches, quand vous écrivez un chapitre, ça prend le temps que ça prend.
Avec le télétravail, nous essayons aujourd'hui de trouver un rapport au temps plus fluide et plus spontané. Parfois nous y parvenons. »
Et parfois cela sidère nos sens. Cette rupture avec l'emploi du temps a le potentiel de provoquer des réactions émotionnelles intenses, déstabilisantes.
Avec la crise économique, et le menace sur les activités, le reflexe serait une sur-adaptation au temps jusqu'à un épuisement continu et la fragilisation, voire la cassure de nos ressorts de résilience. Faire plus pour prouver sa valeur, faire plus pour masquer ses angoisses, travailler sans cadre temporel pour améliorer la qualité de l'activité, autant de risques que beaucoup de télétravailleurs vivent. C'est ce qui peut expliquer l'épuisement et la dégradation des conditions de travail des télétravailleurs. En particulier de la catégorie des 10% en forte souffrance et forte dégradation des conditions de travail.
Alors le télétravail comme outil d'émancipation du temps de travail allié à des procédures coercitives (KPI, contrôle, audit, etc.), est-ce vraiment la panacée ?

Le décrochage : un phénomène palpable et diversifié

Les managers intermédiaires interviewés insistent sur les risques de décrochage soit dus au chômage partiel soit dus au télétravail. Quelques personnes évoquent l'opportunité du télétravail pour éviter les relations toxiques antérieures.
Le retour dans les locaux en entreprise n'est pas plébiscité par l'ensemble des salariés. Le confort de la maison, la diminution du temps de trajet et la nouvelle organisation de la vie en dehors de l'entreprise amènent bon nombre de personnes à préférer l'éloignement donc le télétravail.
La cohabitation et la coopération dans un même lieu sont en jeu. *« C'est vrai que chez toi, tu dépotes les dossiers si l'ambiance est adéquate. T'as pas le téléphone qui sonne et te dérange sans arrêt. En open-space, tu es tout le temps dérangé. Et puis qu'allons-nous supporter à nouveau dans les comportements, les habitudes des autres ? »*
« Mais 100% de télétravail, on va pas tenir comme ça, on a besoin d'inspiration, de rencontrer les gens par hasard, à la machine à café. Combien de solutions on a trouvé en parlant autour de la machine à café ! », prévient une cadre du secteur de l'industrie.
Ces tendances corroborent des études réalisées par Google[9] et IBM[10] vis-à-vis de la productivité et de l'innovation. En résumé :

- La communication en face à face génère plus d'enthousiasme et d'inspiration que lors de visioconférences.
- L'éloignement physique entre les télétravailleurs provoquent une baisse de l'écoute et de sympathie pour les difficultés professionnelles et les idées novatrices.

[9] https://zevillage.net/teletravail/abandonner-teletravail-innovation-ibm/

[10] https://www.bfmtv.com/economie/emploi/generaliser-le-teletravail-ibm-l-a-fait-pendant-20-ans-avant-de-finalement-y-renoncer_AN-202005090151.html

- Les difficultés sont souvent résolus plus rapidement quand les personnes sont présentes dans les locaux : réunions impromptues, idées trouvées dans les moments d'échanges informels (déjeuner, pauses, croisement dans les locaux…), actions réactives
- S'impliquer dans les réunions requiert toujours autant d'effort que ce soit en physique ou à distance. Les outils digitaux ne compensent pas cet impératif. L'implication en réunion dépend du sens donné au travail collectif, à la méthodologie et à l'animation.
- Bien que la productivité en télétravail soit forte, la prise de recul et la confrontation à de nouvelles idées diminuent, d'autant plus que de nombreuses tâches sont confiés au salarié afin qu'il soit occupé en permanence.

D'autre part, la loyauté envers l'entreprise tend à diminuer avec le temps passé en télétravail et en confinement. Les fonctions supports sont particulièrement exposés. Certains cadres partent pour fonder leur propre entreprise. Souvent dans le secteur du conseil. La perte de savoir et de culture d'entreprise devient un risque majeur. Combien de personnes ont profité de l'année écoulée pour changer d'emploi, d'employeurs, de style de vie, de ville, de région ? D'après les cadres interrogés pour cette enquête, au-delà de 2 jours en télétravail, le sentiment de « désappartenance » semblerait s'intensifier.

Pour un dirigeant d'une entreprise du secteur aérien, *« le manager doit montrer l'exemple, revenir, créer un roulement. C'est à l'encadrement et à la direction à être exemplaire dans le retour sur site. Toutefois, le présentiel à 100% pour les fonctions supports c'est terminé. Le télétravail devrait être proposé à des personnes éligibles, c'est-à-dire autonome, avec un système d'information et les outils techniques adéquats. Le manager doit apprendre à superviser et non à contrôler. C'est un contrat de confiance qu'il doit nourrir avec ses équipes. Les patrons et les managers doivent évoluer sur ces sujets, vérifier l'efficacité, la qualité des travaux, les délais et ne pas contrôler le détail. Faire preuve d'exemplarité, de courage, d'intelligence pour se comprendre et se respecter, questionner. »*

L'entreprise Michelin a émis un signal fort. Le journal Le Monde éditait le 28 avril 2021 : *Michelin veut se débarrasser de ses manageurs « toxiques »*[11]. Certains managers adoptent des comportements de harcèlement. Les salariés qui en sont victimes peuvent avoir trouvé un refuge dans les épisodes de confinement. *« Quitte à être stressé, autant l'être loin de ce qui nous perturbe. Ne pas ajouter aux difficultés la proximité de ce qui les génère ».*
Une cadre d'une multinationale du secteur des services indique toutefois que le harcèlement s'est accru. Afin de rattraper les pertes générées par la crise du Covid, il a été dit à l'oral aux salariés de son service que « *peu importe que vous soyez épuisés, que vous fassiez des burnout. Y a du monde à la porte qui attend. Alors il faut travailler comme des bourrins. ».* D'ailleurs les deux-tiers de son équipe ont été remerciés depuis le début de l'année. Ils devraient être remplacés par des profils « juniors » dans quelques mois.
Comment dans ce type de situation reprocher le décrochage, la déloyauté ? et ne pas déplorer l'évaporation des savoir-faire ? des réflexes collectifs déjà constitués ?

Les informations, la rumeur et le télétravail, un péril sous-estimé ?

L'éloignement des collaborateurs de l'entreprise et des échanges officieux aux pauses café par exemple peut générer chez chaque collaborateur une porosité aux informations fausses. Isolé en télétravail et avec une diminution de points de vue contradictoires et

[11] https://www.lemonde.fr/emploi/article/2021/04/28/michelin-veut-se-debarrasser-de-ses-manageurs-toxiques_6078325_1698637.html

complémentaires entre collègues, chacun court le risque de croire vraies des informations erronées.
Que nous apprennent les 18 mois écoulés sur la fiabilité des informations ?
Sans prendre position au niveau de la véracité des informations liées au covid-19, nous avons tous été témoins cependant d'une bataille des experts scientifiques dans les médias et d'une remise en question de la fiabilité des informations sanitaires et médicales. La rumeur et la calomnie y ont été revivifiés.
Ce qui se passe dans le secteur de la santé, pourrait-il advenir dans d'autres secteurs ?
C'est déjà le cas.
Parmi quelques articles dénichés sur internet avec les mots clés « fakenews entreprise 2021 », il est possible de trouver :

- un article de Raphael Bloch du 26 aout 2017 paru dans Les Echos : *les fakenews nouveaux fléau dans les entreprises*[12]. Y sont cités Microsoft et Starbucks
- un article de Cyril Lacarrière du 26 novembre 2019 paru dans L'Opinion : *les entreprises, futures proies de fakenews*. Y sont cités les cas de Vinci et du Groupe Ferrero[13]
- l'annonce d'un séminaire « Une sociologie des fakenews » co-organisé par EDF et la Fondation maison des Sciences de L'Homme, animé par Cyril Lemieux[14]

Qu'appelle-t-on fakenews ?
Alain Juillet, ancien directeur du renseignement au sein de la DGSE et dirigeant d'entreprises, définit lors d'une conférence à l'Ecole de Guerre le terme de fakenews et son mécanisme[15]. Cette conférence est diffusée sur le média Thinkerview le 27 septembre 2018.
« *Nous sommes dans un monde dans lequel les fakenews deviennent un élément stratégique.* »

A partir de 01:22:43[16] : « *Les vrais fakenews, les bonnes aujourd'hui, c'est une vérité qu'on ne doit pas savoir et qu'on vous balance en pleine figure. Celle-là est imparable.*

Il y a un deuxième type de fakenews. C'est ce qui se passe au niveau politique ou au niveau militaire. On fait une opération et on a besoin de mettre un accompagnement avec des éléments de langage pour promouvoir une action ». C'est donc l'invention d'une fausse raison, d'une cause erronée pour faire passer une idée. Alain Juillet prend l'exemple de Saddam Hussein et la bombe atomique en Irak. Le concept est de pousser les gens dans un sens ou un autre, d'exercer une manipulation inconsciente. « *On joue sur l'émotionnel, on présente quelque chose de banal comme quelque chose qui est une horreur* ». En d'autres termes, c'est une forme de rumeur.

