

Introduction

Les conséquences de la crise des subprimes ne sont pas encore totalement absorbées, et, déjà, les crises sanitaires, environnementales, économiques et sociales, produisent leurs effets dans les entreprises.

Les dirigeants sont face à de nouveaux enjeux. Ils sont, pour la plupart, dans l'expectative face à une situation qu'ils ne maîtrisent pas et sur laquelle ils ne peuvent pas avoir de vision pérenne. Cette situation, nouvelle pour la plupart des managers, crée d'évidents problèmes de gestion et de suivi des activités des collaborateurs. Certains remettent en question leur manière de manager, la plupart essaient de faire au mieux. La complexité de l'exercice s'accroît pour ceux qui managent leurs équipes à distance. Tous s'interrogent sur leur futur.

Les dirigeants et les managers sont devant une série d'évènements que les manuels du bon manager ne décrivent pas et que les meilleures théories managériales n'ont jamais pris en compte.

Tous les composants des crises économiques, sociales et environnementales étaient déjà présents avant l'apparition du virus. La question n'était pas début 2020 : qu'est-ce qui va se passer ? Mais quand cela va-t-il se passer ? Et surtout quel en sera le déclencheur ?

Nous avons eu malheureusement la réponse aux trois questions.

Plusieurs problématiques apparaissent maintenant aux yeux des dirigeants et des managers :

- Comment aborder l'après-crise pour que l'entreprise puisse survivre face à une concurrence de plus en plus sauvage et organisée ?
- Quelle est la place des managers dans ce monde en transformation profonde ?

- Comment manager les salariés qui ont pris de nouvelles habitudes professionnelles en périodes de crises ?
- Comment gérer les relations avec des collaborateurs qui ont subi un stress important, qui n'ont pas de vision claire de leur avenir et qui peuvent manquer de confiance dans les structures traditionnelles ?

C'est le thème de ce livre : **Manager en périodes de crises.**

Pourquoi manager en périodes de crises ?

Nous parlons bien de crises au pluriel. La crise sanitaire fera probablement place dans les mois qui viennent, grâce à une gestion rigoureuse et aux vaccinations de masse, à une maladie chronique avec laquelle il faudra composer en se faisant vacciner annuellement par rapport aux variants. La crise économique qui devrait suivre et qui se déroulera en parallèle avec une crise sociale dont l'ampleur n'est qu'esquissée par les ministres, mais déjà débattue par les spécialistes, prendra le relais.

Nous traitons dans ce livre de la gestion et du management des personnes dans un cadre de crises probablement de grande ampleur et pour une durée très longue.

Pour réussir à anticiper, nous devons aussi faire un retour sur le passé. Quels enseignements pouvons-nous tirer des crises du passé ?

Ce sera l'objet du premier chapitre, dans lequel nous analysons également les causes et les conséquences des crises actuelles afin d'être factuels et de sortir du champ de l'imaginaire et des fausses impressions.

Dans le deuxième chapitre, nous faisons des projections pour tenter, avec prudence, d'envisager les hypothèses les plus réalistes en tenant compte des évolutions économiques qui étaient connues avant la crise sanitaire et qui sont toujours d'actualité.

Dans les troisième et quatrième chapitres, nous faisons des propositions de posture, de manière d'agir pour les dirigeants d'entreprises et pour les managers afin de faire face aux problématiques posées par la gestion des crises. Nous reprenons les méthodologies de gestion de crise pour nous appuyer sur des fondamentaux que nous adaptons aux crises particulières que nous traversons.

Nous tentons de formuler des hypothèses de transformation des organisations et des méthodes de travail à partir de trois idées :

- La première concerne les imbrications, les interactions des différents systèmes économiques, numériques et politiques avec leurs conséquences sociales et humaines.
- La deuxième concerne le rôle et les missions des managers et aussi ceux des RH. Ils sont déjà touchés par tous les éléments cités plus haut. Nous redéfinissons leurs rôles et leurs missions au regard de théories qui sont spécifiquement adaptées à cette nouvelle configuration, mais peu usitées. Nous considérons en effet que les méthodes traditionnelles de management ne pourront pas fonctionner dans cette nouvelle configuration.
- La troisième idée repose sur le fait que les actions que nous proposons ne pourront prendre effet qu'après la prise de conscience que ces crises vont durablement transformer le monde du travail.

Pourquoi ce livre ?

