

# Après la crise : les raisons d'espérer

*par Hubert Landier*

Nombre d'indicateurs laissent apparaître l'ampleur du pessimisme ambiant, qu'il s'agisse de l'ambiance dans les entreprises, ou tout au moins les grandes entreprises, ou qu'il s'agisse du moral des Français. Les DRH s'inquiètent ainsi des situations de stress ou de détresse personnelle des salariés en situation de télétravail. De même des autorités académiques en ce qui concerne les étudiants, souvent sans ressources et reclus dans un espace étroit.

Les raisons de cette morosité sont assez évidentes et se combinent entre elles d'une façon systémique : incertitude en ce qui concerne l'avenir, difficultés à faire face aux échéances économiques immédiates, isolement et perte de liens sociaux, crainte de perdre son emploi ou de devoir renoncer à son activité actuelle, ou encore, difficultés d'organisation par suite du confinement et du couvre-feu ou en vue de la garde des enfants.

Cette morosité semble bien concerner tous les segments de la population et tend à élargir le fossé entre bien logés et mal logés, entre personnes en situation précaire et bénéficiaires d'une rente ou d'une retraite, entre salariés indemnisés et indépendants échappant aux aides de l'État. Et elle suscite bien évidemment l'inquiétude des pouvoirs publics, qui sont confrontés à un double risque :

- un risque économique, celui de l'effondrement de notre économie et des finances publiques, obligées qu'elles sont de vivre largement à crédit,
- un risque social, voire politique, qui prendraient la forme de mouvements de contestation qui succéderaient à la fronde toujours rampante des « gilets jaunes ».

Et pourtant, il est permis d'entrevoir des raisons d'espérer à condition toutefois de savoir les chercher. Toute crise se traduit nécessairement par un bouleversement : ce qui semblait « normal » cesse d'aller de soi, ce qui alimente le pessimisme, mais en même temps apparaissent des initiatives tendant à anticiper ce que pourrait être, demain, un monde qui ne serait pas l'exacte reproduction de celui d'avant.

## **L'avenir ne se limitera pas à un retour à la normale**

Le premier réflexe, face à la crise inattendue de la Covid 19, aura été pour beaucoup d'y voir un accident. Il s'agirait alors de réparer les dégâts, d'éviter qu'ils ne soient plus importants encore, afin de revenir le plus vite possible à une situation « normale ». Cet espoir, pourtant, se heurte à des difficultés dont l'ampleur s'accroît avec la durée de la crise elle-même :

- les chaînes d'approvisionnements industriels sont en partie à réinventer,
- certaines compétences stratégiques risquent de se perdre,

- les faiblesses propres à la France, notamment en termes d'organisation et de réactivité, se trouvent mises en lumière,
- les comportements des Français, notamment en tant que consommateurs, se seront modifiés en profondeur,
- la structure du commerce risque de se trouver bousculée.

Les décisions que doivent donc prendre les dirigeants d'entreprise, et qui sont essentielles pour faire face à des menaces à très court terme, doivent donc s'inscrire dans un paysage changeant à moyen et long terme, ce qui rend leurs choix très difficiles. Il leur faut donc maintenir ce qui peut être maintenu mais, au-delà, imaginer dès à présent ce qui pourra s'imposer à l'avenir comme une nouvelle normalité.

Pour cela, il leur faut :

- repérer ce qui, d'ores et déjà, appartient au passé ; c'est le cas notamment d'une organisation qui, en dépit de tout ce qui a été dit et écrit depuis plusieurs décennies sur « la fin du taylorisme », reste profondément pyramidale et élitiste,
- fonder leur action sur tout le potentiel de disponibilité et de participation des Français à la construction de solutions nouvelles prenant en compte à la fois la situation économique, les comportements humains et les enjeux planétaires.

Or, ce travail, à la fois de deuil et d'invention de l'avenir, passe non pas par la référence à des théories mais par la multiplication de solutions très pragmatiques, venant du corps social lui-même, et souvent loin de discours officiels ou des incitations officielles. Elles sont à rechercher dans la façon dont chacun des citoyens réagit aux problèmes nouveaux auxquels il s'est trouvé confronté avec la crise.

### **Comment chacun des Français s'efforce de faire face**

Les pouvoirs publics, eux-mêmes assez troublés, s'efforcent de rassurer, de préserver et de soutenir. Mais l'argent dispensé sous forme de prêts, d'aides ou de subventions, ne représentent, pour tous ceux et celles à qui ils s'adressent qu'un élément parmi ceux qu'ils prennent en considération en vue du comportement à adopter. Or, ce qui apparaît, loin de la morosité dont on fait état quand on considère le climat social actuel des grandes entreprises, c'est qu'il existe, au sein du corps social, un énorme stock d'énergie disponible. Les Français, chacun à sa façon, s'efforcent de faire face. Et les voies qu'ils choisissent ne correspondent pas nécessairement à ce que l'État s'efforce de planifier à leur intention. Leur adaptation est à la fois rapide, peu visible et spontanée.

- Avec le premier confinement de mars 2020, les Français ont dû faire face à des problèmes auxquels ils étaient peu – et très inégalement – préparés : rester enfermés chez eux dans des conditions plus ou moins confortables, prendre en charge les enfants par suite de la fermeture des écoles, s'inquiéter du devenir de leurs proches, se préoccuper de leur devenir professionnel. Dans l'espoir d'un retour rapide à la normale, ils auront fait preuve d'une remarquable résilience.