A 01:29:07 : « *Il faut du temps pour comprendre, décoder ce qui se passe. Or les médias ont la capacité de réagir dans l'instant et de sur-médiatiser dans l'instant. Si quelque chose se passe quelque part, les télévisions d'information vont sortir dans les 10 minutes qui suivent une quantité d'informations là-dessus. Qui vont être relayés par les experts, plus ou moins experts. On les aura trouvés pour qu'ils puissent parler. Et on va continuer à faire monter une espèce*

[12] https://www.lesechos.fr/2017/08/les-fake-news-nouveau-fleau-des-entreprises-181360

[13] https://www.lopinion.fr/edition/economie/entreprises-futures-proies-fake-news-204213

[14] https://www.edf.fr/sites/default/files/EDF_RechercheDeveloppement/Actualites/2021.03.26_seminaire_grets_invitation_clemieux-fake_news_avril2021.pdf

[15] Alain Juillet – conférence Ecole de guerre – média Thinkerview - https://www.youtube.com/watch?v=82cgWGlrAyE
[16] Pourquoi indiquer le temps de la vidéo dont est extrait la citation ? Pour légitimer l'information et la rendre vérifiable. Donc la différencier d'une fakenews.

de mille-feuille médiatique et dans lequel en définitive très peu de gens aura vérifié l'origine de l'information. Parce que c'est ça le fond du problème. Aujourd'hui l'information circule extrêmement vite par la médiatisation, partout, dans tous les domaines. Et là le problème c'est : tout le monde en parle, tout le monde trouve des informations sur internet ou ailleurs. Mais en définitive personne ne vérifie l'origine du fait, et pour une raison très simple : pour vérifier l'origine il faut plusieurs jours ou plusieurs semaines. Et le média a besoin de quelque chose qu'il va montrer dans la minute ou dans l'heure. Pour lui, trois jours après, c'est oublié et remplacé par autre chose. Parce que c'est ça le monde actuel. On vous annonce une horreur et trois jours après vous l'avez oublié parce qu'il y en a une autre. »

Ce mécanisme aujourd'hui est présent au niveau économique. Le risque de désinformation est fort dans la compétition mondialisée.
Comment s'en prémunir ? La multiplication des sources d'informations, leur vérification et leur confrontation à plusieurs est un des chemins traditionnels pour palier à cette difficulté.

Télétravail : Et la sécurisation des données, qu'en faisons nous ?

Les cyber-attaques ont été accrues depuis un an en particulier envers les systèmes d'information des hôpitaux et cliniques comme le révèle un article d'Ouest France, publié le 17 février 2021[17] : en 2020 il y a 27 attaques majeures contre les hôpitaux français. Début 2021, c'est une attaque par semaine.
Comment les entreprises et les organisations publiques sensibles se sont-elles organisées, et à quel coût, pour éviter que les réseaux wifi et les systèmes de cloud deviennent des passoires et opportunités de piratage, de fuite de données et de métadonnées ? La question est posée.
Par ailleurs, pendant le premier confinement, nous avons migré en grande majorité vers les plateformes de visioconférence comme Zoom.us, Microsoft Teams, BlackBoard, Google Meet, Cisco Webex, Skype, Jitsi, etc. Très rapidement ces plateformes ont été questionnées pour leur manque de protection et de cryptage. Depuis elles ont fait évoluer leurs outils.
D'après les consultants en cyber-sécurité que j'ai interrogés, *« le risque est réel, fort et trop méconnu dans les entreprises et les organisations publiques. »*.
L'organisation de l'information dans une entreprise a été complexifiée. « *Il y a 50 ans, tout était dans un même lieu. Aujourd'hui l'usine souvent dépend d'un serveur situé dans un autre lieu géographique* ». Les risques de piratage sont devenus nombreux en particulier sur le réseau wifi, les câbles et les serveurs. Et pour les utilisateurs, *« il faudrait aussi éviter d'éparpiller les données entre les ordinateurs professionnels et personnels, les téléphones personnels et professionnels, les tablettes,* etc. ».
Bien que des protocoles de sécurité soient mis en place avec des mots de passe qui devraient être modifiés régulièrement, qui suit ces consignes avec diligence ? Combien d'annonces ont été faites de divulgation de données personnelles, de santé ou professionnelles sur le Darkweb ?
« *De toute façon, aujourd'hui, c'est une course entre les pirates et les gens qui sécurisent les systèmes car la capacité de décodage est importante : ça devient de plus en plus facile de cracker les mots de passe. En fait c'est une course infinie jusqu'à un plafond de verre dû aux possibilités technologiques. L'informatique quantique n'est pas non plus une solution miracle puisque le plus gros travail serait effectué pour crypter la donnée et non pas traiter la donnée. Donc, en numérisant tu gagnes du temps pour traiter des tâches mais tu investis du temps, de*

[17] https://www.ouest-france.fr/societe/cyberattaque/cybersecurite-la-france-recense-une-attaque-par-semaine-contre-des-hopitaux-depuis-debut-2021-7157972

la ressource, du matériel pour sécuriser la donnée et le traitement. Au final, sommes-nous vraiment gagnants ? Pour sécuriser les informations d'une entreprise et sa richesse technique, la meilleure organisation serait de créer un réseau privé interne à l'entreprise sans accès à Internet. C'est le cas par exemple chez les industriels de l'armement et du renseignement ».
Quant au Cloud, certains experts informatiques se méfient des fuites de données et de la sécurisation des installations. L'incendie des serveurs d'OVH à Strasbourg le 20 mars 2021, la perte de données pour les entreprises et la remise en route lente nourrissent la vigilance à l'encontre de cette solution de stockage hors des murs physiques des entreprises, chez un opérateur tiers.
Il serait bon qu'une réelle formation à la cyber-sécurité soit transmises à chaque citoyen et en particulier aux actifs.

Télétravail : hausse de la productivité et effondrement de la santé psychique et émotionnelle. Le jeu en vaut-il la chandelle ?

Le postulat du numérique au départ c'est de travailler avec plus de confort, de reléguer à la machine les calculs fastidieux et que le travailleur effectue des activités plus utiles comme l'analyse, la prise de recul, l'organisation, la stratégie.
Or aujourd'hui avec la vitesse de circulation des informations et l'instantanéité des échanges, pour rester dans la compétition mondiale entre entreprises, chacun doit produire des données de façon quasi-immédiate. Le temps de la réflexion est fortement réduit. Tout l'inverse de l'effet escompté.
En 2015, le dogme dans le secteur du numérique était d'accumuler un maximum de données, en se disant que cela servirait un jour. Peut-être en cela avons-nous mené à un certain paroxysme la pensée de Galilée : « Mesurez ce qui est mesurable et rendez mesurable ce qui ne l'est pas ». A-t-on besoin de tout quantifier, d'avoir de plus en plus de données, de métadonnées. Doit-on rendre mesurable ce qui ne l'est pas pour prendre une décision ?
Aujourd'hui, accumuler ne sert à rien, il faut choisir, optimiser le traitement de la donnée.

Par ailleurs, la multiplication des écrans, les réseaux sociaux, les applications sur smartphones conçues avec les principes du neuromarketing développent un effet hypnotique et addictif.
Le degré d'attention et de mémorisation baisse de façon préoccupante. Comment, dans cette habitude et ce mode neurologique de réactions instantanées, les êtres humains peuvent exercer avec endurance la vigilance, la réflexion, la synthèse, la créativité, le fait de suivre des consignes de sécurité ?
Yves Citton, professeur de littérature et média à l'université Paris 8 a écrit « Pour une écologie de l'attention », publié en janvier 2021. Il porte ce questionnement : Faut-il apprendre à " gérer " nos ressources attentionnelles pour être plus " compétitif " ? Ou à nous rendre mieux attentionnés les uns envers les autres, ainsi qu'envers les défis environnementaux et sociaux qui menacent nos milieux existentiels ?
L'effondrement de la santé psychique des télétravailleurs pourra être expliqué par la conjonction de :

- L'isolement et la faiblesse des liens, des interactions
- L'absence de variété des temps et des activités, la personne étant rivé sur son écran sur des horaires dits atypiques dans l'enquête de la Dares
- L'augmentation temporaire de la productivité avant épuisement.

Revenir dans les entreprises, aussi facile que cela ? Entre nouvelle organisation, tensions de cohabitation, déprime du retour et communications maladroites

L'organisation du télétravail pourrait permettre aux entreprises de diminuer la surface des bureaux et donc leurs charges immobilières. Notamment pour les fonctions supports.
Un dirigeant d'une PME industrielle émet cette hypothèse : *« Demain, l'entreprise sera comme une planète avec des satellites. Les fonctions supports viendront ponctuellement sur site tandis que la production et la logistique y seront constamment. Cela implique de travailler la culture d'entreprise avec du mentorat et un accueil structuré des nouveaux embauchés* ».
D'autres envisagent que les télétravailleurs s'installent dans des co-working, des tiers lieux, équipés en internet haut débit, pour éviter la fatigue, le temps et les frais de transports et de restauration.
Cependant les charges de location des espaces de co-working, à qui seront-ils imputés ? A l'employeur ? Au collaborateur ?
Au final, il se pourrait que cette recherche d'économie conduise à un accroissement des dépenses, à une perte de valeur et au risque de déloyauté.

A voir les risques générés par le télétravail, le retour en entreprise semble inéluctable. Cependant sans accompagnement, ce retour dans les locaux pourrait devenir plus néfaste qu'il n'y parait.
Que sommes-nous désormais prêts à supporter chez nos collègues ? Comment partager les espaces, s'habituer au bruit que produit un collectif, les sonneries des téléphones, etc ?
Les infrastructures sont-elles adaptées à cette période sanitaire ? Les hauts immeubles de la Défense, dans lesquels les fenêtres ne sont pas ouvrables, sont constitués de circuits d'air conditionnés dans lesquels les germes bactériologiques peuvent circuler. Comment alors se confronter à cette réflexion d'une dirigeante d'une entreprise publique : *« Les uns par rapports aux autres, nous sommes des virus potentiels ».* Comment rassurer et recréer du lien dans un environnement convivial ?

D'autre part, une partie des salariés n'est pas encore revenue dans les locaux après 15 mois de télétravail. Il est probable que certains connaissent des difficultés similaires aux voyageurs qui entreprennent le tour du monde et qui à leur retour connaissent des difficultés pour se réinsérer dans la vie professionnelle quotidienne :
« Après plusieurs mois à vivre intensément et sans contrainte, on est contents de retrouver nos proches, mais on a souvent ensuite un coup de déprime, plus ou moins marqué selon les voyageurs. »[18]
Les voyageurs au long cours connaissent quatre étapes quand leur réintégration est réussie :

1. L'euphorie du retour
2. Le contre-choc culturel, donc le risque fort de déprime
3. Le réajustement
4. L'adaptation

Le réajustement et la réadaptation ne vont pas de soi et requiert souvent un accompagnement par un professionnel : coach en général, psychothérapeute pour les personnes les plus fragiles.

