

Tenir, Reprendre, Rebondir...

Une réflexion au service du management public territorial.

Préparée par Sylvain DELARUE et Claude PAUTET

30 Mars 2020

SOMMAIRE :

Préambule.....	3
I. L'enjeu change maintenant de nature.....	4
II. Cellule de crise ET cellule de résilience	5
III. Distinguer les publics.....	6
IV. Tenir dans la durée.....	7
- Pour les opératifs présencielis	8
- Pour les opératifs distancielis	9
- Pour les non opératifs.....	10
V. Se préparer à reprendre.....	11
- Réflexion	11
- En pratique	12
VI. Rebondir	14
- Repères généraux	14
- Animer les conditions du rebond	15
ANNEXE	18
- Fiche "les tuteurs de résilience."	19

Préambule

On a beau travailler sur la résilience organisationnelle ou contribuer aux processus d'analyses des risques, lorsque la crise survient, elle nous oblige à dépasser la réflexion intellectuelle et nous amène à l'éprouver subjectivement.

Nous sommes passés avec le Covid par la distanciation ironique (on n'y croit pas), à la sidération (mais heu...), puis à la colère et la quête d'un coupable bouc-émissaire (accusant la mondialisation, l'OMS, les labos, les chinois, Macron, ses voisins, regardant même le matou de la maisonnée avec un air soupçonneux, des fois qu'il y serait pour quelque chose). Selon une enquête Ifop pour le compte de la Fondation Jean Jaurès, menée entre le 24 et 26 Mars, 26 % des français croient que le virus a été créé en laboratoire. L'anxiété actuelle jettera-t-elle une part plus importante de nos concitoyens dans les bras du complotisme et du fake ? La résilience des degrés de confiance devient une variable critique de notre aptitude à faire société. Ceux qui sont attachés à cette reliance vont sans doute devoir se faire entendre mieux et gagner en transparence. Comme nous le répétons depuis des années, la compréhension précède l'adhésion et la confiance, et il y a trop de phénomènes que nul ne prend la peine d'élucider... Cela a été fait pour l'Institut Pasteur. Cela ne convainc pas sans doute pas les adeptes du complot, mais cela crée un autre acteur-réseau en face du leur.

Dans les organisations, après le branle-bas des 13 et 15 mars, la semaine du 16 a été extrêmement bariolée, mélange tout à la fois d'incrédulité, d'hésitations sur la stratégie à adopter, de passages à l'action aussi.

Toutes les organisations n'ont sans doute pas réagi à la même vitesse. Il semblerait d'après Les Echos, que les start-up et les pépites de la French Tech, réputées plus agiles, ont été les plus pro-actives, jusqu'à transformer la nature de leur activité et tous leurs process (voir article Les Echos du 26 Mars, Guillaume Bregeras).

Les organisations traditionnelles, si elles n'ont pas la même plasticité, ont dû s'interroger sur les activités stratégiques qui devaient continuer en présenciel, celles qui pouvaient passer dans une forme apparentée au télé-travail, et enfin, celles qu'il convenait simplement d'arrêter. Comme nous le disait un personnel de ménage dans une administration départementale le 13 Mars " Je ne peux pas faire le ménage en télé-travail."

Dans les Collectivités, se sont mises en place les cellules de crise, plans de continuité, les équipes de direction stratégisant en visio-staff. Les remontées de terrain dont nous disposons en ce moment montrent tendanciellement une réactivité ré-organisante élevée...

L'enjeu pour les équipes encadrantes et de pilotage change maintenant de nature...

I- L'enjeu maintenant change de nature

Avec les incertitudes quant à la date de sortie de crise, et aux formes qu'elle pourra prendre, il s'agit maintenant de tenir la distance, de se préparer à reprendre, et d'ouvrir les conditions des rebonds. Cela pourra paraître surprenant de se préparer déjà à l'après. Nous avons reçu des témoignages en ce sens de la part de l'encadrement intermédiaire, pas tout à fait prêt mentalement à autre chose que faire face au présent.

Pourtant, dans cette période, les gestes et postures managériales nous paraissent plus fondamentaux que jamais, dans l'intérêt conjoint des usagers, des personnels et des organisations elles-mêmes. Pour reprendre un repère désormais largement diffusé, rappelons (avec le sourire) que "crise" en chinois se dit "Weiji", ce qui s'écrit par la rencontre de deux idéogrammes qui signifient Danger et Opportunité. Ce que les Chinois appliquent à la lettre ayant massivement réorienté leur production industrielle sur la livraison massive de protections médicales et de masques vers le monde entier.

Dans leur dimension de management de service public, l'ensemble des personnels d'encadrement ont à se mettre en position d'aider les personnels et l'institution à Tenir, Reprendre et Rebondir, au service de l'utilisateur évidemment, mais aussi au service des personnels eux-mêmes : traverser une telle crise n'est pas sans impact sur l'état général des ressources.

Très clairement, et pour faire référence au cadre théorique de la résilience organisationnelle, ce sont des postures de **tuteur de résilience** qui sont d'une grande utilité dans la période que nous traversons. La notion de tuteur de résilience mérite un éclaircissement en soi. Nous avons joint en annexe une fiche en rappelant les composantes.

