

# Points de repères pour enrichir les visions du monde en temps troublés



Printemps 2020

*Relayance*



## Avant-propos

### Le contexte

- Février/Mars 2020, le Covid-19 fait son apparition en France. Les Français ont été invités à se confiner à partir du 17 mars, pour ralentir la propagation du virus et tenter de minimiser la crise sanitaire. Le Grand-Est est particulièrement impacté par la situation.
- Les conséquences sont complexes, multiples, systémiques.
- Avril 2020, certaines structures ont continué à fonctionner, d'autres réfléchissent à comment reprendre une activité, quelques unes en sont encore loin.
- Quoiqu'il en soit, il y a des choix à faire. Des choix qui sont parfois cornéliens.
- Le contexte pousse Managers et Dirigeants à faire preuve de multiples ressources en étant à la fois réactifs, agiles, créatifs, ... à gérer encore plus que d'habitude une multitude de données à la fois rationnelles et émotionnelles.

### L'objet de cette présentation

- Ce que n'est pas :
  - un guide qui dit ce qu'il faut faire
  - une « baguette magique » qui résoudra les problèmes humains
  - un document scientifique et exhaustif
  - ...
- Ce que c'est :
  - un complément d'informations, permettant aux Dirigeants d'appréhender mieux certaines dimensions psychosociologiques
  - des clés de lectures qui nous sont apparues comme intéressantes pour comprendre et accompagner certaines réactions des individus face à la crise (les siennes ou celles des autres)
  - une tentative de simplification de certains concepts pour les rendre accessibles
  - une aide à la prise de décision
  - un document « froid » qui met des mots de façon « intellectuelle » sur des vécus d'ordre plus « émotionnel » : nous vous invitons à venir échanger en individuel si quelque chose est difficile pour vous, vous touche etc. !

### ➤ Plus précisément, vous trouverez sur les diapositives suivantes :

- 1/ Du point de vue « gestion de crise » : invités à naviguer dans le flou
- 2/ Du point de vue « gestion du changement » : des déséquilibres et des ruptures à accompagner
- 3/ Du point de vue « gestion des émotions » : écouter de quoi nous parle la peur

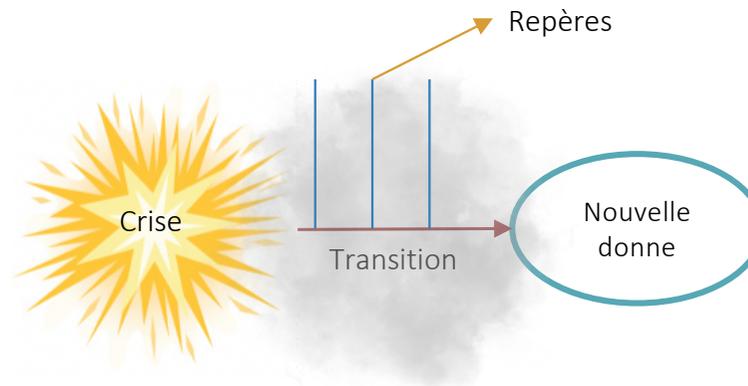


## 1/Du point de vue « gestion de crise » : invités à naviguer dans le flou

### En théorie :

- Une crise est définie comme un moment d'instabilité où se conjuguent opportunité et danger et qui appelle à une/des décision(s) importante(s).
- La crise du Covid-19 a cela de particulier qu'elle est multiformes : elle est d'abord sanitaire, elle vient bousculer fortement l'économie, mais aussi d'autres dimensions comme la démocratie, le vivre-ensemble, ...
- Aujourd'hui, nous sommes coincés dans la phase de transition. Nous savons d'où nous venons, mais nous ne savons pas exactement où nous allons : il y a encore beaucoup de choses à découvrir sur le virus, nous ne savons pas de quelle ampleur et de quelle nature sera la crise économique, géopolitique, etc. ...
- Bref, les dirigeants sont aujourd'hui invités à diriger dans le flou !