La qualité de l'accueil par les directions sera un facteur de réussite dans la reprise du travail dans les locaux et dans la dynamique des activités.

[18] https://www.tourdumondiste.com/le-retour

Les risques de conflit pourraient être forts, notamment si la communication interne se résume à *« on a vécu le Covid-19, c'est bien mais revenons comme avant* ». Une cadre du secteur bancaire s'attend à ce type de message, démobilisateur pour elle.
Les conflits cols bleu/cols blancs pourraient être ravivés notamment avec les cadres des fonctions supports qui resteraient en télétravail, sans revenir sur les sites de production. *« En particulier pour la communication interne. Quelle serait leur légitimité face aux gars de terrain ? Le confort individuel n'est pas forcément la solution pour la cohésion* », avertit une cadre du secteur des transports.
Cette dernière préconise *« d'organiser des séances de parole, des entretiens. Les gens joueraient le jeu. D'autant plus que les membres du Codir ont bénéficié d'un accompagnement pendant les confinements par des psychologues du travail. Pour eux, se remobiliser, les injonctions à la bienveillance, à l'empathie, c'est facile. Mais que font-ils pour les managers et les équipes de terrain ? »*

Résumé de quelques conditions de réussite du télétravail

Le télétravail a été bien vécu pour une partie des salariés.
Un cadre de l'industrie de construction aéronautique détermine les facteurs qui pour lui y ont fortement contribué :

- Un logement privé assez vaste pour permettre une variété des espaces et pour différencier les lieux de travail professionnel et les lieux privés, de vie familiale
- Une entente et des règles co-construites avec les membres de son foyer, de sa famille pour organiser le quotidien
- Une maturité des équipes et des managers pour adopter un style de management délégatif
- La capacité du manager à détecter le mal-être chez les collaborateurs isolés et à entreprendre des actions pour y pallier. Le manager en question avait suivi une formation auparavant sur ce sujet
- Un matériel adéquat avec un ordinateur et un écran additionnel, un casque avec un micro intégré pour les vidéo-conférences, une table et une chaise adéquate

En termes de besoin et de demande envers son entreprise, il aurait souhaité un prêt de matériel pour le second écran et le casque avec micro intégré, ainsi qu'une aide financière ou organisationnel pour la garde des enfants.

Et maintenant que faisons-nous ?

Après avoir établi quelques risques et opportunités dans ces temps de déconfinement, comment continuer à sortir de la fable et établir un environnement favorable à une reprise saine d'activité et à un relationnel apaisé en entreprise ?
« On a affaire à plusieurs réalités pour une même entreprise, on a besoin de programme, de solutions adaptées à chaque réalité » analyse une cadre du secteur des transports.
Quelques pistes et outils concrets sont suggérés dans la troisième partie.



« *Les animaux malades de la peste* », cette fable de Jean de La Fontaine pourrait être traduite avec le prisme de l'année écoulée par « *les hommes malades de ce qu'ils croient être le Covid* ».[19]

« Ils ne mourraient pas tous, mais tous étaient frappés »

Certains d'entre nous avons été atteints par ce coronavirus. La grande majorité d'entre nous avons tous été frappés par la peur. Et la peur conduit à des comportements irrationnels.

Afin d'emprunter les chemins de la résilience, il est nécessaire de diminuer l'intensité émotionnelle qui parasite notre discernement pour ensuite décider et agir.

En ce sens, le retour des activités en entreprise, avec plus ou moins de télétravail, est source de risques et d'opportunités. Epuisement, décrochage, recherche de bouc-émissaire, retour au « business as usual » sans prendre en compte les fragilités et les dégâts chez les collaborateurs et dans la structure de l'entreprise constituent des périls dangereux voire, à une certaine intensité, létaux pour les organisations.

La résilience, mot à la mode depuis quelques années et donc en voie de devenir péjoratif, est cependant une notion fort utile aujourd'hui. La résilience désigne la capacité à maintenir une personne ou une organisation flexible dans ses pensées, ses émotions, ses comportements alors que cette personne ou cette organisation traverse une rupture ou une période longue de pression.

La résilience est comme un ressort. Sous forte pression, le ressort peut être élargi puis il revient presque à son état initial, plus ou moins déformé. Si l'élargissement est trop fort, le ressort peut rompre, se casser. Comment le réparer ? Comment réparer un ressort ?

Il en est de même pour une personne, un groupe, une organisation, une entreprise.

Une définition plus approfondie est abordée dans la partie 4 de cet article.

En ce début juin 2021, nous sortons à peine d'une année de fortes tensions. Qui peut dire ce qu'il en sera de l'été et du prochain automne et hiver avec les variants et les questionnements sur la probité des acteurs de la médecine, quels qu'ils soient ?

[19] Sans verser dans la fausse expertise médicale, et au vu des données scientifiques, la mortalité a été révisée à 0,15% pour la population mondiale, équivalent au taux moyen de la grippe, et 0,4% pour la population européenne du fait de la pyramide des âges selon l'étude du 26/03/2021 (https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/eci.13554) du Pr. Ioannidis, épidémiologiste et professeur de l'Université de Stanford – Etats-Unis. En comparaison, la grippe espagnole de 1918 aurait fait décéder 2,5% à 5% de la population mondiale d'après certaines réévaluations de 2020 de l'Institut Pasteur (https://fr.wikipedia.org/wiki/Grippe_espagnole#Mortalit%C3%A). La peste aurait tué 50% des européens entre 1347 et 1352 d'après certaines estimations historiques (https://fr.wikipedia.org/wiki/Peste_noire). Le site de l'OMS indique qu'entre 2010 et 2015, 3248 cas de peste aurait été enregistré dans le monde dont 584 mortels, soit 18% de taux de mortalité.

En l'occurrence, notre capacité de résilience doit être sollicitée, restaurer. Ni l'abîmer ni la briser, juste la solliciter.
Comment procéder ? Il me parait nécessaire que trois dimensions soient sollicitées ensemble en entreprise :

- Coopérer à tous les niveaux
- Réparer les structures
- Retisser les liens

Le symbole de l'abeille, ou celui du castor utilisé dans les parties précédentes, évoque ces trois dimensions pour solliciter nos capacités individuelles et collectives de résilience.

Cette troisième partie propose des pistes, des outils. Il en existe d'autres, soit trop long ou trop complexes à présenter, soit auxquels je n'ai pas songé, soit qui me sont aujourd'hui inconnus.

Coopérer à tous les niveaux

Après cette année éprouvante, qui a ébranlé de nombreux projets de vie et d'entreprise, la coopération est une voie bénéfique : faire ensemble, opérer conjointement avec quelqu'un, accomplir une œuvre en groupe[20].
Caroline Galacteros, docteure en science politique, colonelle de la réserve opérationnelle des armées, consultante en intelligence stratégique résume en mars 2019 les bases de toute stratégie de coopération[21] dans une organisation : « *Il faut une direction, une pensée, une vision : avoir une idée concrète de ce qu'on veut faire de l'entreprise et de ses salariés et pour l'entreprise et ses salariés et actionnaires. Après on en déduit les lignes d'opérations. Avoir une pensée, viser un effet final recherché. Etre dans une cohérence nécessaire. Avoir une boussole, aller où on veut aller. Ne plus gérer, il s'agit de vouloir, mettre en ordre de bataille les salariés et les partenaires.*
Associer nos intérêts et nos valeurs. Les valeurs, ce ne sont pas justes des grands mots. Cessons de confondre le verbe et l'action. Le verbe ne fait pas l'action : ce n'est pas parce qu'on le dit, qu'on le décrète que cela se réalise. Il est nécessaire que les gens mettent en œuvre, fassent. D'où la question du leadership, de l'autorité et de l'écoute du terrain.
Quand il n'y a plus de visions, on en est aux éléments de langage.
Penser qu'il suffit de dire pour que les choses se fassent nous rend impuissant puisqu'on ne peut plus comprendre le réel. Ce n'est que de la dialectique.
Il faut faire un examen de conscience sur ce qu'on a fait, un retour d'expérience. »

La coopération peut être activer dès maintenant grâce à des travaux de groupe

- de retour d'expérience,
- de co-construction sur les nouvelles modalités de télétravail
- de co-construction de la vision, du projet d'entreprise post-covid
- par une évolution des styles de management

[20] définition du dictionnaire Le Robert
[21] Thinkerview 27 mars 2019 : https://www.youtube.com/watch?v=9QePE_pAP9I

Le retour d'expérience

Nous avons vécu une situation inédite depuis mars 2020.
Des enseignements sont à discerner puis à murir pour préparer l'année qui vient, ses incertitudes et les prochaines crises, en particulier sanitaires, énergétiques et climatiques.
Une démarche pragmatique - que cesser, que pérenniser, que créer ? - recoupe les quelques propositions qui suivent.
En d'autres termes : qu'avons-nous réussi ? qu'est ce qui nous a permis de tenir malgré tout ? qu'avons échouer ? quelles ont été nos difficultés ? que devrions nous faire de différent si une prochaine crise advient ?

Cette démarche n'a rien à voir avec la croyance de « *la destruction créatrice* », théorisée par Joseph Schumpeter, fortement critiquable, et médiatisée ces derniers mois comme espoir de sortir de la crise économique actuelle. A ce propos, un éclairage sur cette notion et la disruption sont effectuée dans la partie 4. Raphael Rossello, banquier d'affaire et Managing Partner chez Invest Securities, en effectue une analyse circonstanciée et une critique étayée dans son ouvrage : *L'opportunité du Covid-19*[22].