Le terme de tuteurs de résilience ne s'applique pas qu'aux acteurs et à leurs postures, mais aussi aux processus et aux dispositifs qui se donnent comme finalité d'œuvre à consolider en période de crise les trajectoires de résilience des collectifs et des individus (Tenir, Reprendre, et Rebondir)

Parmi les dispositifs qu'il nous paraît pertinent d'évoquer dans cette période : la cellule de résilience.

II. Cellule de crise ET Cellule de résilience

Le dispositif "cellule de crise" est bien connu, nous ne nous y attarderons pas. Si l'objet de cette cellule de crise est de coordonner les réponses immédiates, de prendre des décisions rapides et d'émettre de l'information pour faire face à la situation, la cellule de résilience porte sur un autre objet : la préservation des potentialités du système à se maintenir, à se préparer aux étapes à venir et à exploiter de façon apprenante les phénomènes qui auront été à l'œuvre.

Cette cellule de résilience peut prendre plusieurs formes. Il n'y a pas de dogme normatif sur cet outil. Il s'agit simplement que l'organisation se dote d'un espace où la préparation de l'après soit l'objet des réflexions.

Forme 1 : La version minimale est que l'un des cadres stratégiques soit nommé " chef de projet Résilience organisationnelle" autour de quelques cibles prioritaires :

Par exemple, orienté vers le personnel :

Sur l'enjeu " Tenir dans la durée :

- Réduire l'usure de ceux qui restent en activité présentielle, en tenir compte
- Eviter la lassitude du travail en distanciel, et les soucis singuliers de type santé ou angoisses...
- Ne pas " perdre" ceux dont l'activité est simplement arrêtée, garder le contact et "faire contribuer ?"

Sur l'enjeu " Se préparer à reprendre" :

- A quels scénarios de reprise devons nous nous préparer ?
- Suffira-t-il simplement de revenir au bureau ou à l'atelier ?
- A quoi devons nous être prêt dans la relation à l'utilisateur ?

Sur l'enjeu " Rebondir"

- Prospective sur ce qui ne pourra plus être "comme avant ?"
- Les enseignements de la crise.
- Les dispositifs et process à repenser.

Forme 2 : Imaginer un collectif dédié à la résilience organisationnelle, travaillant en inter relation avec la cellule de crise et surtout irrigué par des prises d'informations régulières auprès des personnels.

Forme 3 : Commencer à traiter cette problématique " Tenir, reprendre, rebondir" au sein du collectif de gestion de crise, en l'identifiant en tant que tel. Intuitivement, on pourrait se dire que c'est le plus simple. Nous n'en sommes pas persuadés : la prééminence des questions opérationnelles sur lesquelles réagir risque d'écraser la dimension du management préventif.

Nous aurions tendance à plutôt conseiller les formes 1 et 2, en faisant en sorte que certains acteurs participent aux deux cercles.

III. Distinguer les publics

Le Président de la République, dans son allocution du 25 Mars, modélise une segmentation de la population en trois lignes, toutes contributives du succès de la lutte :

- La première ligne est constituée des personnels médicaux et paramédicaux en lutte directe avec l'épidémie et les malades. Mission : réduire la létalité.

- La seconde ligne est constituée de tous les acteurs qui maintiennent les processus généraux du pays : approvisionnements, énergie, réseaux, sûreté, productions agricoles, information, pilotage stratégique... Elle est aussi constituée des entreprises invitées à continuer leur activité tout en respectant les mesures de précautions. Missions : maintenir les fonctions vitales du pays et préserver le mieux possible l'économie.

- La troisième ligne est constituée du reste de la population, invitée à rester chez elle, et à limiter ses sorties aux seules nécessités. Missions : ralentir la propagation du virus et éviter la surcharge du système de santé.

Cette troisième ligne n'est pas une vue de l'esprit. Sur France Info, on a pu entendre l'information statistique suivante : Diminuer ses relations de 1,2 contacts par jour à 0,8 contacts, fait baisser de 1000 le nombre de cas graves.

Pour ce qui est des Collectivités territoriales, l'enquête de terrain montre qu'il y a là aussi trois catégories de personnels :

- **Les "opératifs présenciels"** : tous ceux qui demeurent en opérations pour assurer les continuités nécessaires. Sur une communauté d'agglomération de 450 agents, avec laquelle nous sommes en contact, 100 travaillent sur le terrain, ce sont les services prioritaires qui relèvent de la compétence communautaire : déchets, assainissement, eau potable.

- **Les "opératifs distanciels"** : tous ceux qui, de chez eux, via la visio-conférence et les réseaux, continuent leur activité. Il ne s'agit pas véritablement d'un télé-travail pur : les outils numériques, conditions d'accès aux intranets n'étaient pas vraiment en place, les conditions domiciliaires, les règles du jeu : il a fallu bricoler dans l'urgence, mais les choses se mettent en place.

- **Les " non-opératifs"** : Ces personnels ont vu leurs activités s'arrêter et sont placés en autorisation spéciale d'absence.

Trois publics, trois catégories de besoins. Ce que nous suggérons dans la suite de ce document s'adresse donc aux managers qui se positionnent ou cherchent à se positionner en " Tuteurs de résilience".