Parallèlement, nombre d'entreprises auront dû arrêter leur activité ou fonctionner en mode dégradé. Certaines de ces activités, correspondant à des services indispensables à la communauté nationale, se sont maintenues, avec le concours

actif de leurs collaborateurs, pourtant exposés à des conditions de travail dangereuses ou dégradées.

Au-delà de l'action du gouvernement, que celui-ci met volontiers en avant, il convient ici d'observer que la France a fait face grâce à la capacité d'adaptation de sa population à une situation qui n'était pas sans évoquer un temps de guerre.

- Regardant les choses à plus long terme, nombre de Français se sont à juste titre préoccupés de leur avenir professionnel au-delà des garanties immédiates dont ils bénéficiaient. Pour certains d'entre eux, il ne s'agissait plus de savoir si l'entreprise qui les faisait vivre « tiendrait le coup », il s'agissait de savoir ce qu'ils feraient après. Pendant que l'État soutenait massivement les grandes entreprises en vue de maintenir les emplois, nombre de français s'en allaient discrètement créer leur propre activité. Un exemple : celui de ce salarié d'Airbus à Toulouse quittant son emploi pour créer sa boutique de tatouages.

L'exemple est certes pittoresque mais néanmoins caractéristique. Les Français sont nombreux, sans attendre d'être pris en charge, à créer des activités nouvelles adaptées aux circonstances et répondant, pour beaucoup d'entre eux, à ce qu'ils souhaitaient faire. Parallèlement, beaucoup d'entre eux abandonnent la métropole où ils habitaient, ou songent à la quitter, pour s'installer « en province », à la campagne ou dans une petite ville au rythme de vie moins stressant. Les aides à la reconversion et les programmes de formation proposées par les pouvoirs publics ne sont guère pour eux qu'un moyen, et pas nécessairement le plus adapté à leur projet.

Ce mouvement ne saurait être quantifié. Il échappe largement aux statistiques. Il témoigne néanmoins d'une transformation en profondeur des modes de vie, que ce soit sur le plan personnel ou sur le plan professionnel. Or, de son côté, le modèle étatique français aura, avec la crise, manifesté son incapacité à faire face à l'imprévu, ses communiqués de victoire dissimulant ses rigidités, sa lenteur et l'absence de réactivité de l'appareil administratif sur lequel il s'appuie. Ce modèle se fonde sur des principes historiques :

- un petit nombre de décideurs, supposés détenteurs de l'intérêt général et du savoir nécessaire afin de le servir, grâce à leurs conseillers,
- un appareil administratif consistant d'abord à « appliquer » les mesures formulées en haut lieu, d'une façon parfois très détaillée ne laissant aucune marge de liberté aux « agents » chargés de les appliquer.

Le problème, c'est bien évidemment que la diversité des situations sur le terrain ne correspond pas toujours aux vues générales que l'on en a d'en haut. D'où il résulte que certaines directives se révèlent inapplicables, ou qu'elles se heurtent à des procédures administratives complexes et lentes. Et l'on notera que les retards et les incohérences qui en résultent sont d'autant plus importants que chacune des administrations se montre plus soucieuse de défendre sa raison d'être, c'est-à-dire ses prérogatives. Il s'agit donc, quand il faudrait improviser au plus vite, se débrouiller, bricoler des solutions qui marchent, faire en sorte que soit respecté l'ordre administratif contre toute initiative qui viendrait le compromettre. Il en résulte des directives très précises sur la façon d'injecter un vaccin, quitte à s'apercevoir au dernier moment que l'on manque de seringues adaptées.

Cette action, il convient de l'observer, prend peu en compte la capacité d'improvisation des acteurs locaux, qu'il s'agisse des collectivités territoriales, des professionnels ou des Français eux-mêmes, sinon pour les féliciter ex post pour la forme. Il s'agit ainsi d'un mode opératoire qui va complètement à l'encontre (au-delà de son efficacité discutable) des comportements qui se développent au sein du corps social. Il s'agirait, autrement dit, de passer d'un mode de management consistant à ordonner et à contrôler à un mode de management consistant à écouter et à aider.

Cette crise du « modèle français », qui correspond à des comportements qui ne sont pas nouveaux, apparaît avec la crise au grand jour. Il pourrait en résulter :

- soit une action de l'État lui-même afin d'en corriger les défauts, et qui ne soit pas seulement une énième réforme plus ou moins indolore et cosmétique,
- soit le risque d'un mouvement d'opposition croissant, avec des risques de radicalisation, qui viendrait bousculer l'ordre existant, comme ceci s'est produit à plusieurs reprises dans l'histoire de France.

Il convient enfin d'observer qu'il s'agit là d'un problème qui concerne directement les DRH et les dirigeants de grandes entreprises. Le mode de décision et de management y est en effet sensiblement le même que celui des services publics. Quoi qu'on dise du dépassement de l'organisation taylorienne et fordienne, il y a toujours ceux qui décident et ceux qui sont là pour exécuter, y compris à de hauts niveaux dans la « pyramide ». A défaut de changement, le risque est d'une part celui d'une perte d'efficacité, d'autre part celui d'un départ des « talents » - au moins des vrais talents, qu'ils soient ou non reconnus comme tels. Antoine Guichard, alors président de Casino, disait déjà il y a trente ans, « *le management ne doit plus consister à ordonner, contrôler et sanctionner, il doit consister à écouter, aider et former* ».

**Hubert Landier**