Le retour d'expérience par le RETEX

Jean-Luc Cuny, a publié le 14 avril 2014 un article sur le site www.chefdentreprise.com sur le RETEX employé au sein de l'armée française et adaptable aux entreprises.[23] Il mentionne aussi le process complet de la PIA 7.7, disponible sur le site du CICDE, ministère de la Défense[24]
Cette partie sur le RETEX est fortement inspiré de cet article.
Le RETEX peut participer à l'amélioration d'une entreprise qui a connu une situation de forte crise. Il s'agit d'évaluer ce qui a été fait, les actions engagées pendant la crise. La méthodologie s'appuie sur les faits pour les analyser, en traduire des apprentissages et mettre en œuvre des adaptations concrètes.
Le RETEX est une analyse systémique, des liens entre toutes les composantes de l'entreprise. Elle requiert donc une attention permanente à l'ensemble des activités et privilégie une approche ascendante, une écoute du terrain et de chaque échelon intermédiaire.
Ce processus se décompose en cinq grandes phases :

- L'orientation : phase facultative, permet d'évoquer les préoccupations de la Direction et précise les sujets d'intérêts définis par les différentes directions et les différents services de l'entreprise
- Le retour d'information : collecte des faits au niveau du terrain puis tri des informations selon ce qui relève de chaque échelon. Ce qui relève de l'échelon supérieur doit être transmis au N+1 et ainsi de suite jusqu'aux personnes ou cellules éventuellement dédiées à la fonction RETEX. Un fait est un évènement constaté.
- L'identification des enseignements : dégager des enseignements de portée générale grâce à un processus d'analyse. Un enseignement est un fait analysé et validé, puis associé à une mesure corrective pour apporter des solutions aux déficiences constatées. L'analyse doit recouper les expériences transmises avec d'autres sources disponibles (informations ou confirmations glanées lors de séminaires, de salons ou dans la presse spécialisée, provenant des partenaires ou de la concurrence…), puis par un travail de regroupement par thèmes, par ordre de priorité, etc.

[22] http://raphaelrossello.com/livre/ *L'opportunité du Covid-19, Mareuil Editions, septembre 2020*
[23] https://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Tribunes/retour-dexperience-le-rex-grace-au-retex-235777.htm
[24] https://www.cicde.defense.gouv.fr/images/documentation/PIA/20170126-NP-CICDE-PIA-7.7A-RETEX-2017.pdf

- La décision : traduire les enseignements en solutions, en actions correctives, en adaptation. Le manager, le décideur, le chef d'entreprise valide les actions ou les études complémentaires à mener, les mesures à prendre ou les informations à communiquer.
- La mise en œuvre : les solutions, actions correctives, adaptations sont mises en place et évaluées avec le temps. Cela clôt le RETEX.

« Pour être efficace sans rebuter les premiers acteurs (ceux qui constatent et remontent les faits), cette remontée doit s'appuyer sur un outil le plus simple et le plus souple possible : l'envoi d'un mèl à une adresse connue et parfaitement identifiée, l'accès à un tableur partagé dont les rubriques se remplissent naturellement et rapidement. Il s'agit bien d'une relation objective et circonstanciée de l'événement observé (qui, quoi, où, quand, comment). En complément, on demandera à chaque responsable en charge d'une activité, d'un projet, d'une business unit, d'établir, en fin de mission ou de mandat, un compte-rendu récapitulant les principales analyses de son ressort comme le propres faits constatés à son niveau de responsabilité. »

Le retour d'expérience par l'adaptation du questionnaire de Bruno Latour

Sociologue, anthropologue et philosophe des sciences, Bruno Latour a publié le 28 mars 2020 un questionnaire sur AOC et désormais disponible sur le site : bruno-latour.fr[25].

Ce questionnaire à l'origine a été élaboré pour faire réfléchir à un avenir post-covid de la société.

J'ai adapté le questionnaire aux problématiques des entreprises, avec une démarche pragmatique. Ce questionnaire peut être utilisé en atelier, en travaux de groupe avec des collaborateurs de tous échelons, et en particulier du terrain, ceux qui ont permis à l'entreprise de continuer ses activités essentielles, ses activités de production.

- Quelles sont les activités dans votre métier et au sein de votre entreprise, suspendues depuis le 17 mars 2020, premier jour de confinement en France, que vous souhaiteriez arrêter ?
- En quoi ces activités vous apparaissent nuisibles, superflues, dangereuses, incohérentes ?
- En quoi leurs disparitions, mises en veilleuses, substitutions rendraient d'autres activités que vous favorisez plus faciles, plus cohérentes ?
- Quelles mesures proposez-vous pour que les collaborateurs impactés par l'arrêt de ces activités puissent évoluer vers d'autres activités vertueuses pour l'entreprise, l'ensemble des collaborateurs et les partenaires (fournisseurs, clients, etc) ?
- Quelles sont les activités, les tâches suspendues pendant cette période covid, depuis le 17 mars 2020, dont vous souhaiteriez qu'elles soient reprises, développées ou celles qui devraient être inventées en remplacement dans votre quotidien professionnel, vos missions, au sein de votre entreprise ?
- En quoi cette activité vous apparaît positive, bénéfique ? Comment rend-elle plus faciles, harmonieuses, cohérentes d'autres activités que vous favorisez au sein de votre métier, de votre entreprise ? En quoi permet-elle de diminuer voire délaisser celles que vous percevez comme défavorables ?
- Quelles mesures préconisez-vous pour aider chaque collaborateur de l'entreprise, quels que soient son poste et son niveau hiérarchique à acquérir les capacités, les

[25] http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/downloads/P-202-QUESTIONS.pdf

moyens, les instruments, les compétences qui permettent la reprise, le développement la création de cette activité ?

Le retour d'expérience accompagné par un coach spécialisé en systémie
« La minute de promotion commerciale »
Les coachs professionnels certifiés spécialisés en systémie, sont à même d'accompagner les organisations, les entreprises, les équipes dans cette coopération et ces retours d'expérience.

Co-construction sur les nouvelles modalités de télétravail

Le mercredi 9 juin, les règles édictées par le gouvernement français quant au télétravail sont assouplies. Il revient à chaque entreprise de négocier ces règles et leur mise en œuvre.
Il me semble que la co-construction serait une démarche plus bénéfique.
La négociation induit un affrontement, donc des zones de tension, de clivage.
Après l'année éprouvante que nous avons tous vécue, le dialogue et la co-construction de ces règles adaptées selon les missions de chaque service et/ou collaborateurs pourrait devenir un chemin de coopération, de consolidation des structures et de retissage du lien entre l'entreprise et chaque salarié quel que soit son niveau hiérarchique et son métier.
Souvenons-nous que le télétravail concerne une partie des salariés, non l'ensemble.
Ce chantier peut être conduit en interne des entreprises avec les instances adéquates (Ressources Humaines, Comité Social et Environnemental, représentants du Personnel, etc) avec en option l'appui d'un intervenant externe : consultant, coach, médiateur, psychologue du travail, etc.

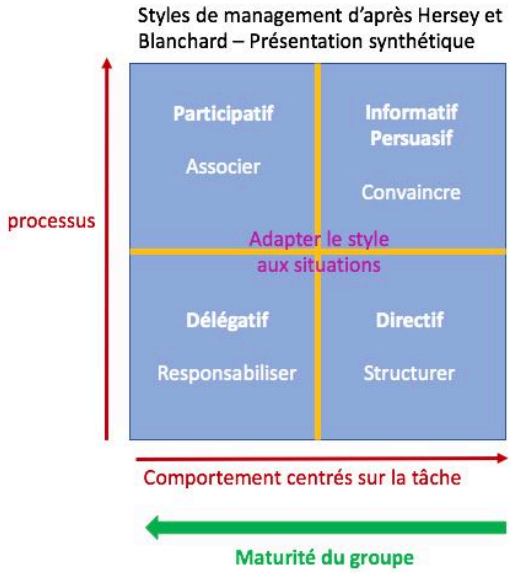
Co-construction de la vision, du projet d'entreprise post-covid

Afin de nourrir la motivation et la fidélité à une entreprise, « *la capacité à représenter une image partagée du futur que nous cherchons à créer »*[26] est un levier puissant. *« Il est difficile d'imaginer qu'une organisation ait pu prétendre à quelque importance que ce soit sans que des objectifs, des valeurs et des missions soient largement partagés par l'ensemble de cette organisation. Pour IBM, c'était le service, pour polaroid, la photo instantanée ; pour Ford, la voiture à portée de tous ; et pour Apple, des ordinateurs pour chacun d'entre nous. Avec des moyens et des approches radicalement différents, toutes ces entreprises ont réussi à relier ensemble des hommes et des femmes autour d'une identité et d'une destinée communes (…). Ce n'est pas une série de recette, mais des principes et des modes opératoires.*
La pratique de la vision partagée implique d'abord de faire émerger des représentations du futur communes à tous, de manière à inciter chacun à l'engagement et à l'adhésion, plutôt qu'à la conformité. A se contenter de vouloir imposer purement et simplement leur propre vision, bien des patrons ont rencontré des déboires »
Comme dans toute activité, il est nécessaire de revenir aux bases.
Les mois passés sous la crainte du covid, le délitement des liens avec l'entreprise, l'épuisement avec le télétravail, la perte de sens requiert de nouveaux commencements sincères et collectifs. Le *« business as usual »* et le *« je décide, vous exécutez sans commentaires »* sont tentants par leur facilité immédiate et leur mirage de contrôler la situation. Avec une perspective différente, la vision partagée et la coopération requièrent pour tous de l'investissement et de l'humilité pour des résultats bénéfiques et collectifs à moyen terme.

[26] citation de *« La cinquième discipline »* de Peter Senge, page 9, Editions Eyrolles, Paris 2018.

Evolution des styles de management

Les styles de management d'après les travaux de Hersey et Blanchard sont normalement un outil de base des managers.
Or, les interview effectuées et rapportées dans les partie 1 et 2 de cet article indiquent que cet outil n'est pas maitrisé par tous les cadres et dirigeants.
Le confinement et le télétravail ont obligé les managers à adapter leurs compétences et leurs outils pour organiser les activités et la productivité de leurs équipes.
Le style directif était adéquat dans les premières semaines pour rassurer et structurer les nouveaux modes de travail. Conserver ce style de management depuis un an a généré chez de nombreux collaborateurs des frustrations, voire des rancœurs.
Les managers qui ont su utiliser les styles participatifs puis délégatifs de pair avec le partage d'une vision, la maturité grandissante de leurs équipes et le télétravail ont réussi à maintenir une sérénité relative.