Les crises, quelles que soient les formes qu'elles prendront vont devenir une problématique habituelle et nous pensons qu'il faut adopter un comportement plus souple, plus fluide, et, en un mot plus adaptatif. Les méthodes de management traditionnelles ne sont plus adaptées, car trop rigides. La contingence est la clef de voûte de ce nouveau comportement managérial. Ce livre est écrit pour faire prendre conscience de la transformation des relations entre les managers et leurs collaborateurs, mais aussi pour permettre aux uns et aux autres de mieux vivre les conséquences économiques et sociales de cette transformation.

Manager en périodes de crises, aurait pu être : ménager en périodes de crises. Ce titre est donc à prendre au sens du mot en vieux français. Il est à comprendre dans l'idée de ménager plus que manager ses équipes dans un contexte fluctuant et complexe où les relations ont été distendues.

Chapitre 1

De manager à ménager

Manager

Le même mot désigne deux choses : l'un, pour décrire l'action de piloter, conduire, animer des équipes, et l'autre pour désigner celui qui pilote, conduit et anime ses équipes. Les actions et les acteurs sont habilement mélangés dans des termes identiques. Cela peut entraîner de la confusion entre celui qui fait et son acte. Les Canadiens ont pris le terme *manager* pour désigner le chef, pourquoi pas.

De plus en plus d'ouvrages parlent de *managers*¹, ce terme qui traduit (mal) le terme anglais, a probablement été choisi pour la ressemblance à l'oreille de *manager*. Il est plutôt employé par les sportifs, et sa formulation est aléatoire selon nous. Nous ne l'emploierons pas dans cet ouvrage.

Manager en périodes de crises : ce titre est à prendre au sens propre et en comprenant qu'il faut ménager plus que manager ses équipes.

1. L'utilisation de *manager* et de son féminin *manageuse* a été confirmée en 2000 par la Commission générale de terminologie et de néologie.

Son emploi reste rare, les entreprises préférant généralement le terme anglais *manager*.

L'Office québécois de la langue française n'en recommande pas l'emploi du fait de l'existence en français des termes *cadre*, *gestionnaire*, *directeur*, *gérant* et *dirigeant*.

Ce mot manager, pris au sens étymologique de management, viendrait de ménager, qui signifie, traiter une personne avec égards, avec respect, en prendre soin. Il vient aussi de l'italien *ménagère* (ménager)². C'est donc dans ce sens que nous rédigerons la dernière partie de ce livre. Nous pensons qu'il est utile, de redéfinir le rôle du manager traditionnel et d'expliquer pourquoi il nous paraît judicieux de ménager des équipes, dans le cadre de la gestion des crises.

Le titre de cet ouvrage aurait pu être *Ménager en périodes de crises*. Nous ne l'avons pas retenu, car ce terme est peu connu du public et n'aurait sans doute pas été compris.

Nous reviendrons dans cet ouvrage sur cette notion de ménager ses subalternes ainsi que ses collègues et même son patron. C'est un acte fort vers tous ceux avec qui nous sommes en relation qui incite à traiter chacun avec respect, considération, chaleur.

Les actions du manager traditionnel

Nous avons synthétisé les actions traditionnelles du manager selon une typologie basée sur cinq axes. Cette manière de décrire le rôle et les missions du manager est juste un rappel pour permettre à chaque lecteur de se remettre en mémoire les principales missions sans hiérarchisation :

- **Le pilotage de l'équipe.** C'est comme dans un avion, il y a un pilote qui est aux commandes. Le manager a comme tâche de mettre en place une stratégie déterminée par sa direction. Il négociera ses objectifs et ceux de ses collaborateurs.
- **L'animation de l'équipe.** Cela devrait être là, son principal champ de compétences. Animer, motiver, mobiliser les personnes de son équipe est en fait la principale responsabilité, que de nombreux managers n'assument pas complètement. C'est aussi, former, accompagner et soutenir le développement des compétences de chacun.

2. L'Oxford English Dictionary attribue l'origine du mot « management » aux termes français « mesnage » et « mesnager », qui au XIII^e siècle signifiaient « l'art de gérer les affaires du ménage, c'est-à-dire : conduire son bien, sa fortune... de façon judicieuse ». Au fil du temps, en français, ce terme a évolué vers l'idée « d'une gestion des relations à autrui réfléchie et pondérée » pour finalement donner naissance aux termes « ménager » et « ménagement » à l'époque moderne. « ménager » signifiant « traiter avec égards, avec respect, prendre soin ».
https://www.4tempsdumanagement.com/Et-si-manager-c-etait-aussi-prendre-soin_a4892.html

Animer, c'est aussi écouter, comprendre les difficultés des collaborateurs, leur porter de l'attention. Depuis Elton Mayo³ tous les managers devraient avoir en tête cette maxime : « Manager, c'est aussi écouter ».