### En schéma :



Sources : The Managerial Grid, Robert Blake, Jane Mouton, 1964, / Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois, 2004

### Concrètement de savoir ça, ça change quoi pour soi et/ou ses collaborateurs ?

- La nature ayant horreur du vide, le besoin de repères est important : en tant que Dirigeant quels points de repères avez-vous à ce jour ? De quelle nature est la crise pour votre structure, de quelle ampleur ? Où cherchez vous vos informations ? Vos sources sont – elles solides et fiables ? Comment réactualiser régulièrement vos connaissances et vos repères ?...  
Quels sont les différents scénarios qui se dessinent ? Les avantages et les limites de chacun ?...
- Différentes études montrent que la gestion de crise implique un management plus autoritaire. Le dirigeant est invité à diriger sa barque à travers le brouillard.
- Vos collaborateurs ont aussi besoin de repères :
  - Qu'est ce qui est clair aujourd'hui (ne serait-ce que « c'est clair que c'est flou » ...)
  - Qu'est ce qui ne va pas changer ?
  - Quels éléments ont poussé la prise de décision ? Pourquoi ?
  - ...
- En même temps, le flou invite à la souplesse. La navigation dans le brouillard peut impliquer de tomber sur des obstacles ou des éclaircies inattendu(e)s ! Les décisions auront à être réévaluées en fonction. Attention au piège de l'engagement ! Ne pas avoir peur de réactualiser vos orientations de crainte des réactions de vos collaborateurs. Une décision prise à un moment T ne sera peut-être plus valable quelques jours/semaines après.

... (Liste non exhaustive à compléter par vos situations, questions, pensées, ...)

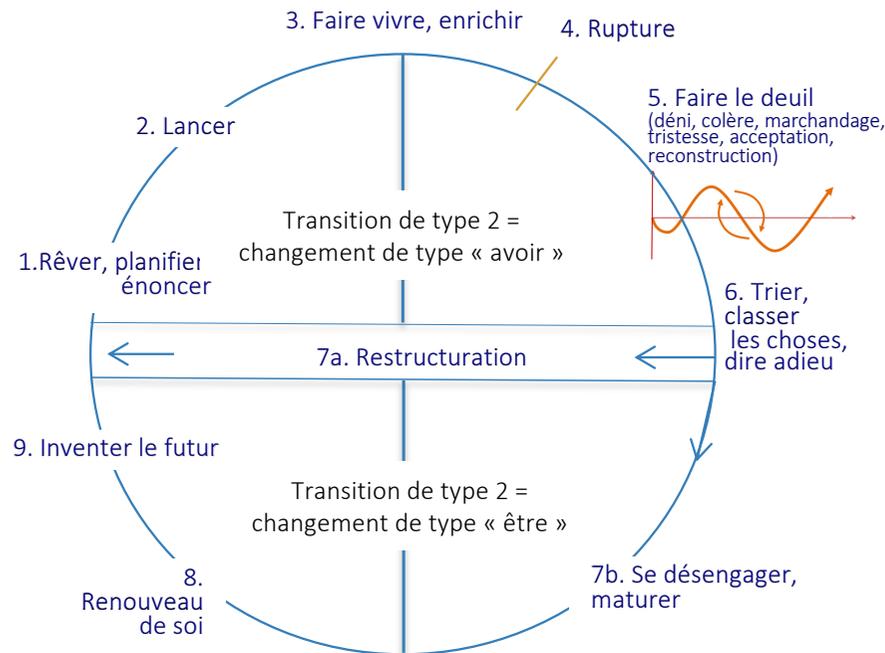
## 2/ Du point de vue « gestion du changement » : des déséquilibres et des ruptures à accompagner



### En théorie :

- Les systèmes tendent à l'homéostasie : le vivant est régi par une loi implicite qui dit que la persistance, maintenir un certain équilibre, génère la survie (ex. température humaine). Cette loi est valable aussi pour la psyché humaine. L'homme ayant évolué, ce principe dépasse aujourd'hui le domaine de la « survie » et prend en compte « l'épanouissement » au global (propice à la perpétuation de la vie).
- Les sentiments sont des indications de l'homéostasie (équilibre ou déséquilibre).
- Le Covid-19 est venu, pour beaucoup déséquilibrer le système dans lequel ils étaient (pas forcément pour tous et à des niveaux d'intensité très différents et des rythmes différents). Cette rupture peut être matérielle et/ou psychologique.
- En réaction, l'individu va, de façon plus ou moins consciente chercher un nouvel équilibre. Ce processus peut être décrit sous forme de cycle.