L'accompagnement individuel, le mentorat, les pratiques de co-développement constituent des démarches incontournables pour tous les managers qui ont rencontré des difficultés.
Une année de télétravail a nourri fortement le désir du management délégatif par les collaborateurs. Cela requiert une maturité des équipes et des individus ainsi que des managers.
La maturité ne rime pas forcément avec années d'expérience.
La maturité c'est la capacité à se prendre en charge, à effectuer ses missions avec autonomie, responsabilité et supervision du manager.
Les styles de management demeurent toujours un apprentissage stratégique pour coopérer.

Réparer les structures

Ce que disent quelques chiffres

De nombreuses entreprises ont leurs fondations fragilisées malgré les aides économiques du gouvernement. Prêt Garantie pour les entreprises PGE, reports des cotisations URSSAF, retard de TVA sont des exemples de dettes qui peuvent mener à des défaillances d'entreprises. Ajouté à un niveau critique des trésoreries, certaines directions ont un devoir de prudence pour ces prochains mois. 99% des entreprises en France sont des TPE-PME. Leurs chiffres d'affaires ont diminué en moyenne de 8,4% par rapport à 2019, avec de fortes disparités selon les secteurs d'activité. [27]

Cependant, Lionel Canesi, président du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables, observe pourtant une économie déjà "résiliente et agile", selon les résultats du baromètre économique 2020 / TPE-PME de l'Ordre.[28]

Eviter une énième Bérézina grâce au retour du temps long, d'une gouvernance stratégique et d'une logistique fiable et relocalisée

Comme pour les états, une bonne gouvernance d'entreprise *« se conçoit, se planifie, se réalise, et s'améliore à partir d'une vision et d'objectifs clairs dans la durée. Elle suppose une capacité d'anticipation, une bonne connaissance de l'outil et de son environnement, et une capacité de remise en cause au vu des résultats (…) L'économie libérale basée sur les échanges à l'échelle planétaire et la création de valeur pour l'actionnaire a montré ses limites. C'est ainsi que les ruptures d'approvisionnement ont montré que les délocalisations pour raisons financières étaient dramatiques en cas de crise.*

Nous allons devoir recentrer les sources d'approvisionnement pour qu'une part suffisante soit proche de la zone d'activité afin d'éviter les ruptures et les dépendances. Ceci va obliger à repenser la chaîne logistique dans son ensemble et la localisation des chaînes d'assemblages en fonction des marchés stratégiques.»[29]

La symbolique des masques chirurgicaux vis-à-vis du gouvernement est éloquente.

La question des locaux : conserver ou diminuer la surface ?

Le télétravail a généré une opportunité pour les entreprises : baisser les charges immobilières. Comme évoqué dans la partie 2 de cet article, les expériences d'IBM et de Google avant la crise du Covid ont abouti à une baisse de l'innovation, de la productivité… et à un retour dans les locaux d'une grande partie des salariés.

La tentation est grande d'économiser sur les charges immobilières pour dégager de nouvelles marges de manœuvre financières. Cette option devrait être réfléchie après l'allègement du télétravail à 100% le mercredi 9 juin, le retour des salariés, l'adaptation de l'organisation et les premières évaluations de ce mix travail sur site et télétravail.

Par ailleurs les collaborateurs en télétravail depuis un an ont pris de nouvelles habitudes comme travailler leurs dossiers en profondeur en journée pendant des plages horaires de calme et un environnement serein, puis avoir des plages d'échanges dans lesquelles ils peuvent être sollicités. Seront-ils prêts à les abandonner ?

[27] https://www.lecourrierfinancier.fr/patrimoine/article/barometre-des-experts-comptables-quel-bilan-en-2020-pour-les-tpe-pme-66891
[28] https://www.infogreffe.fr/informations-et-dossiers-entreprises/actualites/prevention-des-difficultes-des-entreprises-les-greffiers-des-tribunaux-de-commerce-reunissent-les-acteurs-de-la-justice-economique.html
[29] extrait de « Effondrement et géopolitique du Covid 19 » de Pierre Fournié, Henri Dou et Alain Juillet, Editions Anima Corsa, octobre 2020, p.203

Quel type d'architecture intérieure des bâtiments doit être privilégié ? Les open-space sont-ils un modèle viable avec les risques sanitaires ? Les bureaux partagés, comment les organiser ? Quelle organisation serait la plus profitable ?
Qu'en est-il de la propagation des virus dans les bâtiments ? Les recommandations de l'Etat datent de juin 2020[30]. L'ouverture des fenêtres et/ou le fonctionnement de la ventilation avec une vitesse faible de circulation d'air au niveau des personnes semblent être la meilleure option. Cependant les articles consacrés ce sujet disponibles sur Internet mentionnent des désaccords entre les chercheurs[31].

Prendre soin des membres des Ressources Humaines

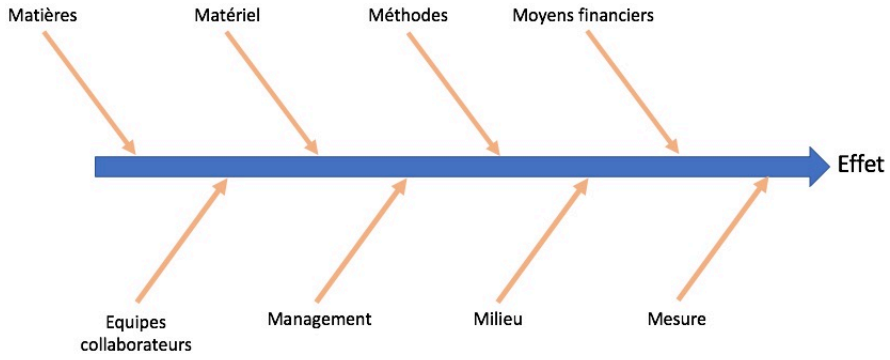
Ces collaborateurs ont été fortement sollicités depuis un an pour ré-organiser, adapter le chômage partiel, planifier des formations à distance, etc. De plus en plus, des arrêts de travail, des cas d'épuisement sont évoqués dans les entretiens que j'ai pu mener.

Ecouter les solutions du terrain pour consolider l'entreprise

Souvent les idées des opérateurs ont un cout moindre, sont ingénieuses et mieux adaptées à une vision éloignée. D'où l'intérêt dans le RETEX de partir d'informations concrètes du terrain.

Utiliser différents modèles pour faire des états des lieux

Le diagramme d'Ishikawa augmenté à 8 branches est un outil industriel traditionnel, transférable à d'autres secteurs et adapté à des travaux de groupe.



Organiser des formations en cyber sécurité et fiabilité des informations

La nomadisation d'une partie des salariés dans le secteur des services oblige à sécuriser les échanges numériques. Les fakenews et les cyber-attaques sur les serveurs des entreprises et des organisations publiques constituent des risques majeurs pour des organisations fragilisées.

Analyser et faire évoluer les emplois du temps en télétravail

Le monochromatisme temporel et spatial - c'est-à-dire le manque de diversité dans l'emploi du temps, les activités et les espaces de travail - génère une fatigue chronique, une baisse constante de la productivité à moyen terme et une diminution des capacités cognitives comme l'attention, la réflexion sur des sujets complexes, la canalisation de ses émotions, le discernement. Cela a été constaté chez les télétravailleurs pendant les trois confinements.

[30] https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/fiche_covid_19_-_canicule_ventilation_climatisation.pdf
[31] https://www.lexpress.fr/actualite/sciences/covid-19-comment-la-climatisation-et-l-aeration-diminuent-les-risques-de-contamination_2136834.html - https://www.bbc.com/afrique/monde-53942290

Accompagner des collaborateurs en souffrance

Cette année a été éprouvante aux niveaux psychiques et émotionnels. Les psychologues indiquent une augmentation du nombre de consultations dans les cabinets de ville.[32]
Certains membres de directions d'entreprise ont bénéficié d'un suivi psychologique ou d'un accompagnement avec un coach pendant le premier confinement en particulier. *« Mais qu'ont-ils fait pour les managers et les équipes de terrain ?* » déplore une cadre de l'industrie interviewée pour cet article. *« Si tu le fais pour ton Codir, pourquoi tu ne le fais pas pour tout le monde ? »*
Afin d'éviter des conflits liés aux inégalités de traitement et surtout afin de prendre soin de chaque personne de l'entreprise, plusieurs pistes peuvent être étudiés :

- L'action des CSE Comités Social et Economique en alliance avec la direction des entreprises peuvent effectuer une veille et alerter sur les situations difficiles. Le site de l'INRS, Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, publie quelques recommandations en ce sens : https://www.inrs.fr/publications/juridique/focus-juridiques/focus-juridique-coronavirus-missions-cse.html
- Des groupes de soutien peuvent être organisés avec des psychologues du travail pour des personnes en fortes fragilités, pour traiter le traumatisme des mois passés
- Des accompagnements individuel et collectifs sont possibles avec des coachs internes et/ou externes, certifiés pour des personnels en moindre fragilité, qui ne nécessite pas une action thérapeutique, pour relancer la dynamique sur le présent et le futur
- Des formations à la veille des risques psycho-sociaux et à l'alerte pour les managers constituent une piste de prévention

Ces démarches vont dans le sens d'une coopération pour le mieux-être de chaque collaborateur et donc la résilience de l'entreprise, de ses activités, de sa rentabilité durable.

