



Entre gestion de crise et anticipation de demain, comment trouver l'énergie de se réinventer...

Dans la traversée de l'inconnu, cette phase transitoire de la transformation où on n'est plus chenille mais pas encore papillon, la tentation de laisser tomber, de s'essouffler, guette plus d'un leader, plus d'une équipe.

Aujourd'hui, face à la crise économique qui se profile, nombreuses sont les entreprises qui sont conscientes de la nécessité de se réinventer. Plus rares sont celles qui font confiance au processus de « reconfiguration » qui permettrait au papillon en devenir d'aller jusqu'au bout de son développement.

Anticiper les scénarios potentiels, se préparer à relever les défis d'un « lendemain » tout aussi imminent qu'incertain, semble une évidence. Et pourtant, comme ce comité de direction que je devais commencer à accompagner juste avant le confinement, certains se demandent : « la mobilisation autour de la gestion de l'ici et maintenant n'est-elle pas plus urgente, plus réaliste ? » ... Des voix s'élèvent : « Continuons à gérer au mieux la crise... Nous sommes déjà assez pris comme ça, assez fatigués aussi... Nous y penserons le moment venu ! »

En tant que coach de dirigeants et d'équipes, je me demande ce qui se cache derrière cette réponse expéditive, énoncée avec assurance... probablement toute une série de questions, plus ou moins conscientes, plus ou moins avouées.

Comment préparer demain tout en continuant à s'occuper des urgences d'aujourd'hui ? Comment trouver l'énergie et le souffle nécessaires pour se réinventer et anticiper les changements majeurs à venir ? Comment faire face à l'impatience d'y arriver et à la peur de ne pas y arriver ? Au nom de quoi exiger cet « extra mile » et sur qui peut-on vraiment compter pour avancer dans un tel projet ? Quelles conditions favorables mettre en place et comment savoir qu'on avance vers un cap qui reste insaisissable et que nous pouvons, tout au mieux, « imaginer » ?

Pour aborder la réflexion autour de ces questions, j'ai choisi de m'appuyer sur ce que j'expérimente, en tant que coach, lorsque j'accompagne un client et que je vis une forme de « vulnérabilité » et de « dénuement » face à l'imprévu d'une séance où je ne sais pas ce qui va émerger et encore moins quels chemins d'exploration je vais emprunter avec mon coaché. Une perspective en dedans-dehors qui m'offre des clés de lecture pour proposer des façons « **d'apprendre à agir de façon stratégique tout en n'étant pas en contrôle sur la situation** ».

N'est-ce pas là l'un des défis majeurs des leaders ou des codir qui se retrouvent aujourd'hui à vivre de manière très concrète cette notion de monde VUCA¹ qui était jusque-là moins palpable ?

Deux moments clés du voyage dans l'inconnu constituent pour moi des points d'inflexion et requièrent une attention particulière de la part du leader : le *premier pas à faire*, malgré l'incertitude et l'inconfort, puis tous *les moments* où une forme de *doute ou d'appréhension* le poussent à s'arrêter et revenir en arrière.

Comment donc, dans un premier temps, initier une dynamique vertueuse d'exploration de futurs possibles et de préparation à la volatilité et à l'imprévisibilité. Ensuite, comment nourrir cet élan de tension créatrice et lui permettre de perdurer, malgré la tentation de laisser tomber rapidement pour revenir aux préoccupations du présent ?

Une fois que le leader est conscient de la nécessité de se préparer à demain et qu'il décide d'embarquer son équipe dans une dynamique de renouvellement, l'aventure commence.

1. Se mettre en route...

Pour se mettre en route, il suffit d'emporter avec soi un « kit de survie » sécurisant et suffisamment léger pour être oublié... puis laisser toute son attention se porter sur le chemin.

En tant que coach, ce kit, c'est le cadre, le contrat-pacte d'une séance, et la confiance que tout se passe *avec* le client et que « *tout sera juste* »² quel que soit le chemin parcouru. De même, pour le leader, ce serait à la fois un processus-cadre minimaliste à mettre en place et une croyance positive à développer.

Le cadre à mettre en place pourrait être une réunion de cadrage s'appuyant sur la boussole du changement³ pour clarifier et partager l'intention de cette aventure, les récoltes attendues, et les engagements individuels et collectifs consentis. Mais une réunion avec qui ? Il peut s'agir du Codir même qui consacre des réunions spécifiques à ce sujet, tout comme ce dernier pourrait constituer, en plus d'un éventuel « comité de crise » existant, une équipe « plan ahead »⁴ dédiée, qui alimenterait régulièrement le Codir et/ou le comité de crise de scénarios prédictifs pour nourrir

¹ VUCA est un acronyme utilisé pour décrire ou questionner la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté des conditions et situations. L'utilisation commune du terme a commencé dans les années 1990 et provient du vocabulaire militaire. Il a été par la suite utilisé dans des idées émergentes dans leadership.