IV. Tenir dans la durée

Le 27 Mars, le Premier Ministre exprime que la crise va durer et il confirme ensuite la prolongation du confinement. Cela suppose de quitter l'idée mentale d'une suspension momentanée, pour entrer dans celle d'une relative installation. Les équipes d'encadrement ont intérêt à considérer que l'on n'est plus dans un évènement, mais dans une donnée contextuelle qui suppose d'installer des process fiabilisants, des relations soutenantes, et des modes de coordination inédits. Il s'agit aussi de faire émerger un horizon de travail soutenable, malgré les incertitudes.

Le texte ci-dessous est une citation de Patrick Lagadec, extraite de son article publié le 11 Février sur son site et intitulé :

Coronavirus, entre endiguement et débordement- initiatives et inventions.

Réfléchir à ce qui peut être fait, en termes de posture, d'accompagnement, d'implication personnelle, pour que l'on évite décrochage brutal et plongée dans la désespérance collective. C'est la nécessité d'éviter le piège : «From Denial to Despair». Dans cet esprit, on devra être vigilant sur la tendance innée et culturelle à toujours vouloir «rassurer» pour éviter «la panique». L'équilibre entre lucidité et inquiétude infondée est toujours difficile à apprécier et mettre en œuvre. Mais au moins un point est certain : toute mention de «panique», si naturelle chez un responsable, est à éviter absolument.

Ce réflexe pavlovien est tout à fait inutile, et contre-productif. La seule posture de fond doit plutôt être du type : «La situation, vous la connaissez, on ne va pas se raconter des histoires. Mais on ne va pas baisser les bras». Et faire montre de lucidité, de compétence, de confiance – et de dignité.

Ainsi que le dit Lagadec, il s'agit d'introduire dans le système un autre chemin que celui du déni à la désespérance. Cet autre chemin, c'est celui de la "trajectoire de résilience". Elle ne dépend pas que des encadrants, mais ce que les encadrants injecteront ou non dans le système jouera un rôle.

Une remarque concernant les rôles à jouer par les équipes encadrantes : On a l'habitude de distinguer, pensant aux personnels, les trois niveaux constitués par le stratégique, l'intermédiaire et la proximité. En période normale, il faut déjà se méfier de ce découpage et de ce qu'il porte comme inductions. En période de crise, cette représentation a tendance à s'aplatir:

- A quelque niveau que ce soit, il y a ceux qui répondent présent et les autres.
- L'initiative ne vient pas que par le haut, beaucoup par le bas, et les actions d'urgence ont parfois by-passé les circuits de parapheur.
- Des autonomies décisionnelles sont nécessaires.
- Des émergences auto-organisantes, c'est à dire qui ne procèdent pas du pilotage venu du haut, apparaissent.

Dans le fond, Les encadrants à la manœuvre forment un tout, un club, une équipe cadre. C'est pour nous une condition du " TENIR", et les équipes de pilotage en central auront à veiller à ne pas décourager, mais au contraire potentialiser ces contributeurs, autour de la

question centrale : **Quelle intention générale pour constituer un cap pendant la période, pour nous aider dans la durée, à tenir debout ?**

L'enjeu consiste donc à ce que la période de traversée du confinement ne détruise pas du capital humain, sur les multiples plans de l'engagement, des confiances, des intelligences de situation et des compétences collectives. Et si nous poursuivions une idée plus ambitieuse : considérer que la période peut en créer ? Vers quels gestes de management cela nous conduirait-il ? Examinons cela à travers les trois publics.

Pour les opératifs présentiels

La situation :

Ils appartiennent aux missions de *front office* mais n'ont pas forcément des métiers valorisés (ex : police municipale, éboueurs etc). La crise les met en première ligne. Ils en tirent simultanément un élément de grande fierté pour certains mais aussi d'inquiétude pour leur santé. La première compense le second mais combien de temps...

Fiabilité de la ligne

- Parmi les conditions qui aident à tenir, on trouvera tous les signaux qui leurs sont envoyés que la question de leur sécurité est effectivement prise en compte, quelle que soit la nature de ces métiers.
- Une ligne de réserve peut être mise en vivier au cas où des personnels doivent s'arrêter, pour Co.vid ou non.
- Sera à traiter aussi la question des congés... Quelles décisions prend-on, ce printemps quant aux dates de congés et par quel processus ?
- Le matériel, le hard et le soft doivent tenir... Derrière ces opérationnels en action sur le terrain, il y a des mainteneurs...

Management

- L'encadrement de terrain de ces équipes montre de la disponibilité, est attaché à la sécurité et en lien direct avec la DG pour "caler" les réponses aux aléas de terrain.
- Cet encadrement doit se trouver dans une relation récursive avec la DG, non seulement en tant que metteur en œuvre, mais aussi comme force de proposition et source d'un "bricolage pertinent". Le top-down n'est plus de mise en tant que seul vecteur, il doit se coupler avec du bottom up. Cette boucle récursive, l'un alimentant et potentialisant l'autre, est une condition du "Tenir".
- Ces acteurs physiquement sur le territoire ont des échanges avec les citoyens. Ils ont des informations à faire remonter...

