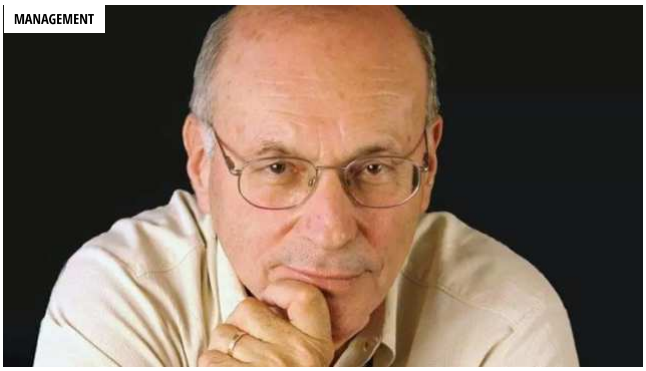
MANAGEMENT



Boris Cyrulnik : “Après la crise du coronavirus, la culture de la performance sera critiquée”

lundi 20 avril 2020, par Fabien Soyez

Boris Cyrulnik est neuropsychiatre et conférencier. Selon lui, après la crise du Covid-19, de nombreuses entreprises, à l'arrêt ou ralenties actuellement, devraient faire preuve de résilience. Jusqu'à changer leur façon de produire, d'organiser le travail et de manager.

Comment analysez vous la crise actuelle, pensez-vous qu'il s'agit d'une épreuve enrichissante pour les entreprises en matière de résilience ?

Définissons d'abord la résilience : il s'agit de la capacité à vivre, à réussir et à se développer en dépit de l'adversité. La résilience, c'est la reprise d'un nouveau développement après un traumatisme, et elle s'applique aussi aux entreprises. Après un choc, une crise, certaines sont traumatisées, mais se relèvent. Le trauma peut être collectif et individuel et concerner tant l'entreprise que les individus qui la composent.

La crise actuelle n'est qu'une épreuve parmi d'autres pour les entreprises, qui connaissent régulièrement des vagues de licenciement, des rachats, des fusions, des bad buzz, des problèmes financiers... Mais cette période devrait changer énormément de choses dans notre société. C'est pourquoi la plupart des organisations vont donc surmonter ce cap et faire preuve de résilience. Pour déclencher un processus de résilience, elles doivent s'adapter, revoir leur copie. Car si elles répètent le même processus qu'avant la crise, elles risquent de disparaître.

La crise du coronavirus va-t-elle changer le fonctionnement des entreprises ?

Des épreuves comme celle que nous vivons actuellement, il y en a régulièrement depuis des siècles. À chaque fois, cela nous oblige à changer de manière de vivre, donc de consommer, d'échanger, de produire et de travailler.

Si l'on ne change pas de manière de vivre, on remet en place les conditions de la catastrophe : un mode de consommation et des transports internationaux qui répandent un virus aux quatre coins du globe et de la France, des entreprises inadaptées au confinement et à la distanciation sociale, des modes de production trop dépendants de l'importation/exportation et de la délocalisation.

Statistiquement, la plupart des entreprises reprennent malgré les blessures et les échecs. Dans quelques mois, il y aura sans doute énormément de faillites, de petites entreprises qui ne pourront pas redémarrer, qui vont licencier, qui auront des dettes... Pour éviter cela, les autres seront obligées de s'adapter. Elles devraient probablement relocaliser leur production, réduire la part des importations dans ce processus, diversifier leurs activités, réorganiser les circuits de distribution en les ramenant à une échelle européenne plutôt que mondiale.

Les entreprises reverront aussi forcément leur organisation du travail : télétravail, horaires flexibles, autonomie des collaborateurs... tout ce qui aura été expérimenté pendant la crise avec plus ou moins de succès. Le télétravail avait déjà commencé à se développer avant la crise, mais il sera désormais incontournable, impératif. Il faudra aussi réorganiser les lieux de rencontre, ainsi que permettre une plus grande agilité dans le temps de travail.

Le confinement va-t-il changer également notre rapport au travail ?

Globalement, notre culture de la consommation, de l'éducation, du travail, vont inutilement vite. Il y a eu ces dernières décennies une sorte d'emballement global dans notre société ; un emballement qui a d'ailleurs provoqué l'épidémie de coronavirus, de par le boom des transports et de la consommation.