Réparer la parole, les mots

Depuis la fin des années 1990 et particulièrement la décennie 2010 ont été le théâtre d'une transformation du sens. Les mots employés ont perdu fortement leur sens communément admis. De nouvelles expressions sont apparues avec des images associées. La période covid a été propice à un nouveau langage, souvent contradictoire : disruption pour innovation, gestes barrières pour gestes sanitaires, distanciel pour visio-conférence, cluster pour foyer épidémique, distanciation sociale pour distance sanitaire, cas contact pour « personne qui a été au contact d'une personne ayant réalisé un test positif au Covid-19 **»** ou simplement « personne potentiellement contagieuse », etc.
Quitte à être pontifiant, il est bon de revenir à quelques adages :

- *« Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire arrivent aisément »* Nicolas Boileau, XVIIème siècle
- *« mal nommer les choses, c'est contribuer au malheur du monde »,* Albert Camus, XXème siècle
- Ouvrir un dictionnaire et y vérifier la signification des termes employés

Une grande partie des relations tendues, des tensions est générée par une incompréhension mutuelle, par un entendement différent des paroles et/ou des situations.

[32] https://www.franceculture.fr/emissions/le-reportage-de-la-redaction/les-consultations-chez-les-psychologues-en-hausse-depuis-plusieurs-mois

Se souvenir qu' « *il n'est de richesse que d'hommes* »

Pour paraphraser le dicton élaboré au XVIème siècle par le philosophe Jean Bodin, il n'est de richesse que d'êtres humains, donc d'hommes et de femmes.
Or, une cause majeure d'épuisement et de décrochage existe fortement aujourd'hui : utiliser les salariés comme variable d'ajustement dans le retour aux bénéfices. Ce risque était déjà présent avant la période Covid. Il devient encore plus prégnant et préoccupant.
Dans l'industrie, des cadres interviewés évoquent l'épuisement de leurs équipes du fait de la diminution des effectifs et de l'arrêt de la sous-traitance. Les salariés restants doivent exécuter une charge supplémentaire de travail comparativement à celle de 2019, avec l'épuisement de l'année écoulée et les injonctions de production de leur hiérarchie. Pour exemple, une équipe de 5 personnes doit aujourd'hui effectuer le travail de 17 personnes, pour une charge de travail similaire, « *quitte à aller au burn-out* ». « *De toute façon, il ne manque pas de gens derrière la porte pour nous remplacer. C'est le discours de ma direction* » signale une cadre d'une multinationale.
Les consultations avec des médecins et des psychiatres, les interventions des psychologues et de sophrologues, les accompagnements avec les coachs professionnels ont pour but de nourrir la résilience de la personne. Cependant Pascale Molinier, professeure de psychologie sociale alertait déjà en 2016 sur les dérives, dans un article de Marguerita Nasi paru dans le Monde : *« Bien sûr qu'il y a des gens qui vont mal et que le travail joue un rôle majeur dans ce malaise. Sauf qu'on utilise le psychologue pour faire du contrôle social, pour adapter les humains à des contextes hostiles ! »*[33]

La structure d'une entreprise c'est aussi la vision, le savoir technique, la culture et la motivation développés par l'ensemble des salariés. Sans cela, que devient la structure ?

[33] https://www.lemonde.fr/entreprises/article/2016/01/24/soufrance-au-travail-oubliez-le-psychologue_4852707_1656994.html

Retisser les liens

Retisser les liens, c'est prendre soin de la communication, de la qualité de la communication entre les salariés, les partenaires et l'entreprise.
Le télétravail a fortement dégradé ces liens, les a distendus. Dans les pays où les contacts physiques sont la règle, les obligations de distanciation fragilisent les relations humaines. Changer de culture, de comportements culturels est quasiment impossible comme l'ont révélé les travaux de l'anthropologue américain Edward T.Hall.[34]
Le retour dans les locaux des entreprises peut être l'occasion de révélation de non-dits, d'expression de frustration, de dévoilement de conflits quelles qu'en soient les causes.
Il devrait être nécessaire dans certaines équipes de se ré-apprivoiser après 15 mois sans rencontre physique. Dans d'autres collectif, se parler, se rencontrer pourrait être un moteur de motivation.
La résilience est aussi faite de communication, de liens entre les personnes.

Communiquer ensemble

Comment vitaliser la communication interne entre les salariés, entre les différents services, les différentes directions ? Puis avec les partenaires externes ?
De nombreuses équipes de terrain, agents opérationnels et cadres, se sont sentis isolés, esseulés pendant ces quinze derniers mois. Accueillir les retours des salariés dans les locaux par les directions et les managers, ce serait comme réinvestir ensemble l'outil et le lieu de travail. La coopération c'est aussi vivre ensemble des moments clés dans l'histoire des entreprises.
La communication ascendante est une forte attente d'après l'enquête que j'ai pu mener. La communication ascendante est aussi un outil du retour d'expérience. Visiter le terrain, questionner, écouter en suspendant son jugement, travailler ensemble constitue des actes simples, peu coûteux avec un impact certain de reconnaissance mutuelle.

Organiser un retour ludique avec une liberté de créativité

Le retour dans les locaux peut être l'occasion de créer des moments conviviaux au sein de l'entreprise. Les petits déjeuners, déjeuners, ou gouters partagés sont des occasions où chacun investit un peu de soi en apportant une de ses spécialités culinaires. C'est l'occasion de renouer avec les échanges informels et de créer un nouvel état d'esprit, des « souvenirs communs pour demain ». Célébrer le retour ensemble.
Cela peut prendre la forme de tournois sportifs dans le respect des règles sanitaires, de jeux, d'activités artistiques dans lesquelles prennent part les salariés, etc.
La vie en entreprise n'a pas la vocation d'ensemencer un émotionnel de souffrance. Elle peut ensemencer de la joie, de la surprise, de l'envie de faire ensemble, de coopérer.

Accueillir vraiment les personnes embauchées depuis 15 mois

Certaines personnes ont été embauchées par des entreprises depuis 15 mois sans avoir rencontré leurs collègues et responsables hiérarchiques dans les locaux de l'entreprise. Le téléphone et la visioconférence ne peuvent suppléer à un véritable accueil et à une intégration passant par la rencontre physique des collègues. Le risque est fort de subir à l'automne 2021 un fort turn-over parmi ces « embauchés en temps de Covid » si les relations sont seulement numériques, digitales. L'humain a besoin d'humain.

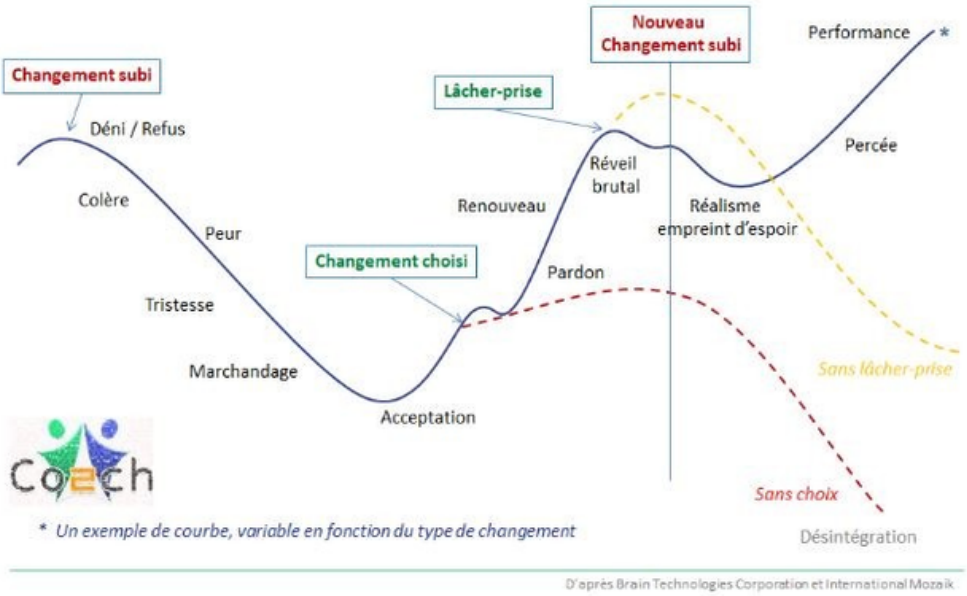
[34] Edward T.Hall : *Le langage silencieux*, Editions originale Doubleday & C° 1959, Editions du Seuil 1984 – *La dimension cachée*, Editions originale Doubleday & C° 1966, Editions du Seuil 1971

Purger l'émotionnel

D'avec les témoignages récoltés et synthétisé dans la partie 1 de cet article, les frustrations, les tensions, les fatigues émotionnelles pourraient devenir un frein à une reprise sereine pour certaines équipes.
Au niveau individuel, les pratiques comme la sophrologie effectuées par des praticiens diplômés peuvent correspondre à un premier stade de vidange.
Les outils de résilience (dessin symbolique, approche narrative, bâton de parole, etc) et de pensée circulaire sont précieux dans l'intention de coopérer et de créer de nouveaux commencements. Accompagnée par des coachs certifiés, des psychologues diplômés et vraiment formés aux approches de résilience et de systémie, les équipes ont un espace-temps dédié à cette purge émotionnelle et pour trouver des leviers individuels et collectifs de vitalité et de motivation. Ces outils sont issus en particulier des travaux anglo-saxons (cf partie 4) : questionnements, pratiques narratives, expérimentations symboliques par le toucher d'objet, métaphores et contes.
Enfin, la métacommunication dans les groupes de parole ou dans les groupes de travail est aussi un élément essentiel d'évolution voire de métamorphose des dynamiques collectives.

Créer de nouvelles dynamiques

Afin de générer des dynamiques constructives, il est essentiel de savoir où chacun en est dans le vécu de cette crise et comment le collectif, l'équipe peut aider chacun.
La vague du changement est un outil adéquat, développé par Dudley Lynch et Paul L. Kordis de Brain Technologies Corporation dès 1988. Cet outil est utilisé en particulier en France par les coachs formés chez International Mozaik



Le confinement du 17 mars 2020 a placé l'ensemble de la population en changement subi.
Chacun a une trajectoire particulière sur cette vague émotionnelle du changement.
Bien accompagné, chaque personne, chaque collectif peut vivre selon sa décision des passages aux étapes suivantes pour sortir du marasme émotionnel, de « la fable », et enfin développer des percées créatives, adopter une dynamique de construction.