Motivation

- Il va y avoir de l'usure sans doute. Les équipes de terrain doivent pouvoir croiser, à distance adaptée, l'un ou l'autre de leur référent à la DG. Pour rassurer, montrer que l'institution, même autrement, continue.
- Donner à voir la continuité de l'action publique. Pouvoir aussi "vider son sac" : c'est aussi l'une des fonctions de pilotage d'accepter une fonction de "sac de frappe". A vivre comme un aspect de la fonction "Tuteur de résilience".
- Se vivre dans une "Communauté des opératifs présentiels". Tout ce qui peut permettre de mettre en avant ces équipes, leur montrer qu'elles sont à l'œuvre partout dans le pays...

Communication

- Pourquoi ne pas susciter la Newsletter des opératifs : qu'ils nous racontent ce qu'ils vivent sur le terrain, dans nos territoires désertifiés, dans ces silences... Photos, enregistrements sons, films via *android*. Les correspondants, en lien avec un interlocuteur de la communication irriguent ainsi une lecture sensible du territoire.

Pour les opératifs distanciels :

La situation

Les situations sont très diverses selon les fonctions, métiers et décisions prises dans leurs directions. Ils vivent une situation de télé-travail non choisie, préparée et négociée, mais une situation de travail à distance imposée. Or tout le monde ne dispose pas de conditions domiciliaires facilitantes. Peut-être même certains ne parviennent carrément pas à travailler de cette façon.

Conditions de continuité

- Nous sommes dans une situation ou la situation évolue quasiment plus vite que notre aptitude à la penser. Les révisions de ce que l'on fait continuer, ce que l'on arrête, ce que l'on fait autrement sont donc constantes. Cela peut être décourageant. Au-delà des contacts de personne à personne, un *brief* collectif hebdomadaire en télé-conférence ou visio constitue sans aucun doute un plus....
- Une masse de bons conseils sur le management à distance est désormais disponible via de nombreux canaux. Là n'est pas donc pas notre propos.

Pour nous voici plutôt les thématiques à explorer, si l'on se situe depuis le point de vue de la résilience

A- Autour de quels axes majeurs maintenir du collectif ?

- La continuité de la relation à l'usager est sans doute un axe éminent.
- Le soutien aux opératifs présentiels
- La continuité de la relation aux fournisseurs
- Le maintien d'un flux minimum de relations usagers
- L'opportunité d'avancer sur des projets sur lesquels on manquait de temps... Encore faut-il que ce soit acceptable pour les équipiers.
- etc...

B- Quelles idées, initiatives remontant des équipiers eux-mêmes, son- elles à soutenir ?

Dans une telle situation, toutes les réponses ne procèdent pas d'une logique top down. Au contraire, la situation de "management en archipel" libère des initiatives et des espaces d'autonomie, qui ne dureront que si les équipes sentent qu'on les laisse faire un tant soit peu. Attention d'ailleurs aux reprises en mains centralisatrices et injonctives. Ce qui peut être accepté dans l'espace professionnel prend une autre résonance quand il s'agit "d'obéir" dans son espace privé. Par exemple, en termes d'horaires de disponibilité. Certains encadrants imposent une visio à 8 heures du matin pour vérifier que les distants sont au travail (on ne lâche pas la vieille culture du panoptique¹ aussi facilement que ça). C'est particulièrement malencontreux et contre-productif.

C- En situation de travail à distance imposée, l'importance du contrat psychologique.

Travailler à domicile efficacement dépendra beaucoup des conditions environnementales que le domicile permet. Cela demande une transaction permanente entre les sollicitations domiciliaires (enfants par exemple...) et la disponibilité professionnelle. Du coup, cette transaction s'effectue en décalant une partie de l'activité en dehors des horaires habituels. (*C'est quand les enfants sont couchés, que je peux travailler...*). Cet aspect est particulièrement prégnant pour les familles monoparentales qui ne constituent plus une exception. Le "contrat de sécurité psychologique" consiste pour l'animateur de réseau distant à établir avec chacun ses conditions de disponibilité réelles plutôt que de partir d'un "prescrit".

Dans la perspective de la résilience, il s'agit de veiller à la soutenabilité de la charge mentale pendant cette période, certains d'entre nous étant plus vulnérables que d'autres. Rappelons que la modalité actuelle ne fait pas disparaître la responsabilité de l'employeur en matière de santé mentale et psychique.

¹ Panoptique : dispositif de contrôle permanent visuel par le chef de l'activité de ses équipiers.

Pour les non opératifs

La situation

Il s'agit peut-être ici de se méfier des représentations trop binaires : penser que certains vivront cela comme une aubaine (les désengagés) et que d'autres vivront cela comme un effondrement. Les deux ressentis peuvent jouer ensemble chez les individus, dans un équilibre différent selon les moments.

Le lieu de travail et l'activité professionnelle constituent, même pour les désengagés, un espace d'interactions sociales, de structuration des rythmes, et de sentiment d'utilité. A ce titre, la période actuelle est anormale, ces repères ont sauté.

Du point de vue symbolique, ne pas faire partie des "activités stratégiques" n'est pas neutre. Certes, éviter la propagation de la maladie en restant chez soi est une mission importante rappelée par le Chef de l'Etat. Mais quel sens donner à tout cela pour mon activité ? A métier secondaire, personnel secondaire ?

Dislocation du sentiment d'appartenance, sentiment d'inutilité, culpabilités éventuelles... Si l'on veut retrouver quand il le faudra du personnel en bon état, il y a du travail de prévention à faire.