### En schéma :



Sources : L'ordre étrange des choses; la vie, les sentiments et la fabrique de la culture, Antonio Damasio, 2018 / Le cycle du changement, Hudson Institute

### Concrètement de savoir ça, ça change quoi pour soi et/ou ses collaborateurs ?

La prise en compte de ce schéma invite à de nombreuses ouvertures/ différents questionnements :

- Faire le point sur votre propre gestion du changement en tant que Dirigeant : quel type de rupture avez-vous vécu/êtes vous en train de vivre ? Quelle est/a été sa nature ? Son intensité ? Avez-vous pris le temps de trier, classer ? Quel type de changement avez vécu à ce stade (1 ou 2) ? Que souhaitez-vous ? Qu'est-ce que cela signifie pour votre structure ? ...
- Faire le point sur la manière dont vos collaborateurs gèrent le changement et accompagner : où en sont-ils ? Quelle adaptation managériale cela suppose ?
- Faire le point sur le « cycle de vie » de votre structure : où pourrait-t-on la situer dans le cycle du changement ? Quel tri est-il nécessaire de faire ? Vous attendez-vous à un changement de type 1 ou 2 ou peut-être les 2 ? Quel plan en fonction ? ...

Quelques invitations/permissions à (se) donner :

- (Se) dire que c'est Ok de vivre des émotions du type colère, tristesse, ..., pour ceux qui ont vécu une rupture matérielle ou psychologique.
- (Se) laisser le temps là où il y a besoin de temps, soutenir ce qui a besoin d'être soutenu, écouter tout simplement, relayer si besoin, ...
- Oser demander de l'aide en cas d'embourbement dans le marasme.
- (Se) rappeler que la vie se résume à plus que l'étape à ce moment T et que c'est un cycle.
- Voir la crise aussi comme une opportunité de réinvention à certains endroits.

... (Liste non exhaustive à compléter par vos situations, questions, pensées, ...)