L'été 2021 : une fenêtre stratégique pour la résilience

Juin, juillet et août constitue cette année une période stratégique. Avec les vacances et l'assouplissement du télétravail, il est possible d'organiser des travaux en petits groupes pour retisser les liens et se tendre de nouvelles perches. Alors la reprise de septembre pourra être préparée et les entreprises consolidées par l'énergie et la motivation des salariés.
Attendre septembre/octobre pour commencer ce processus, voire reprendre les activités comme avant mars 2020 et travailler comme s'il s'était passé « une parenthèse désenchantée » risque d'engendrer un désamorçage de la reprise.
Il n'est de richesse que des êtres humains.



Cette 4ème partie a pour objectif de clarifier certaines notions de façon synthétique.
Ces dernières années, des expressions nouvelles ont surgi. Beaucoup ont employé ces expressions sans en comprendre le sens. Par exemple : « c'est systémique », « il faut changer de paradigme », « disrupter un secteur économique ».
Parler sans comprendre le sens réel des mots employés peut conduire à des impasses, voire des échecs. Il ne suffit de dire pour que cela soit fait, d'émettre des injonctions pour constater le changement. Il est avant tout nécessaire de comprendre et d'agir en conséquence.

Qu'est-ce qu'un système ?

C'est un Ensemble d'éléments en interactions dynamiques, orienté vers un but et une finalité et qui évoluent dans le temps.
Comment peut-on définir un système vivant ? La question du but est essentielle. Un être vivant a pour but de se développer et se reproduire. Un système vivant a trois propriétés

- Des qualités d'auto-organisation
- Des qualités d'autorégulation
- Le but

Pour cela, le système vivant va puiser des éléments du contexte (de son environnement) pour aller chercher de l'information mais aussi de l'énergie.
En cela, un individu, un collectif (famille, équipe…), une entreprise sont des systèmes.

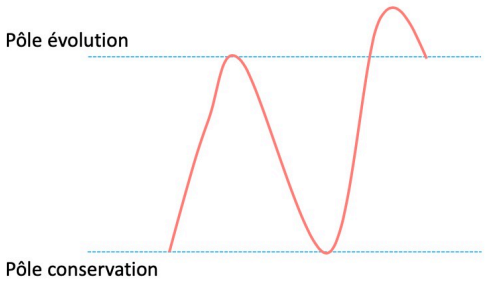
Qu'est-ce que la systémie ?

La systémie est un mode de pensée. Grâce à la systémie, *« nous allons nous intéresser aux relations entre les individus plutôt qu'aux individus eux-mêmes. »* Une approche est dite systémique quand « *elle s'intéresse fondamentalement à ce que nous construisions ensemble, au-delà de nos intentions individuelles, simplement parce que nous sommes reliés les uns aux autres bien au-delà de ce dont nous sommes conscients*. »[35]

Le principe d'homéostasie ou d'équilibre des systèmes

Un système est constamment en dynamique. Il cherche à maintenir un équilibre entre deux pôles : le pôle évolutif et le pôle conservation. Cet équilibre est nommé homéostasie.
L'être humain est géré par de multiples principes d'homéostasie : la température, la pression sanguine, etc.

[35] Extrait de *Moi, toi, nous… Petit traité des influences réciproques,* François Balta et Gérard Szymanski, InterEditions, 2012



Le pôle évolution correspond à la recherche de progrès, de renouvellement, de croissance.

Le pôle conservation correspond à la recherche de stabilité, de sécurité, de protection.

Pour permettre à un système d'évoluer, il faut renforcer le pôle conservation pour maintenir l'équilibre, l'homéostasie.
La résistance au changement dans un système, chez une personne ou dans une entreprise, est souvent dû à un manque de sécurité réelle ou perçue comme défaillante. Si la sécurité est adéquate alors le système est en capacité d'évoluer.
Un système peut être en déséquilibre s'il ne maintient pas l'autorégulation de son équilibre :

- si trop d'évolution : risques d'épuisement par suractivité / métastases qui conduisent à la mort
- si trop de conservation : répétition / sclérose / mort

Les types de changement

Les travaux de Gregory Bateson, anthropologue américain, ont permis de discerner deux types de changement en systémie :

- Type 1 : maintenir l'existant, « faire un peu plus ou un peu moins de la même chose ». Le système utilise des ressources déjà connues et reproduit un comportement similaire. Exemples : pour la voiture, appuyer plus ou moins sur la pédale d'accélérateur. Pour le saut en hauteur : le saut en ciseaux (faire passer les jambes en ciseaux au-dessus de la barre puis le corps)
- Type 2 : le système atteint une limite, connait une crise, c'est-à-dire un état intermédiaire de transition. Le système cherche un nouvel équilibre. Pour cela, le système doit faire différemment, « apporter une autre réponse, créer une nouvelle réponse ». La zone de crise est une sorte de désordre créatif, Exemple : pour une voiture, le changement de vitesse avec le levier de vitesse. Pour le saut en hauteur : la technique du fosbury (sauter en enroulant le dos au-dessus de la barre).

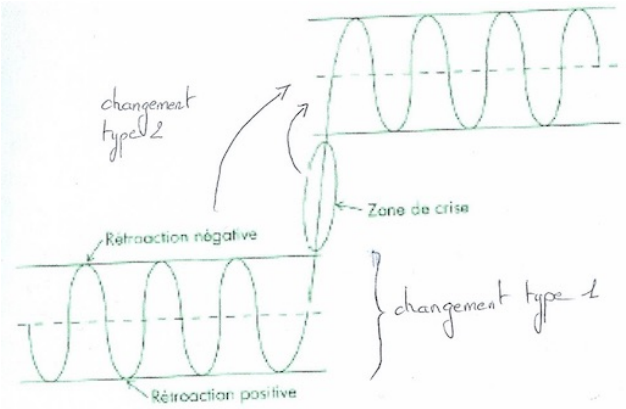


Schéma repris de Jacques-Antoine Malarewicz[36]

[36] Cf Systémique et Entreprise de Jacques-Antoine Malarewicz, Editions Pearson, 2012, page 103

Après un changement de type 1, le système module. Sa nature n'a pas fondamentalement changé.
Après un changement de type 2, le système en ressort différent. La configuration du système a changé. Cependant, le vécu du changement n'est pas celui d'une cassure. C'est un changement vécu dans la continuité de l'être. La meilleure image réside dans la métamorphose de la chenille en papillon. L'individu chenille et l'individu papillon sont le même être; toutefois l'étape de la chrysalide figure la zone de crise, de « *gelée de chenille*[37] », de désordre créatif puis de recombinaison différente des éléments constitutifs de l'être. Afin de faire advenir, ce type de changement profond, il est nécessaire de renforcer et clarifier le pôle conservation, ce qui protège le système : le rôle, la mission, l'identité. Cela fait écho à Aristote : « *ce qui crée le changement ou le mouvement est ce qui ne change pas.* »

Un paradigme

Un paradigme est une représentation du monde, une manière de voir les choses, un modèle cohérent du monde qui repose sur un fondement défini, c'est-à-dire sur un modèle théorique, un courant de pensée, une matrice disciplinaire.
La racine grecque du mot paradigme signifie « exemple, modèle »

Disruption

Selon le dictionnaire Littré (1874) d'Emile Littré, le mot « disruption » signifie « rupture » ou « fracture ». Le mot qualifiait jusqu'aux années 1990 les traumatismes liés à une catastrophe naturelle, tremblement de terre ou tsunami.

La suite en italique est extrait de deux articles :

- un article du journal L'Obs, rédigé par Dominique Nora et publié le 22 janvier 2016 : Le concept de « disruption » expliqué par son créateur[38]
- un article de la rubrique Checknews du Journal Libération, rédigé par Jacques Pezet et publié le 13 octobre 2017 : Que signifie disruptif et pourquoi tout le monde sort ce mot ?[39]

Pour Jean-Marie Dru, père du concept, le terme sert d'abord à qualifier la « méthodologie créative » proposée aux clients de son agence TBWA. Puis le professeur de Harvard Clayton Christensen va populariser l'expression à la fin des années 90 en parlant « d'innovation disruptive ». Les deux hommes ont l'air de se chamailler sur la qualité de qui peut être « disruptif ». Jean-Marie Dru estime que « pour Clayton Christensen, ne sont disruptifs que les nouveaux entrants qui abordent le marché par le bas, et se servent des nouvelles technologies pour proposer des produits ou services moins cher », alors que lui considère que la disruption n'est pas réservée uniquement aux start-up puisque de grands groupes comme Apple ou Red Bull sont capables de « succès disruptifs ».
Finalement au milieu de tous ces « disruptifs », Le journal l'Obs apporte cette définition de la disruption : « Une méthodologie dynamique tournée vers la création ». C'est l'idée qui permet

[37] cf *Le Leadership du vivant, une pédagogie du devenir* de Danièle Darmouni, Editions L'Harmattan, Paris, 2013
[38] https://www.nouvelobs.com/economie/20160122.OBS3214/le-concept-de-disruption-explique-par-son-createur.html
[39] https://www.liberation.fr/desintox/2017/10/13/que-signifie-disruptif-et-pourquoi-tout-le-monde-sort-ce-mot_1602934/

de remettre en question les « conventions » généralement pratiquées sur un marché, pour accoucher d'une « vision », créatrice de produits et de services radicalement innovants.
Force est de constater que le marketing et les médias ont employé ces mots à tire-larigot et qu'ils peuvent être désormais utilisés dans n'importe quel contexte au lieu de « changer » ou « transformer », voire même de « schtroumpfer ».

Pour Jean-Marie Dru, « *l'innovation disruptive est une innovation de rupture, par opposition à l'innovation incrémentale, qui se contente d'optimiser l'existant* ".