² Référence à l'un des 5 principes du vivant, le « Tout est juste », approche développée par Danièle Darmouni dans son livre *Le Leadership du Vivant*, éd. L'Harmattan, 2013.

³ Référence à « La boussole du changement et de l'apprentissage » qui est l'un des outils les plus caractéristiques de la pédagogie d'International MOZAIK, L'école du devenir. Elle propose deux axes : un axe vertical, (du Sens aux Récoltes), un autre horizontal (du Je au Nous) et quatre cadrans en interaction récursive : structurer, se relier, explorer et transformer.

⁴ Cf. COVID-19: *How business leaders should plan ahead for the next stage*, Mc Kinsey & Company, Strategy and Corporate Finance Practice, by Martin Hurt, April 2020.

l'exploration de nouvelles orientations stratégiques et de réajustement ou apprentissages organisationnels nécessaires.

Ce cadre, aussi sécurisant soit-il ne serait pourtant pas suffisant pour donner l'impulsion nécessaire à la dynamique. C'est à un niveau plus profond que se situe le *Sens* qui alimenterait de manière durable l'énergie des personnes impliquées. Pour se préparer à l'imprévisible, certains référentiels⁵, particulièrement adaptés à la période d'incertitude actuelle, peuvent aider à installer un degré de confiance intérieure chez le leader. Ce dernier peut décider de se les approprier et de les partager lui-même avec son équipe ou bien d'y être initié en même temps que son équipe, à travers une intervention externe. En tout cas, une dose de connaissance et d'inspiration, permet de donner des repères cognitifs solides, des sortes de balises « anti- croyances limitantes » tout le long du chemin.

2. Accepter de vivre l'inconfort du non-contrôle...

Le fait que le premier pas soit fait, peut procurer un peu de soulagement mais n'enlève pas le sentiment d'inconfort lié à la conscience du leader ou des membres de l'équipe d'avoir si peu de contrôle ou de visibilité sur la suite du processus et surtout sur les résultats tangibles, même lorsque le cadrage permet de préciser quelques indicateurs de succès. Or, c'est dans cette impression de relative « fragilité »⁶ que réside l'une des clés de réussite de cette transformation profonde en œuvre.

Le secret c'est bien, à ce moment-là, d'accepter de ressentir l'inconfort aussi longtemps que nécessaire, de se l'avouer, de le nommer, le partager, en parlant « vrai ». A l'opposé, le risque serait de chercher à se débarrasser très vite de cette sensation de vulnérabilité⁷ et d'insécurité, en vivant une forme de déni, de volonté de se précipiter dans l'action opérationnelle ou en surestimant l'impact du premier pas effectué.

Les vertus de cette première attitude sont le développement d'un niveau plus élevé de discernement qui invite à porter toute son attention sur ce qui apparaît sur le chemin (informations, signaux faibles, opportunités, surprises, etc.) ainsi qu'une forme d'humilité qui encourage chacun à s'appuyer sur les perceptions complémentaires des autres et à s'armer de patience, loin de l'assurance prématurée qui consisterait à croire que le processus est « sous

⁵ Parmi ces référentiels : *Le Leadership du Vivant* de Danièle Darmouni, pour développer cette confiance que l'entreprise est un organisme vivant qui respecte naturellement la loi du « Tout évolue » et qu'elle est capable d'auto-organisation et d'adaptabilité ; *Les Principes de l'Effectuation* de Saras Sarasvathy, pour développer l'assurance que nous n'avons pas forcément besoin de moyens supplémentaires pour mener cette aventure, en se rappelant les deux premiers principes : « Démarrez avec ce qu'on a » et « La perte acceptable ».

⁶ Cf. *Anti-fragile, les bienfaits du désordre* de Nassim Nicholas Taleb. Pour mieux comprendre qu'un système, grâce à d'apparentes fragilités, peut être « anti-fragile » et s'améliorer *parce que* l'environnement est instable.

⁷ Cf. *The Power of Vulnerability* de Brené Brown, qui définit la vulnérabilité chez un leader comme : « avoir le courage de se présenter et d'être vu quand on sait qu'il n'y a aucune garantie » et qui affirme que la vulnérabilité est au cœur de l'innovation et de la créativité parce que l'authenticité est à la base de toutes les relations humaines et qu'il importe de remplacer la distance et la froideur par l'ouverture et la transparence.

contrôle » ou qu'une personne seule peut se targuer de « prendre en charge » parce qu'elle a un « insight » révélateur.