- **Manager, c'est surtout prendre des décisions.** Face à des situations quotidiennes où les difficultés et les problèmes abondent, la fonction managériale nécessite une compétence toute particulière dans la prise de décisions. Décider, c'est choisir entre plusieurs options en permanence. C'est aussi faire des hypothèses et opter pour celle qui paraît la meilleure. C'est surtout communiquer et fédérer les personnes autour des décisions prises. Qu'elles soient de la responsabilité du manager ou qu'elles proviennent de la direction générale.
- **L'organisation du travail.** Il va organiser concrètement l'activité de ses équipiers, répartir le travail et surtout assurer la coordination des actions des uns et des autres. Il va s'assurer que chacun a bien pris en compte les objectifs et les moyens. S'il est plus expérimenté, il déléguera (un peu, beaucoup, mais rarement passionnément). Il sera surtout dans la répartition des tâches, des activités et du temps selon ce qu'il croit être les compétences de ses collaborateurs.
- **Le contrôle.** Le manager doit aussi vérifier en permanence que les décisions prises et les actions mises en œuvre sont cohérentes avec les objectifs à atteindre. S'il y a dérive, il devra décider des moyens à redéfinir pour revenir dans les objectifs. Le contrôle est donc un moyen normal de suivre l'activité. C'est cet axe qui permet au manager d'éviter qu'un incident de parcours devienne un accident.

Manager en périodes de crise, nécessite une plus grande attention dans la mise en œuvre de tous les axes en parallèle. C'est surtout la capacité d'observer la situation et de prendre la bonne décision à temps pour éviter qu'une dérive ne se traduise par un problème qui deviendrait rapidement une catastrophe. Se souvenir que l'accident de Tchernobyl a dégénéré parce que les décisions ont été prises trop tard. Si pour le manager un retard dans sa prise de décision n'a pas

3. *L'effet Hawthorne, ou expérience Hawthorne, décrit la situation dans laquelle les résultats d'une expérience ne sont pas dus aux facteurs expérimentaux, mais au fait que les sujets ont conscience de participer à une expérience dans laquelle ils sont testés, ce qui se traduit généralement par une plus grande motivation. Cet effet tire son nom des études de sociologie du travail menées par Elton Mayo, Fritz Roethlisberger et William Dickson dans l'usine Western Electric de Cicero, la Hawthorne Works, près de Chicago de 1924 à 1932. Cette enquête est considérée comme le point de départ d'une nouvelle technique d'étude en sociologie : l'entretien. Référence : Wikipédia.*

les mêmes conséquences dramatiques, celui-ci peut avoir des conséquences tout au long de la chaîne d'activité et provoquer un gros problème d'entreprise.

En France, nous pensons à la lecture des études dont nous disposons, que la vie de manager repose sur la gestion de crises au quotidien. Nous avons la conviction que ces crises sont autant structurelles que conjoncturelles. Qu'elles sont en permanence à plusieurs niveaux d'interprétation et que l'ampleur de ces crises est en progression permanente. Nous présentons dans les paragraphes suivants les éléments de ces affirmations.

La crise ou les crises ?

Nous parlons bien de crises. La crise sanitaire (Covid-19 et ses variants) n'est qu'un épisode, qui se poursuivra longtemps certes, mais qui n'est pas le déclencheur des difficultés rencontrées par les entreprises mondiales et françaises en particulier. Les éléments structurant des crises actuelles et surtout futures : économiques, financières et sociales de la France, étaient en effet là avant la découverte du nouveau virus. Ce n'est pas le virus qui déclenchera une progression de ces crises, ce sont ses conséquences (il n'est qu'un des éléments) qui déstabilisent la situation financière des entreprises et par ricochet la situation économique de la France.

Mais avant d'aller plus loin sur ce thème, il nous a paru important de redéfinir la notion de crise. En précisant à quelles typologies de problèmes la crise se rapporte, et en nous projetant à partir d'études (*France Stratégie* par exemple, mais aussi d'autres études plus étendues) sur ce que pourrait être le futur. Ce futur conditionné aujourd'hui par le traitement de la crise sanitaire et ses conséquences.

Alors, en crise ?

C'est selon les meilleures définitions un ensemble de situations qui se manifestent de manière intense, brutale et créent un bouleversement de la vie quotidienne. Ce mot provient du domaine médical et concerne une maladie, un accident et ses suites. Ce mot provient du grec *crisis*. Il signifie littéralement prendre une décision. La crise et sa gestion sont donc la capacité à décider, et d'agir face à une situation complexe et brutale.