Pistes pour la trajectoire de résilience de ces personnels

Les idées ci-dessous peuvent vous permettre d'auto-évaluer ce que vous avez spontanément mis en place. Veiller en amont, avec les DRH, aux conditions juridiques de l'accès aux personnels, via leurs adresses privées.

a- Les tenir informés régulièrement

Presque moins pour l'intérêt des informations transmises que pour l'effet de se sentir encore existant aux yeux de l'employeur. Donner aussi des nouvelles de l'organisation APRES, et de l'état des négociations en cours, dont on entend parler dans la presse...

Selon le canal, la tonalité des supports doit être dans l'esprit indiqué plus haut par Patrick Lagadec :

« La situation, vous la connaissez, on ne va pas se raconter des histoires. Mais on ne va pas baisser les bras ». Et faire montre de lucidité, de compétence, de confiance – et de dignité »

La forme de cette communication doit être soignée, en sortant du moule formel. Une forme newsletter ?

b- Inviter chacun à donner des nouvelles

Par mail direct, ou encore mieux sur un forum dédié si on en a la possibilité... Cela peut se mettre en œuvre à l'échelle de chaque direction, animé par les chefs de service et ceux des agents que cela intéresse de prendre un rôle d'animateur de cet espace de lien. Tout le monde ne s'y manifesterait peut-être pas, certains préférant leurs propres réseaux privés. Mais ils seront tout de même contents de constater qu'ils ne sont pas invisibles.

c- Ecouter les signaux faibles de leurs besoins, lire entre les lignes

Comme pour chacun d'entre nous, la situation produira des variations de moral. En tant qu'encadrants, notre rôle est limité, surtout à distance, mais il n'est pas nul.

Les actes posés par l'encadrement vers ce public seront d'autant plus appréciés qu'ils répondront à des besoins à peine exprimés car à peine conscientisés : se sentir utile, rester dans le coup, ne pas être seul, être rassuré sur mon poste de travail, être rassuré quant à mes usages habituels, être rassuré quant à mon outil de travail etc... Essayer de savoir " Qui prend soin de qui ?"

d- Les solliciter sans impératif de réponse

- Cela peut être une période opportune pour leur proposer des choses. Dans leurs métiers, il y a sûrement sur le net des articles, des vidéos, voire des *moocs* qui parlent de leur métier (allez voir par exemple les ressources vidéo du CNFPT, qui sont exceptionnelles). Les personnels d'encadrement peuvent devenir des "traqueurs de pépites" sur le net et envoyer ensuite les liens, avec un petit mot sympathique...

- Certains personnels peuvent avoir envie de contribuer et devenir eux-mêmes "traqueurs de pépites".

e- Spécifiquement pour les encadrants non opératifs

Ils piaffent sans doute et s'agacent de ne pas être sollicités, si ce n'est déjà en place. Associez-les en mode staff aux réflexions "stratégiques" de traversée de crise... Suggérez qu'ils maintiennent le contact avec leurs équipiers...

V. SE PREPARER A REPENDRE

a- Réflexion

A un moment ou un autre, il y aura une reprise des activités. Sera-t-elle monobloc ou prendra-t-elle une forme échelonnée avec surveillance étroite de la fin de la pandémie ? Sera-elle organisée ou anarchique? Elle se situera quand ? Mai, Juin, pendant ce qui aurait dû être les congés de l'été ? A la rentrée ?

L'un des scénarios de reprise est celui de la "distanciation sociale intermittente" qui consisterait à gérer une succession de petits rebonds de contagion, plus faciles à traiter médicalement. Si la France optait pour cette stratégie, nous serions dans un confinement "clignotant et partiel", un confinement II, qui demanderait de nouveaux ajustements organisationnels, sans doute tout au long de 2020.

Que d'inconnues donc. Ce que l'on peut sans doute dire, c'est que dans ce futur proche, il y aura du pareil et du différent. Le numérique sera passé par là, les dimensions auto-organisantes des acteurs seront apparues, certains autres acteurs risquent d'être en panne sérieuse de motivation ...

Nous pouvons sans doute aussi escompter qu'à côté du soulagement collectif d'un retour tendanciel à la normale, ce soit aussi l'heure où les Français demanderont des comptes aux pouvoirs publics. Et au-delà de la cible facile de l'Etat et du Gouvernement, cibles naturelles, les Institutions Locales, qui font partie de l'appareillage républicain, auront aussi à répondre... devant les usagers, et devant les personnels. Le scénario d'une "crise sociale d'ampleur" n'est pas à exclure, en réponse systémique à la violence qu'auront constitué la peur d'un côté, et la confinement de l'autre. Une forme de "décompensation" sociétale.

La reprise risque donc elle aussi d'être porteuse de "crises". Pour les organisations locales et leurs encadrements, il s'agit de s'y préparer en listant les tensions prévisibles : encombrement de dossiers en souffrance et nécessité de définir des critères de priorités, afflux aux guichets et nécessité éventuelle d'une gestion de foule, attentes de reconnaissance des agents qui sont restés sur le terrain, re-planifications des chantiers et projets, gestion des situations aigües pour les usagers et le territoire amenées par la période de confinement, etc...