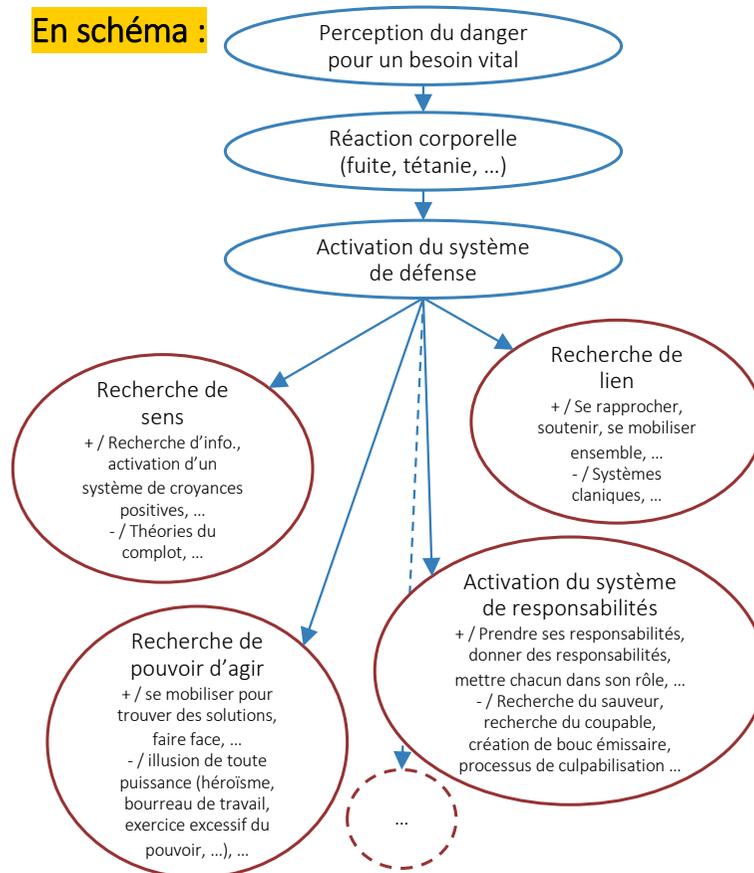


### 3/Du point de vue « gestion des émotions » : écouter de quoi nous parle la peur

#### En théorie :

- La peur est tout d'abord une réaction corporelle et biologique, qui se manifeste par une émotion qui accompagne la prise de conscience d'un danger ou d'une menace (réelle ou imaginaire).
- La fonction recherchée est celle de la protection de nos besoins vitaux :
  - Le besoin de sécurité : touche à notre intégrité physique : manger, boire, se reposer, ...
  - Le besoin d'appartenance : initialement un mécanisme de survie pour l'enfant
  - Le besoin de sens : besoin d'informations, de cohérence, ...
- Le Covid-19 est donc venu réveiller des peurs, en fonction de la perception de chacun, de son histoire, du vécu, ...
- L'esprit humain tente la plupart du temps de faire face à cette réalité en mettant en place un système de défense spécifique à chacun.

#### En schéma :



Sources :Dictionnaire de psychologie, Roland Doron et Françoise Parot, 1991 / Le jardin d'Epicure : Regarder le soleil en face, Irvin Yalom, 2011 / Manuel d'analyse transactionnelle, Ian Stewart, Vann Joines, 1991

#### Concrètement de savoir ça, ça change quoi pour soi et/ou ses collaborateurs ?

- Travailler sur la perception du danger :
    - La sécurité physique/réelle : au niveau sanitaire, au niveau économique, ... > se tourner vers les préconisations des autorités compétentes ! En n'oubliant pas de partager les bonnes pratiques.
    - La perception de sécurité :
      - \* au niveau sanitaire : de nombreuses études ont mis en avant l'effet délétère de la surmédiation et recommandent de faire attention à « l'infobésité », de vérifier les sources, de se méfier de l'effet « buzz » et « live ».
      - Les études psychologiques sur la perception des risques ont prouvé que notre vision n'est pas « LA réalité » mais que de nombreux biais de perception entrent en jeu, par exemple : le biais de disponibilité (plus l'information circule plus le risque nous paraît grand) et le biais de confirmation (nous voyons ce qui confirme notre vision du monde), ... > n'hésitez pas à informer/former vos collaborateurs !
  - (Se) Donner des permissions : la peur n'est pas un signe de faiblesse. C'est une sonnette qui signale qu'il y a besoin de se mettre en sécurité.
  - (Se) rappeler que si les personnes réagissent comme elles réagissent ce n'est pas parce qu'elles sont « stupides », mais ce que c'est probablement parce que c'est la meilleure chose qu'elles ont trouvé à faire, c'est le système de défense qui est en place. Comprendre n'induit pas de cautionner.
  - Questionner sur le système de défense : de quel ordre est la défense ? De l'ordre de la protection ou de la surprotection ? La réponse est-elle proportionnée ?
    - Pour soi / Pour les collaborateurs / Pour la structure
  - Diriger implique la plupart du temps de prendre des risques. A ce stade, chaque Dirigeant a la liberté/la responsabilité de mettre la limite là où ça lui semble juste, en faisant la balance risque humain/risque économique/risque juridique/...
  - Agissez sur le système de défense en proposant d'autres alternatives :
    - \* Redonnez du sens et retrouvez du pouvoir d'agir
    - \* Faire lien
    - \* Encouragez les initiatives individuelles dans ce sens
    - \* ...
- ... (Liste non exhaustive à compléter par vos situations, questions, pensées, ...)



**Nous sommes à votre disposition  
pour affiner, approfondir,  
concrétiser, ...**

---

**Merci pour votre écoute.**

*Reliance*

Déborah Will

12bis rue de la Sinne - 68100 Mulhouse

[reliance@reliance.fr](mailto:reliance@reliance.fr) - [www.reliance.fr](http://www.reliance.fr)