Nous retrouvons là, un des axes que le manager doit mettre en action. C'est donc au manager de décider puis d'agir lorsqu'il découvre une situation s'apparentant à une crise. Crise mineure ou majeure selon l'étendue du problème.

La notion de crise est cependant difficile à interpréter, car chaque entreprise vit une situation différente en fonction de la manière dont elle est gérée. Nous pouvons cependant identifier à partir de critères objectifs, une crise, ses causes, ses conséquences et son ampleur.

La crise peut être liée à un dysfonctionnement organisationnel, structurel, conjoncturel ou managérial. Elle peut l'être aussi à partir des trois simultanément. Elle peut avoir sa source dans des problèmes externes ou internes à l'entreprise. C'est essentiellement une situation atypique qui peut déboucher sur une situation catastrophique.

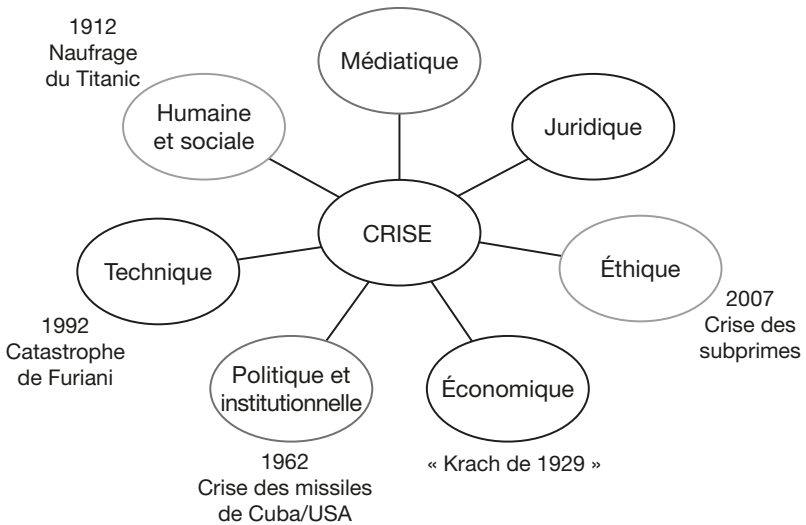
Exemples

- Une crise peut avoir une progression lente au début. Elle peut reposer sur une anomalie structurelle et conjoncturelle : la désindustrialisation de la France depuis 30 ans et ses conséquences en termes d'emplois⁴ dont nous reparlerons plus loin dans ce chapitre.
 - Elle peut être progressive, identifiée comme telle, mais pas corrigée. Le déclin du positionnement mondial de la France au point de vue économique fait également partie de ce type de dysfonctionnement majeur, progressif et inéluctable, car les risques évalués n'ont pas été corrigés à temps⁵.
 - Une crise peut être rapide et complètement inattendue, et être la conséquence d'un problème managérial : la crise liée à l'arrestation de Carlos Ghosn au Japon et ses conséquences sur la gestion des entreprises Renault, Nissan et Mitsubishi. Elle peut être éthique et médiatique comme dans notre exemple de Renault.
-

4. *Nous y reviendrons plus loin, car c'est une des causes principales de la crise touchant l'emploi en France.*

5. *Pour mieux comprendre cette affirmation, lire l'analyse complète dans Relancer l'innovation aujourd'hui... pour préparer demain paru chez GERESO Édition. Ce livre que nous avons écrit repose sur des études sérieuses, solides et argumentées et anticipe les crises que nous traversons aujourd'hui et celles à venir.*

Les dimensions d'une crise⁶



Nous avons dans ce schéma quelques exemples de crises.

Une crise ne pourra pas être gérée comme une situation ordinaire. Elle est donc extraordinaire par essence. Une crise peut être partielle ou toucher toutes les structures d'une entreprise.

Pour mettre en lumière les typologies de gravité d'une crise, nous avons pris un schéma élaboré à partir du domaine de la sécurité des installations nucléaires.

Dans le schéma suivant, nous pouvons observer 7 niveaux différents. Le premier niveau, celui du bas est un simple écart entre une situation observée et la situation habituelle. Puis progressivement la crise s'aggrave, en passant par l'analyse d'une anomalie puis par l'incident grave, et tout en haut de cette pyramide figure l'accident majeur.

6. D'après <https://fr.slideshare.net/samsung771/le-management-de-crise>