3. Écouter les messages de la peur...

Lorsqu'en cours de chemin l'envie de baisser les bras et de revenir sur nos pas nous prend, il s'agit souvent d'une peur ou d'une appréhension sourde qui nous traverse ou qui nous interpelle « Et si on n'y arrivait pas ? Ce n'est pas du solide tout ça... ! » Là encore, le piège serait d'éviter cette peur alors qu'en réalité, elle peut nous servir de guide, de messenger. Que nous dit cette émotion, lorsque l'équipe s'impatiente, lorsqu'elle ne sait plus si elle avance dans la bonne direction, lorsqu'elle commence à perdre espoir et à fatiguer ?

La manifestation de cette émotion dans les entreprises⁸ est considérée par les spécialistes de neurosciences comme un signal pour attirer notre attention sur un besoin de sécurité et de cadre dans les interactions et comme une incitation à évaluer les risques, mesurer la pertinence des décisions, anticiper les dangers. Mais face à l'imprévisible, la peur se déguise en doute, remise en question et risque de mener au découragement. Écoutée avec une oreille de coach, elle nous livre d'autres messages précieux :

- Elle nous dit de ralentir pour mieux mesurer le chemin parcouru et nous inviter à la réflexivité qui permet de tirer des enseignements des premières actions.⁹
- Elle nous enjoint de nous arrêter un moment pour récupérer et réalimenter notre énergie motrice¹⁰ avant de reprendre la route.
- Elle nous rappelle la nécessité de créer les conditions favorables à l'intuition¹¹ qui émerge grâce à un équilibre délicat entre « vide fertile » et « tension vers l'intention ».
- Elle nous encourage à respecter la diversité des rythmes, besoins et talents dans l'équipe : les éclaireurs, les fonceurs, les pragmatiques, les persévérants, etc... à l'image des rythmes dans une séance de coaching, où s'alternent, écoute, questions, silence et mise en action par l'expérimentation, l'ajustement et la circularité.

Dans les équipes qui valorisent la richesse de ces différents rythmes, un niveau de coopération créative peut être atteint. La collaboration s'ouvre alors à « une compétence élargie, fondée sur les

⁸ Cf. *Neurosciences et Management*, Le pouvoir de changer, Bernadette Lecerf-Thomas, éd. Eyrolles, 2014.

⁹ Cf. Référence à l'une des 5 *disciplines des organisations apprenantes* de Peter Senge, « apprendre en équipe », le coaching permettant d'apprendre à apprendre en équipe.

¹⁰ Cf. le concept d' « *énergie motrice* » développé par Alain Goudsmet avec 3 batteries en interaction (intellectuelle, émotionnelle et physique).

¹¹ Cf. *L'intelligence intuitive*, Francis Cholle, éd. Eyrolles, 2007, p.34. Selon Jung, « L'intuition n'est ni simple perception ni vision, mais un processus créatif actif qui affecte son objet autant qu'il s'en nourrit.

zones de recouvrement des savoirs et sur la complémentarité des expertises afin de permettre la fertilisation des idées et la production d'innovation »¹².

4. Enlever la pression du résultat et faire confiance à l'intuition...

Prendre soin de la peur pour être davantage présent à soi, aux autres, plus vigilant aux signes extérieurs, est donc essentiel, mais y adjoindre de la curiosité et du désir, réveiller son envie de découvrir une à une les différentes pièces d'un puzzle finit par nous dévoiler, au bon moment, l'image globale et les nouvelles réponses aux défis qui nous attendent... Mais quand se présenterait ce 'bon moment' ? Est-il raisonnable de se contenter de créer les conditions favorables puis d'attendre ? Il s'agit là d'un piège qui, paradoxalement, peut être également vécu comme un levier, un catalyseur de cette préparation de demain.

Un piège potentiel, parce que le contrôle du temps, l'attachement aux « deadlines », est souvent perçu comme un gage d'efficacité, alors que l'intelligence intuitive, comme processus créatif, ne se révèle qu'à un certain prix : un espace intérieur et relationnel de calme, d'observation et de patience dans le recoupement d'éléments d'information éparses et par le prototypage – en apparence séquentiel – « d'hypothèses à vérifier » .

