

Crise ou rupture ?

A toute chose malheur est bon, dit le dicton, qui sert généralement surtout à se remonter le moral quand on est au fond du trou. On peut pourtant aussi se poser la question concernant le coronavirus, en ce qu'il peut être porteur de prises de conscience et en conséquence de changements profitables.

S'il conduit à des questionnements des comportements et des logiques, individuelles et collectives, qui prenaient le pas au niveau de la société et de l'État, ces questionnements vont forcément redescendre au niveau du travail et de l'entreprise.

C'est donc bien la question de fond : Vivons-nous une crise, au sens strict du terme, devant par définition conduire à un retour au point de départ quand elle sera finie, quitte à mieux se préparer à affronter les suivantes tout en les acceptant comme telles, ou vivons-nous une rupture, c'est-à-dire un phénomène d'autant plus violent qu'il est révélateur de toutes les fausses routes sur lesquelles nous étions engagés et dont nous devons re-questionner la pertinence ?

Dans les deux cas, le risque est que beaucoup soient tentés par le « je vous l'avais bien dit » validant les évolutions souhaitables et que ne tardent pas à fleurir les « chloroquines » du conseil. Nous, nous serons plus modestes. On ne vous l'avait pas dit et on n'avait rien vu venir.

Non pas que l'on considérait le monde comme ayant enfin atteint la perfection convoitée, mais parce qu'on n'imaginait pas l'ampleur d'une telle remise en cause d'équilibres qui semblaient se dessiner :

- L'individualisme et le culte de la performance sont nocifs quand ils sont tournés vers les seuls intérêts et égoïsmes personnels mais féconds quand ils challengent la nécessité que chacun ait le souci de l'optimisation de sa propre contribution à la performance collective ;
- Le collectif et les solidarités sont nécessaires et expriment des valeurs de bienveillance à condition de ne pas décourager l'engagement et la prise de risque et de responsabilités individuelles.

L'idée qui pouvait en résulter était que les meilleurs systèmes étaient ceux qui libéraient le « plus que possible » l'individuel (et les nouveaux outils et méthodes de communication l'ont très largement rendu possible et encouragé) tout en maintenant la notion de cadres et de règles au niveau « autant que nécessaire » pour, sinon rester compatible, à minima ne pas nuire au collectif.

On l'a vu dans les évolutions du travail (dans les éclatements du temps et des organisations du travail), dans le management (avec le développement du transverse et du matriciel), dans les relations et le dialogue social (y compris dans l'évolution de l'engagement dans les mandats).

Ce qui semble ressortir de cette crise, c'est la leçon que si chacun peut être utile, brillant, performant et contributeur pour le collectif, il n'est rien sans lui et que c'est le collectif qui est d'abord indispensable à l'individu, pas l'inverse.

En 1996, dans la conclusion d'un ouvrage du CJD*, votre serviteur écrivait « l'entreprise citoyenne se fonde sur la conviction que tout destin collectif relève de la responsabilité de chacun ». Il me semble que cette fois, on y est.

Yves Pinaud

*Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise, « l'entreprise au XXIème siècle », Flammarion 1996.