Intellectuellement, l'idée d'anti-fragilité, développée par le philosophe Nassim Nicholas Taleb, décrit des organismes qui profitent du désordre et de la volatilité, pour grandir, en tirer de nouvelles aptitudes. Les situations de crise secrètent dans nos organisations des anti-corps de ce type... On peut considérer que la reprise sera plus facile là où ces anti-corps

auront pu jouer et se développer, produire de l'anti-fragilité. C'est, par un autre chemin, et d'autres mots ce que nous cherchons aussi à travers le cadre théorique de la résilience...

b- En pratique

a- Prospective reprise

Pendant cette période de confinement, proposer aux équipes un dispositif de réflexion sur les scénarios de reprise dans chacune des activités. Une matrice intéressante pour cela :

1- Le problématique certain	3- Les réponses possibles
- - - -	- - - -
2- Le problématique "peut-être"	4- Les scénarios au cas où
- - - -	- - - -

Ce travail de prospective sur la reprise est à faire au minimum en staff encadrement dans les directions et services, pour ensuite irriguer les niveaux de pilotage centraux. Au-delà du staff encadrement, n'hésitez pas à projeter ces interrogations que les agents eux-mêmes, afin de les associer en mode contributif à l'élaboration des stratégies de reprise...

Cette démarche est une manière de se projeter. Elle joue un rôle psychologique au-delà de son intérêt opérationnel.

b- Mettre en œuvre des étapes intermédiaires et avancer par paliers

Personne ne croit plus à une simple reprise, un retour à la normale, à la fin d'une date d'arrêt de la confinement.

Comment ré-ouvrir ? A quelles cadences ? Avec quelle montée en puissance progressive ? Il faudra sans doute opter pour des solutions de compromis entre le souhaitable interne pour éviter les engorgements, la pression du public, et les injonctions du politique.

c- Capitaliser le vécu de cette période de crise

Assez tôt dans les jours qui suivront la reprise, il sera intéressant de prévoir un temps de "remise en route". A notre sens, dans la perspective du management constructeur de résilience, cette remise en route est au service de plusieurs effets :

- Prendre du plaisir à se retrouver ensemble. Donc, les "chouquettes" s'imposent : Cela doit être un moment convivial, chaleureux.
- Permettre aux acteurs d'exprimer ce qu'aura été leur vécu de cette période, en l'orientant par rapport à l'activité professionnel, mais en accueillant toute forme d'expression. Là encore on peut se donner un cadre d'expression ou d'analyse pour "provoquer" l'expression.

La traversée de cette période a été l'occasion de quelles...	
... mauvaises surprises ? - - - -	...bonnes surprises ? - - - -
...confirmations ? - - - -	...découvertes ? - - - -

Cet exercice de capitalisation constitue une ressource pour le "rebond", chapitre que nous allons évoquer maintenant.

VI. REBONDIR

a- Repères généraux :

Que signifie "rebondir" après une telle crise ? Tout dépend du projet que l'on porte.

Au niveau national, s'il s'agit de rendre notre Société Française plus résiliente, nous aurons à réfléchir non seulement aux dispositifs de prévention, mais aussi à l'organisation générale de nos ressources collectives.

Se découvrir aussi fragiles, aussi dépendants, a constitué un choc. Les jeux politiques et les lobbies vont reprendre très vite, ils sont toujours à l'œuvre. La coalition de ceux qui veulent renverser la table va aussi se faire entendre. Le Président lui-même a évoqué une réflexion profonde sur notre modèle. Bien difficile de savoir s'il en sortira une véritable mutation, ou bien des ajustements à la marge. Bien difficile aujourd'hui de dire comment s'opèreront les rapports de force.

Un Grenelle du covid 19 est demandé par un collectif de chercheurs (Tribune Le Monde du 31 Mars). L'élément le plus saillant est qu'ils ne parlent pas de l'après-covid, à moins d'un remède miracle. Mais bien de l'acclimatation de notre mode de vie à ce risque installé, dans l'esprit de ce qu'il nous a fallu accomplir avec le VIH.

Concernant notre système de démocratie représentative, ne sous-estimons l'effet porté sur la crédibilité du processus électoral dans son ensemble par ce qui s'est passé aux Municipales. Dans le contexte du début de confinement, peu de votants, un second tour renvoyé à plus tard, des situations de transition avec des exécutifs non confirmés. Cette affaire là risque d'ébranler un peu plus la capacité des mandats électifs à se présenter demain comme les seuls vecteurs de la volonté populaire...

Sur l'angle économique, beaucoup d'inquiétudes et quelques messages rassurants :

" Symétriquement, le rebond de l'économie réelle en sortie du choc, et en particulier au terme des périodes de confinement, peut être rapide et fort à partir du moment où la période actuelle ne se traduit pas par des destructions de capital humain ou physique." (Bouzou, Cette. Les Echos du 22 Mars)

Au niveau local, "rebondir" renvoie aussi au projet que porteront les acteurs locaux.

La perspective sur laquelle nous travaillons, en ce qui nous concerne, consiste à faire rebondir les niveaux de confiance, à ouvrir les champs cognitifs pour ne plus être effrayés par la complexité, à faire évoluer les processus d'action et de régulation dans la perspective d'une gouvernance locale qui ne soit pas juste une régulation des rapports de force, mais qui soit à la fois "produite par et productrice" d'une intelligence collective authentique.