Disrupter un système, une technologie, un secteur de l'économie est devenu le graal. Le secteur des start-up est un exemple éloquent. Ces entreprises qui ont pour ambition de révolutionner des activités, des technologies, des modes de vie, sont rares à réussir. « *En effet, 90% des startups échouent et déposent le bilan dans les 3 ans après leur lancement* »[40].

En quoi disrupter est un concept potentiellement dangereux ? Mal compris, il vient à détruire le pôle protection dans la dynamique d'évolution des systèmes et conduit à l'effondrement, à la faillite.

La résilience

Le mot Résilience vient du latin resilire : la capacité à revenir en arrière.

En botanique, cela désigne la capacité d'une plante à s'adapter aux différentes conditions
En métallurgie, cela signifie la capacité à prendre la forme initiale qu'il avait. Toutefois, un ressort, si on lui tire trop dessus, il ne peut plus revenir à sa forme initiale

En psychologie, il existe deux courants :

- D'après la définition de Boris Cyrulnik, la résilience est la capacité à se maintenir flexible dans nos pensées, nos émotions, nos sentiments, nos comportements, alors même que l'on traverse une rupture dans sa vie ou une période longue de pression. C'est une approche thérapeutique : il n'y a résilience qu'après traumatisme. La résilience est un processus post-traumatique : « la belle cicatrice que l'on a après un traumatisme »
- D'après le courant anglo-saxon et en particulier les recherches du Dr Carol Pemberton, la résilience décrit la flexibilité de pensées, émotions, sentiments dans nos expériences de vie. Exemple : partir en voyage et en milieu devoir changer d'itinéraire au-delà des 100 km. La façon de nous adapter va faire appel aux ressources de résilience.

La résilience est différente du processus du stress et de celui de l'épuisement professionnel.
La vie teste constamment notre capacité de résilience jusqu'à la sur-solliciter, quitte à la perdre.
L'Etre humain fait des efforts intenses mais de courtes durées. Dans ce sens, c'est le processus du stress qui devrait intervenir.
Si le temps accordé au travail vient nous solliciter de façon très importante années après années et si la charge de travail trop intense devient la norme alors notre capacité de

[40] https://startup.info/fr/5-startups-qui-ont-depose-le-bilan-en-2019-apres-avoir-connu-le-succes-et-les-lecons-a-en-tirer/

résilience peut être rendue élastiquement molle au point telle qu'elle ne pourra pas revenir en arrière. La résilience va donc diminuer en puissance. Si la résilience est trop sollicitée, cela va amener d'autres processus issus du stress voire de l'épuisement. Une résilience non récupérable génère du stress et des difficultés à s'adapter.
Cependant, si au fur et à mesure on développe des capacités de résilience, le ressort évolue. Nous développons de la maturité dans la sollicitation de nos capacités de résilience. Le ressort ne revient pas à sa forme initiale, il gagne en puissance.

Signes avant-coureurs quand la résilience s'en va :

- ⇨ Une personne ressent, perçoit une perte de sa capacité de décision alors que d'habitude elle n'a aucun problème.
- ⇨ Une personne procrastine alors que d'habitude elle engage l'action
- ⇨ Une personne extravertie ne souhaite plus rencontrer des collaborateurs, alors qu'elle le faisait auparavant. Elle reste dans sa « coquille », dans sa « tour d'ivoire ».
- ⇨ Une personne qui cesse de voir ses amis car elle ne veut plus ressentir d'émotions négatives

La résilience décrit donc notre capacité à apprendre des difficultés, de nos expériences de vie, des crises. La résilience requiert de solliciter les facteurs de protection, de reconnaitre et se reconnecter à ses propres ressources dans le but de s'adapter vers du nouveau, d'aller de l'avant, de créer de nouveaux commencements.

VIRTU'OSE© Tous droits réservés – e-dpo SACD n° 000520807 - auteur : Alain Bousigue - 27mai/10 juin 2021
VIRTU'OSE – 1 rue Pixerécourt 75020 PARIS – SIRET 799 401 880 00015 – www.virtuose.net - alainbousigue@virtuose.net

Liens vers les articles cités

https://www.capital.fr/economie-politique/muriel-penicaud-appelle-les-employeurs-a-la-responsabilite-pour-la-mise-en-place-de-moyens-de-protection-1366084
https://www.nicematin.com/sante/le-pr-raoult-alerte-sur-lapparition-dun-variant-marseillais-de-la-covid-19-638194
https://www.ouest-france.fr/sante/virus/coronavirus/confinement/avec-le-reconfinement-le-teletravail-devient-une-obligation-annonce-elisabeth-borne-7034007
https://www.huffingtonpost.fr/entry/covid-19-sauver-noel-confinement-avant-apres_fr_5fb788bac5b6c5acb06e9973
https://www.leparisien.fr/economie/les-salaries-ne-veulent-pas-revenir-au-bureau-comme-avant-et-penchent-pour-le-teletravail-26-05-2021-CF6PNPN3UREIROLGV6WKSBGDWM.php
https://zevillage.net/teletravail/abandonner-teletravail-innovation-ibm/
https://www.bfmtv.com/economie/emploi/generaliser-le-teletravail-ibm-l-a-fait-pendant-20-ans-avant-de-finalement-y-renoncer_AN-202005090151.html
https://www.lemonde.fr/emploi/article/2021/04/28/michelin-veut-se-debarrasser-de-ses-manageurs-toxiques_6078325_1698637.html
https://www.lesechos.fr/2017/08/les-fake-news-nouveau-fleau-des-entreprises-181360
https://www.lopinion.fr/edition/economie/entreprises-futures-proies-fake-news-204213
https://www.ouest-france.fr/societe/cyberattaque/cybersecurite-la-france-recense-une-attaque-par-semaine-contre-des-hopitaux-depuis-debut-2021-7157972
https://www.tourdumondiste.com/le-retour
https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/eci.13554
https://fr.wikipedia.org/wiki/Grippe_espagnole#Mortalit%C3%A
https://fr.wikipedia.org/wiki/Peste_noire
https://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Tribunes/retour-dexperience-le-rex-grace-au-retex-235777.htm
https://www.lecourrierfinancier.fr/patrimoine/article/barometre-des-experts-comptables-quel-bilan-en-2020-pour-les-tpe-pme-66891
https://www.lexpress.fr/actualite/sciences/covid-19-comment-la-climatisation-et-l-aeration-diminuent-les-risques-de-contamination_2136834.html
https://www.bbc.com/afrique/monde-53942290
https://www.franceculture.fr/emissions/le-reportage-de-la-redaction/les-consultations-chez-les-psychologues-en-hausse-depuis-plusieurs-mois
https://www.lemonde.fr/entreprises/article/2016/01/24/soufrance-au-travail-oubliez-le-psychologue_4852707_1656994.html
https://www.nouvelobs.com/economie/20160122.OBS3214/le-concept-de-disruption-explique-par-son-createur.html
https://www.liberation.fr/desintox/2017/10/13/que-signifie-disruptif-et-pourquoi-tout-le-monde-sort-ce-mot_1602934/
https://startup.info/fr/5-startups-qui-ont-depose-le-bilan-en-2019-apres-avoir-connu-le-succes-et-les-lecons-a-en-tirer/

Sites Internet

https://www.edf.fr/sites/default/files/EDF_RechercheDeveloppement/Actualites/2021.03.26_seminaire_grets_invitation_clemieux-fake_news_avril2021.pdf

https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quelles-consequences-de-la-crise-sanitaire-sur-les-conditions-de-travail-et-les-risques
https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/9bdbcec60416e2944c584578463f5e0a/Dares%20Analyses_Conditions-de-travail_RPS_Consequences-crise-sanitaire.pdf
https://www.inrs.fr/publications/juridique/focus-juridiques/focus-juridique-coronavirus-missions-cse.html
https://www.cicde.defense.gouv.fr/images/documentation/PIA/20170126-NP-CICDE-PIA-7.7A-RETEX-2017.pdf
http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/downloads/P-202-QUESTIONS.pdf
https://www.infogreffe.fr/informations-et-dossiers-entreprises/actualites/prevention-des-difficultes-des-entreprises-les-greffiers-des-tribunaux-de-commerce-reunissent-les-acteurs-de-la-justice-economique.html
https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/fiche_covid_19_-_canicule_ventilation_climatisation.pdf
Thinkerview – interview d'Alain Juillet : https://www.youtube.com/watch?v=82cgWGlrAyE
Thinkerview – interview de Caroline Galacteros : https://www.youtube.com/watch?v=9QePE_pAP9I

Livres

BALTA François et SZYMANSKI Gérard, *Moi, toi, nous… Petit traité des influences réciproques*, InterEditions, 2012
DARMOUNI Daniele, *Le Leadership du vivant, une pédagogie du devenir*, Editions L'Harmattan, Paris, 2013
FOURNIE Pierre, DOIU Henri et JUILLET Alain, *Effondrement et géopolitique du Covid 19* », Editions Anima Corsa, octobre 2020
HALL Edward T., *Le langage silencieux*, Editions originale Doubleday & C° 1959, Editions du Seuil 1984 – *La dimension cachée*, Editions originale Doubleday & C° 1966, Editions du Seuil 1971
MALAREWICZ Jacques-Antoine, *Systémique et Entreprise*, Editions Pearson, 2012
ROSSELLO Raphael, *L'opportunité du Covid-19,* Mareuil Editions, septembre 2020
SENGE Peter, *La cinquième discipline*, Editions Eyrolles, Paris 2018

Crédits photos issus de https://www.bwallpaperhd.com :

Page 1 : Midnight sun at North Cape, Norway © Ron Bennett/Shutterstock
Page 2 A wave building on Oahu's North Shore, Hawaii © Vince Cavataio/plainpicture
Page 10 : On Roller Coaster Day, we're at Skyline Park in Bavaria, Germany © Karl-Josef Hildenbrand/Getty Images
Page 19 : A bee dives into an East Indian lotus flower at Kenilworth Park and Aquatic Gardens in Washington DC, USA © aheflin/Getty Images Plus
Page 32 : Trinity College Library in Dublin, Ireland © Nigel Hicks/Robert Harding/Aurora Photos