Pendant ce confinement, nombreux sont ceux qui découvrent qu'il est possible de travailler tout en prenant son temps. Avant cette période, j'avais par exemple des réunions, des cours et des conférences pratiquement tous les jours. Et soudain, je me suis retrouvé confiné, avec la possibilité d'aller à mon rythme, de travailler, de lire, puis de recommencer à travailler... Nous vivions jusqu'ici dans une culture du sprint. Nous étions toujours dans une course : vite se préparer le matin, vite sauter dans un train ou une voiture, vite travailler, vite manger... Sans avoir le temps de réfléchir, de rêver et de vivre l'instant présent. Maintenant, nous redécouvrons le silence, et nous réalisons que ce “sprint” n'était pas forcément nécessaire. Nous nous rapprochons aussi de nos familles, de nos collègues. Alors que nous sommes tous séparés par la distance, nous renforçons ou créons de

Publicité

Partenaire

We use cookies to ensure that we give you the best experience on our website. If you continue to use this site we will assume that you are happy with it. Ok

Nous prenons ainsi conscience de l'importance du lien social et de la solidarité, à tous les niveaux, notamment entre collègues. Nous constatons que la bienveillance est plus efficace que la quête de productivité. Demain, nous allons freiner sur tous les plans : nous consommerons moins mais mieux, nous réduirons le rythme de travail de nos enfants à l'école, et en entreprise, nous reverrons aussi nos priorités. La culture de la performance sera critiquée. Cette période va donc changer les relations dans l'entreprise, les cadences, le management, mais aussi notre rapport au travail.

Les relations humaines l'emporteront sur la recherche de la réussite professionnelle, l'addiction au travail et le surmenage. Et de cette période de confinement, émergera peut-être une nouvelle manière de vivre ensemble. Un maillage de future résilience pourra alors se tisser, dans la société, et dans les entreprises.

Les managers ont-ils un rôle à jouer dans la sécurisation des salariés actuellement ?

Les managers, qui jusqu'ici avaient pour fonction d'organiser un travail à flux tendu, des cadences et des rentabilités, devraient probablement changer de manière de travailler et de gérer leurs équipes. Ils seront davantage bienveillants et leur laisseront davantage de libertés.

En effet, pour tendre vers la résilience et renaître après une crise, une entreprise doit créer un nouveau schéma de développement. Pour cela, il faut que les collaborateurs eux-mêmes entrent dans le processus de résilience. Il appartient donc aux managers, mais aussi aux RH, de soutenir les salariés pendant cette épreuve et au-delà. Ils doivent pouvoir se sentir soutenus, afin de résister à cette situation difficile, et d'accepter ensuite de prendre un nouveau départ. Il s'agit d'organiser des réunions d'explication, des discussions pour faire en sorte que les collaborateurs ne se sentent pas seuls et puissent mettre des mots sur leur traumatisme, voire leur souffrance.

En parallèle, le management doit aussi organiser une réflexion collective sur les problèmes qui se sont posés durant la crise, sur les échecs ou les erreurs potentielles. Il pourra ensuite initier avec la direction un processus de résilience (collective et individuelle) et amorcer un nouveau développement.

Ce confinement est une véritable situation d'agression psychologique. Pendant cette période, nous forgeons tous nos propres facteurs de résilience. Mais nous ne sommes pas tous égaux devant la résilience. Ceux qui avant la crise avaient acquis des facteurs de protection (confort matériel, culturel, affectif et familial) vont faire un effort mais surmonteront l'épreuve et pourront facilement déclencher un processus de résilience. D'autres sont plus fragiles, plus vulnérables, car ils ont acquis moins de ressources internes par le passé. Ils risquent de ruminer, d'être réellement traumatisés et de foncer droit dans le mur. Pour leur permettre de se relever, il leur faut des tuteurs de résilience.

Pour surmonter le confinement, laisser le trauma derrière soi et atteindre la résilience, les liens humains et les interactions sociales sont essentielles. Les conversations échangées avec des proches, mais aussi des collègues ou le manager sont indispensables, pour peu que l'on se sente écouté, compris et estimé. C'est ce qui apporte la sécurité psychologique nécessaire pour sortir plus fort d'une épreuve et s'adapter suite à un traumatisme. Les enfants développent la résilience grâce à leurs parents, ou en tout cas grâce au sentiment d'être important aux yeux d'une autre personne. En ce sens, le rôle des dirigeants, des managers et des RH est de faire savoir à chaque collaborateur qu'il est important, de lui montrer qu'on le prend en considération et qu'on lui fait confiance. Ils doivent soutenir et accompagner leurs équipes, rompre la solitude de chaque salarié, et entretenir le lien ; dès maintenant.

Comment voyez-vous l'après coronavirus ? Pensez-vous que nous aurons appris quelque chose de cette période compliquée ?

Actuellement nous ne sommes pas encore dans la résilience, mais dans la résistance : nous affrontons un virus, nous avons peur pour nos proches, nous avons peur de perdre notre emploi, de voir notre entreprise couler... Le mois dernier, nous étions un peu sidérés, hébétés, confus. Maintenant, nous organisons la résistance. Puis viendra le temps de changer de culture.