Bref, en National comme en Local, l'idée est de rebondir, mais comme au rugby, le ballon n'est pas rond, et le sens des rebonds et leur forme n'est pas prévisible.

Toutefois, ce qui serait sans doute dramatique, c'est que les acteurs, par excès de conformité, n'œuvrent qu'à reprendre comme avant, étouffant les possibilités d'un autrement. En brandissant sans doute la priorité gestionnaire de "rattraper les retards", certains trouveront des occasions de repousser la réflexion aux calendes grecques.

b- Animer les conditions du rebond

Voici ce qui figure sur la première page du site " Mémoire des catastrophes"

CONFINEMENT : Construisons ensemble aujourd'hui la mémoire de demain

Personne ne sait combien de temps le confinement durera, mais une chose est certaine : nous risquons tous, sitôt qu'il sera terminé, de vouloir l'oublier au plus vite. Au risque d'oublier aussi les astuces inventées au jour le jour pour mieux vivre ces événements en famille, les solutions bricolées pour rendre les gestes barrière moins générateurs de stress, l'imagination déployée pour expliquer la situation aux enfants, l'angoisse d'interdits de plus en plus nombreux, le réconfort de nos animaux domestiques, les ambiguïtés d'un télétravail généralisé que personne n'avait anticipé, les comportements de solidarité et d'entraide, bref notre quotidien dans un monde où plus rien n'est pareil.

Le projet est donc : Qu'avons nous appris, innové, expérimenté sans le vouloir ?

- **L'organisation apprenante** (Argyris, Senge) : Ce terme s'est popularisé ces dernières années, alors que les pratiques ne sont que balbutiantes. Sur le plan théorique, l'organisation apprenante renvoie à l'idée que l'on retrouve chez Morin via l'idée qu'une organisation est un système auto-éco-ré organisant, c'est à dire dans une dynamique constante de transformation en lien avec ses environnements. Autrement dit, un apprentissage constant. L'idée demeure un peu théorique si elle n'est pas relayée sur le terrain par des pratiques précises . Citons quelques outils :

- les rapports d'étonnement
- les retours d'expérience (Retex)
- le co-développement

On apprend de tous les projets, de toutes les situations. Or les cadres nous expriment qu'un projet chasse l'autre, et que l'on ne prend pas le temps d'exploiter sous l'angle de l'apprentissage les bénéfices de l'opération.

Ce qui nous pousse à développer dans nos séminaires, à des séquences du type "apprendre à apprendre". Nous alertons notamment sur le risque de consacrer tout le temps utile à "l'exploitation" et pas assez à "l'exploration". Ce qui, dans un monde qui devient V.U.C.A. (acronyme anglo-saxon : Volatil, Incertain, Complexe, Ambigu), constitue une fragilité et une vulnérabilité.

Les questions à traiter pour exploiter cet épisode de nos vies nous paraissent nombreuses, d'où la fiche ci-dessous, imparfaite, modifiable, mais qui concrétise une intention apprenante.

Maquette d'une fiche d'exploitation apprenante de l'épisode et des conditions de reprise.	
<i>Pendant la confinement...</i>	
- Qu'avons nous été <u>capables de continuer</u> ?	
- Qu'avons nous <u>appris à faire</u> que l'on ne faisait pas ou pas autant ?	
- Qu'avons nous <u>appris de nos usagers</u> ?	
- Qu'avons nous <u>appris de nos processus</u> ?	
- Qu'avons nous <u>appris de nos partenaires</u> ?	
- Qu'avons nous appris en terme de <u>mode de relations hiérarchiques</u> ?	
- Qu'avons nous appris sur <u>le plan humain</u> ?	
- Qu'avons nous appris sur la <u>coopération distancielle</u>	
- Qu'avons nous appris quant à la <u>modalité télé-travail</u> ?	
- Qu'avons nous appris quant à la <u>capacité de nous auto-organiser</u> ?	

Une telle grille est à remplir en collectif mélangé (niveaux et fonctions). Dans la mesure où elle participe de la recherche d'un rebond, elle conduit à être exploitée dans une boucle d'innovation... Sous l'angle : Ces nouveaux savoirs et savoir-faire nous emmènent vers quels développements, transformations ?

- La mise en récit : Pour citer Isabelle Cazaunau, conseillère formation à l'INET, " il ne suffira pas de dire ce qu'on a vécu, de dire merci et de ne plus en reparler ensuite".

La situation amenée par cette pandémie, les conséquences sur les modes de vie et les impacts sur les façons de travailler, constituent d'ores et déjà un élément culturel, à la fois dans les inconscients collectifs, mais aussi dans les éléments de langage, et les mythologies qui s'y attachent désormais...

Quel sens raccrocher à tous ces inputs culturels ? Plus précisément comment faire un travail de sens, qui vienne compléter le simplisme anthropologique de la recherche des boucs-émissaires ?

