

S'éviter la surcrise

Les crises sont des périodes de changement ; elles interviennent lorsqu'un système ne peut plus fonctionner comme précédemment. En fait, dans la vie d'un individu, les crises sont fréquentes. Dans la famille, la vie sociale ou la vie professionnelle, les moments de sérénité tranquille ne font souvent que de ponctuer des périodes de changement plus ou moins faciles : changement de travail, crise économique ou sociale, crise de croissance sans compter celles qui surviennent sur le versant personnel.

Bref, la crise est notre lot. Et l'incertitude avec.

Mais attention. Si l'état de crise est normal, l'accumulation de plusieurs crises qui se répondent et se renforcent devient dangereux. De ce point de vue, un risque de la crise actuelle dans les organisations est la « surcrise ». Comme l'accident qui, désorganisant la circulation, provoque d'autres accidents.

Ainsi, deux dangers nous guettent et peuvent produire de la surcrise : la contamination du moral d'un côté et la fédération des mécontentements de l'autre.

Si une crise de confiance s'ajoute à la crise du business...

Toute crise génère des phénomènes affectifs auxquels chacun réagit à sa façon.

C'est là qu'existe un risque de contamination qui peut atteindre chaque collaborateur peu à peu. En fait, c'est le type de réaction de chacun au stress qui envenime de proche en proche une situation qui n'en avait pas besoin.

Certains deviennent agressifs, ceux qui deviennent passifs, il y a les rigolardeurs qui l'avaient bien dit (!), ceux qui n'y croient plus et qui abandonnent ou ceux qui deviennent blêmes parce que les autres doutent. D'autres encore, se détournent de leur fonction motrice, se créant des tâches dilatoires, illusives, etc...

Tout cela s'entasse comme autant de petits dysfonctionnements et mine peu à peu le moral moyen de l'entreprise, ajoutant ainsi une crise de confiance à la crise du business.

La fédération des mécontentements

La surcrise peut prendre une autre forme ; celle qui résulte de la fédération des mécontentements. Dans toute entreprise, il y a des crises qui sommeillent, des crises « potentielles » : le mécontentement latent vis-à-vis de l'actionnaire, l'usine qui traîne les pieds, les cadres qui ne croient plus dans la capacité de l'entreprise à changer. Ou aussi des mécontentements plus sectoriels : l'équipe de marketing est à côté de la plaque, le directeur administratif produit une forme

d'entrave, le redécoupage des secteurs commerciaux, etc...

Là, le danger n'est plus la contamination de proche en proche des affects mais la fédération des mécontentements. Et la crise économique, bien évidemment, réactive ces mécontentements latents, avec un effet de cascade.

Le management dans une crise économique longue

Une fois la voile réduite, les dirigeants et managers se doivent de préparer le rebond : pour cela, ils ont remis en cause ce qui devait l'être (produits, services, organisation, coûts et stratégie) et avoir une équipe qui, loin de s'être étioyée, s'est renforcée.

Nombre d'organisations sont ainsi dans une situation dans laquelle la crise produit un effet naturel de détachement de leurs collaborateurs,

là où on s'attendrait à ce qu'elles les invitent à se serrer les coudes, à développer une solidarité d'action, à se préparer pour le départ, à courber l'échine ensemble.

En fait, il faut arriver à déconnecter le moral et le business. Le business va mal, le moral doit aller mieux. Et ce n'est pas toujours facile car dans ce domaine on ne peut pas faire semblant.

C'est là qu'il convient de se souvenir qu'il n'est pas nécessaire d'espérer pour entreprendre.

C'est la réussite immédiate que doit obtenir le manager : chacun à sa place et mieux qu'avant. A chacun sa responsabilité dans la qualité, l'ambiance, le moral, les coûts, le professionnalisme des interactions.

Pour savoir attendre.

Olivier Devillard.

* * *

Un nouveau service de Dexteam Dex pour accompagner les équipes de ses clients :

Depuis deux ans, nous avons mis au point « TeamScan », un logiciel qui évalue 10 critères de l'efficacité collective d'une équipe.

Il vous permet de travailler en équipe sur votre fonctionnement et de l'améliorer.

Pour toute information : Jacques Pommerolle au 01 40 20 20 80.