Un levier de changement, parce que ce non contrôle du temps, cette patience assumée, finit par agir comme un accélérateur produisant des étincelles d'intuition et, comme le dit Carl G. Jung, « En nous éveillant à notre ressenti, l'intuition nous relie – observateur - à notre expérience. Elle nous replace dans la relation créative qui nous lie à notre environnement et nous révèle l'interaction inhérente avec tout ce qui nous entoure. »¹³

Le 'bon moment' c'est peut-être celui où on a fini par lâcher prise sur la croyance qu'on parvient au résultat par notre seule volonté ou par nos efforts effrénés... C'est le moment où l'intention a émergé, l'attention s'est posée, et où on s'est laissé guider. A ce moment-là, lorsqu'on a goûté au pouvoir de l'intuition qui émerge dans un collectif, on s'inquiète moins de 'garder le souffle' pour préparer le long terme... Le leader commence à faire confiance à un processus de transformation organique où comme un « jardinier voyageur », il fait confiance à son bon sens et à la terre fertile, il sème la graine, en prend soin, l'arrose, et récolte... A ce moment-là, comme le dit si bien Danièle Darmouni, il a appris à « laisser partir ce qui est devenu obsolète et se rendre présent face au vide, avant de laisser venir la nouvelle intuition pour demain ». A ce moment-là, il comprend mieux le « Leadership du vivant » !¹⁴

¹² Cf. *Activer les talents par les neurosciences*, Bernadette Lecerf-Thomas, éd. Pearson, 2012. Les équipes qui sont dans une « Coopétition créative » partagent une vision commune de la finalité, sont dans une relation de parité, ont recours à une pensée systémique et analytique, sont en recherche permanente d'innovation.

¹³ Cf. *L'intelligence intuitive*, Francis Cholle, éd. Eyrolles 2007, p. 34.

¹⁴ Cf. *Le Leadership du Vivant*, Danièle Darmouni, éd. L'Harmattan, 2013, p. 51 à 53.

Le Maroc, une société que la crise a réveillée, vivifiée... contre toute attente !

Depuis mon arrivée au Maroc, il y a 25 ans, j'entends régulièrement certains marocains dire : « Il faudrait peut-être une crise pour que ça bouge ! ». Moi qui ai vécu la guerre du Liban, je sais à quel point une situation dramatique peut être un levier de résilience...

Plus récemment, ces dernières années, de plus en plus de marocains parlent de quitter le pays, ne cachent plus leur frustration profonde de voir le Maroc stagner malgré les politiques publiques volontaristes et les innombrables initiatives de la société civile.

Et puis, du jour au lendemain l'impossible devient possible, tout simplement. La vague du Coronavirus se rapproche et le pays, en un temps record, se mobilise sur plusieurs fronts. En l'espace d'un mois, les solidarités se tissent, les décisions fermes et rapides du gouvernement se relayent, et les premiers résultats sont juste « bluffants » !

Que s'est-il passé ? Qu'est-ce qui a permis un retournement de situation aussi étonnant ?

Au Maroc, la solidarité n'a pas attendu le Covid-19 pour se révéler. C'est plutôt la présence forte des valeurs de proximité, de lien social et de générosité humaine qui ont permis une mobilisation quasi instantanée de la société civile dès le début de la crise. Le terreau était déjà fertile, l'annonce du confinement n'a fait que l'arroser et les mouvements d'entraide sociale se sont démultipliés. Trois ingrédients sont venus néanmoins jouer le rôle d'engrais : une conscience collective plus aigüe de l'interdépendances des tissus économiques, la croyance profonde largement partagée qu'à quelque chose malheur est bon et une gestion réussie des tous premiers jours par un État structurant qui a su rassurer.

Le plus extraordinaire lorsque les conditions sont favorables, c'est la croissance de plantes rares qui ne poussent qu'en temps de résilience, comme les plantes-phénix qui ont besoin du feu pour se régénérer. Au Maroc, la Santé et l'Éducation, les deux secteurs de l'économie publique les plus décriés au niveau de leur gestion et des services qu'ils fournissent aux citoyens, sont ceux qui ont le plus étonné par leur capacité de résilience. Presque du jour au lendemain, les écoles publiques se mettent au virtuel et on assiste à un véritable « saut digital quantique », révélant des talents insoupçonnés chez de multiples enseignants et responsables de l'Éducation nationale.

La situation est certes loin d'être idyllique et la dynamique actuelle, aussi vertueuse qu'elle soit, ne suffit pas pour combler les dysfonctionnements et retards accumulés pendant des décennies. Tout en restant très pragmatique, je peux néanmoins témoigner que, dans l'imaginaire collectif marocain, il y a aujourd'hui le ferment d'un récit collectif qui s'est mis en acte, peut-être est-ce une promesse de futurs « Nous » féconds et vecteurs des transitions dont la société et nos organisations ont besoin. A espérer que cette dynamique se poursuive pas uniquement pour accompagner, pas uniquement dans un contexte subi, mais dans une logique de désir.

Témoignage de Nayla CHOUETER, 20 Avril 2020.