Les capacités de résilience sont nourries aussi par le recours à l'imaginaire. Les 5 répétitions du mode "Guerre" dans le discours du Chef de l'Etat du 13 Mars étaient sans doute indispensables à l'acceptabilité sociétale de la confinement. Ce faisant, on nous a bien renvoyé à cette dimension imaginaire qui construit une représentation active. En l'occurrence ici, le "récit" a été initié par le leader, chef de l'Etat, dans une posture de Tuteur de résilience de type I (voir fiche technique en annexe). Mais assez vite le récit devient collectif, les "héros de la première ligne" ont largement la parole dans les médias, les chercheurs réapparaissent dans les colonnes des journaux, et les petites initiatives sont mises en exergue... Proportionnellement, on entend moins les politiques qui ne sont plus en situation de propriétaires exclusifs de la chose publique. Le grand récit est un tissage à plusieurs voix, depuis les twittes d'Edgar Morin, en passant par les offres d'aide bénévoles...

Dans nos institutions, d'un point de vue managérial, la question est " Dans quelles communautés de co-action (usagers, partenaires institutionnels, équipes, collectifs cadres...) serait-il pertinent de produire de la mise en récit ? Pour que ce récit construise des aptitudes supplémentaires de nos systèmes d'action...

- Un regard sur la dimension stratégique :

On tirera de cette crise des conséquences en terme de prévention, et cette fois sans doute, la vidéo prémonitoire de Bill Gates en 2015 sera entendue. Mais attention au syndrome de la ligne Maginot. Aucun dispositif de précaution n'empêchera à coup sûr la survenue d'un agresseur de n'importe quel type. Lorsque l'on ne sait pas à quoi se préparer, on se prépare à tout. C'est tout l'enjeu, dans le modèle de la résilience organisationnelle, de la période "Avant", sur laquelle insiste autant Gilles Teneau (Chercheur, Président du Centre de recherche sur la résilience organisationnelle, et compagnon de route de notre équipe). Dans le fond, l'après-crise Covid devient l'avant de la prochaine crise.

Au-delà des dispositifs formels de prévention et des stocks, le cœur de la stratégie ne consiste t'il pas à aider notre corps social à être moins vulnérable, plus résilient ? Et si oui, quel menu de travail cela nous donne t'il pour l'avenir ?

Mot des auteurs :

Voilà, ce document un peu long s'achève...Claude et moi-même vous le faisons passer avec humilité, il est sans doute plein de défauts... Notre intention est néanmoins qu'il vous aide et vous donne des occasions de dialogue avec vos équipes...

Nous tenons à remercier tous ceux d'entre vous, qui, en nous faisant des remontées de terrain nous ont aidé à ne pas " délirer" dans notre coin. Nous remercions l'ensemble de l'équipe Sy.del Formation qui nous a apporté des idées.

Nous tenons particulièrement à remercier Gilles Teneau (voir tous ses ouvrages), qui nous a initié depuis six ans maintenant, aux secrets de la résilience organisationnelle. Et merci enfin à Isabelle Cazaunau, notre "agitatrice" qui œuvre à l'Inet...

Bon courage à toutes et tous,

Sylvain DELARUE, Claude PAUTET

ANNEXE

FICHES : Les trois figures des tuteurs de résilience

En nous inspirant du modèle des "Toxic Handler" développé en France par Gilles Teneau, nous pouvons identifier trois attitudes à mobiliser, en fonction des "besoins" que l'on ressent de la part de l'équipe, et des intentions que l'on porte en tant que manager.

Trois figures de tuteurs de résilience donc :

- La première figure est celle de **l'Exportateur de confiance** : il apporte un cap, pose du cadre de travail et de coopération, organise et impulse, maintient des exigences... Il bouscule, réveille, mais toujours à travers une exportation de confiance, de reconnaissance des potentiels et guidé par une conviction de réussite. Les ennemis sont ici l'anomie, la perte de repères, et la résignation passive. La mise en œuvre de ce rôle passe sans doute par une communication structurante et organisante, une modélisation dynamique et un leadership affirmé.

- La seconde figure est celle de **l'Accueil des anxiétés** : Ici, c'est un travail d'écoute qui se réalise, en partage émotionnel sur les situations. C'est une écoute active, questionnante. Le principe est d'aider l'interlocuteur à verbaliser son expérience subjective, et de lui envoyer les signaux suivants :

- votre ressenti subjectif est entendable.
- il est "rationnel"
- Moi-même, j'ai un ressenti subjectif.

L'ennemi est ici la culpabilité et le sentiment de solitude.

- La troisième figure est celle de **l'Apporteur de guérison** : Au sortir d'un échange avec cette figure du tuteur, on va mieux. Autrement dit, ici, on se reconnecte avec son potentiel et ses ressources intérieures, on voit des portes et des chemins... C'est le lieu d'un leadership qui va chercher les personnes là où elles sont en les remobilisant sur la recherche de solutions, en restaurant ce qui doit l'être sur le plan narcissique. C'est le lieu de la co-production... La mise en œuvre de cette figure est plus difficile à normer. Elle fait appel à des ressources d'empathie et de sympathie et repose sans doute beaucoup sur du talent personnel.

Ces trois figures nous paraissent singulièrement éclairante dans la traversée de la situation que nous connaissons. Les gestes managériaux qui vont les concrétiser auront à répondre à trois enjeux bien clairs :

- **Tenir dans la durée** dans des configurations de travail inédit.
- **Se préparer à reprendre** dans un contexte qui sera lui aussi inédit de sortie de crise
- **Créer les conditions du rebond**, en tirant parti des potentialités qui se seront révélées.