Il y aura probablement après la crise une augmentation du chômage, des faillites, et hélas, la solidarité que nous voyons actuellement se développer face au danger n'y résistera pas. Mais cette période ne pourra pas être oubliée, et notre culture (de la consommation, du loisir, de l'éducation, du travail) va changer.

Il faudra réfléchir à pourquoi cette crise est survenue, et ce que nous pourrons mettre en place pour être plus forts la prochaine fois. Certaines entreprises voudront sans doute revenir à la situation d'avant l'épidémie, à la culture du sprint, mais la performance ne sera plus une valeur phare. Il devrait y avoir après la crise des débats philosophiques passionnants sur le sujet.

Fabien Soyez
Journaliste Web et Community Manager

Suivre

Cet article parle de : Boris Cyrulnik Coronavirus Covid 19 entreprises management résilience résistance traumatisme

Tweeter Partager 2,6 K Share Partager 555

Sur le même thème

Procès France Télécom : le management reste à réinventer

lundi 30 décembre 2019, par Fabien Soyez

France Télécom et trois de ses anciens dirigeants ont été déclarés coupables de "harcèlement moral institutionnel". Ce jugement signe-t-il la faillite du management dans les grandes entreprises ? L'analyse de François Dupuy, sociologue des organisations.

Serious game, escape game : jouer est-il former ?

mardi 2 octobre 2018, par La Rédaction

Serious Game, Escape Game... des notions qui renvoient à l'idée de jeu, de plus en plus pris en compte par les entreprises quand il est question de former leurs équipes, de les motiver et de les fédérer. Mais est-ce bien sérieux ?

We use cookies to ensure that we give you the best experience on our website. If you continue to use this site we will assume that you are happy with it. Ok

Catherine P, le 28 avril 2020

Merci Monsieur Cyrulnik pour cet optimisme. Ce message est plutôt déroutant. Certes cette période de confinement nous a permis de nous poser et de prendre le temps d'apprécier la vie différemment. Et je pense que dans la mesure de nos moyens, nous allons tendre vers une consommation plus « verte ». Par contre, de tout temps, l'individu a voulu bénéficier des mêmes privilèges que son voisin ou son patron ... alors il va être difficile de sortir de ce système de consommation !
Une période de crise est en veille, nous allons en subir les conséquences et nos enfants vont devoir rembourser la dette parce que c'est ainsi que le système fonctionne. Il en a été peu question et pourtant le système financier a continué à fonctionner pendant le confinement. Le monde entier fonctionne avec ce système financier et le plus pauvre d'entre nous qui veut sortir de sa misère est obligé de passer par le système financier. Alors je ne vois pas comment sortir de la culture de la performance et de la compétition quand nous sommes gérés par des chiffres (et je ne pense pas que le retour au troc soit une solution non plus !)

Jean François Pft, le 23 avril 2020 Répondre à Catherine P

« nous consommerons moins mais mieux » c'est très beau comme discours mais j'en doute fortement... Regardez récemment, 3h de queue devant un macdo qui venait de ré-ouvrir https://www.lebonbon.fr/paris/news/reouverture-mcdonalds-bouchons-reactions-twitter/ , les gens continueront à consommer de la même façon
« Il y aura probablement après la crise une augmentation du chômage, des faillites » là je suis d'accord. Le secteur du tourisme se casse la figure « un manque à gagner situé entre 300 et 450 milliard d'euros. » https://www.kumulusvape.fr/content/295-coronavirus-vape , avec lui les secteurs de l'hébergement, restauration, mais aussi la construction, le commerce... cela va être difficile de se reconstruire

Répondre à Jean François Pft

Réagir à cet article

Un système de modération est en place sur ce site. Votre commentaire sera en ligne après vérification.

Nom *

Email *

CAPTCHA Code *

Commentaire *

* Champs obligatoires

Valider

CDI MÉDIAS & SERVICES

Le Groupe CDI est une entreprise de médias et de services. Il édite des magazines spécialisés dans le management, l'emploi, la création d'entreprise, la franchise et la vente directe, mais propose aussi de nombreuses solutions à destination des décideurs.

EN SAVOIR PLUS

PUBLICITÉ

Vous souhaitez communiquer dans nos magazines ou sur nos sites Internet ?
Les conseillers de notre régie publicitaire sont à votre disposition !

EN SAVOIR PLUS

ABONNEMENTS

Abonnez-vous en quelques clics à nos magazines : L'Officiel de la Franchise, Rebondir et Courrier Cadres ! Vous profiterez ainsi d'offres Internet très avantageuses !

S'ABONNER

We use cookies to ensure that we give you the best experience on our website. If you continue to use this site we will assume that you are happy with it. Ok