

COVID-19 - Quels effets sur notre vie ?

En quête d'une réponse, un espace de réflexion est né avec des personnes issues de différentes entreprises et de divers contextes sociaux. Ce rapport est constitué des questions et des réflexions à ces questions ainsi que du résumé des interviews.

Notre attitude face à une normalité détruite est illustrée par l'art céramique séculaire « Kintsugi ». La rupture est un moment de notre vie, la réparation avec la couleur dorée montre la manière dont nous surmontons cet événement.



*You can add up the parts
You won't have the sum
Forget your perfect offering
There is a crack in everything
That's how the light gets in*

- Leonard Cohen

Premières expériences de la pandémie



Susann

Au cours des deux premières semaines du confinement contre le SARS-CoV-2, le réveil matinal était marqué par un sentiment de malaise : il s'est passé quelque chose d'important qui a fondamentalement changé ma vie. C'était un mélange d'anxiété, d'un sentiment de « je n'ai pas vraiment d'autre choix que de l'accepter » et aussi un peu d'excitation : que va-t-il bien pouvoir se passer ?

L'introduction progressive du confinement était semblable à un sevrage, une privation de nos libertés et de nos habitudes vécues tant appréciées. Sevrage qui par la même occasion nous rapprochait de notre contexte familial, de notre quartier, de nous-mêmes.

Pendant cette période, j'ai été émue par l'article « Die Welt nach Corona » (La vie après le Corona) de Matthias Horx (Zukunftsinstitut, D), dans lequel il parle de « Regnose ». Cette méthode aide à surmonter les moments difficiles : on se projette dans un avenir dans lequel on jette un regard sur le passé, c'est un monde où nous avons maîtrisé les défis. C'est le regard sur ce moment (Horx, septembre 2020) qui nous fera reconnaître ce que nous avons appris et comment nous avons agi. Cette pensée semblait me reconforter à ce moment-là - mais n'est-ce pas une illusion ?

Nous sommes déjà début septembre et nous essayons de retrouver la vie que nous avons avant le déclenchement de la pandémie, la vie que nous connaissions, adaptée aux circonstances et aux règles d'hygiène. Depuis les réouvertures progressives, il y a beaucoup d'incertitude. Partir en vacances à l'étranger ou dans une autre région est accompagné de la possibilité d'une mise en quarantaine au retour. Y aura-t-il une deuxième vague ? Quel en serait l'impact sur notre pays, notre travail et nos vies ? Qu'est-ce qui est différent maintenant par rapport au confinement, à la phase 1 ? Nous savions alors exactement ce que nous étions autorisés à faire, la situation était claire pendant au moins quelques semaines. Maintenant que l'incertitude est plus grande, la question de savoir combien de temps elle va durer n'est toujours pas résolue.

Quand sera venu le moment où nous pourrons regarder en arrière avec recul sur cette pandémie et les crises qui l'ont suivie ? Quand pourrons-nous faire le point ? Y aura-t-il vraiment un jour un moment où nous pourrons dire : nous avons appris ceci et c'est cela que nous faisons à présent différemment ? Les générations futures le feront-elles pour nous ?

Faire face à la pandémie n'est-il pas un processus de changement permanent, dans lequel nous percevons des ruptures et nous adaptons rapidement à des circonstances différentes ? Cette situation pourrait-elle conduire à un tourbillon qui force les grandes fractures du monde (pour ne pas dire les « cratères ») à se fendre, déclenchant diverses catastrophes et vagues de changement ?

Vincent

A l'annonce du confinement par le Conseil fédéral, la panique : une expérience jamais vécue, et un instinct de survie alimenté par des réflexions antérieures sur l'effondrement de notre société. Nous avons fait des réserves de nourriture et refait le budget de l'entreprise et celui de la famille : un historique financier houleux m'a fait immédiatement prendre des mesures afin d'assurer notre survie.



Étonnant de penser comme cela en Suisse, non ? Je me rends bien compte de l'incongruité de ces mots, mais ils sont au plus juste de ma pensée du moment. La relativité du ressenti de n'importe quelle expérience humaine a été magnifiée par cette crise : chacun a vécu cette crise très personnellement puisqu'elle touche à la santé, à la liberté, aux relations sociales et à l'activité professionnelle - difficile de faire plus impactant.

Je note au passage que je serais très intéressé par une étude sociologique sur le stress vécu non pas au niveau d'un individu mais au niveau d'une société, même riche comme la nôtre : les émotions ont-elles un équivalent sociétal ?

La panique passée, c'est l'observation de l'environnement qui a pris le pas : après la réaction instinctive - émotionnelle, place à la cognition dans toute sa splendeur. Je n'ai jamais autant visité le site de la RTS que pendant ces premières semaines de confinement. A la recherche de la moindre information sur la pandémie, j'ai même regardé nos conseillers fédéraux en direct sur YouTube ! De nature logique et mathématique, je me suis renseigné sur les statistiques publiées par l'OFSP, leur méthode de calcul, les recherches scientifiques en cours sur le SARS-Cov-2.

Bref, après la perte de contrôle temporaire, j'ai cherché à le reprendre le plus vite et le plus fermement possible. Comprendre mon environnement est pour moi le plus sûr moyen de le contrôler ; d'ailleurs, les religions font pareil mais d'un point de vue purement personnel, lié soit à une révélation soit à une pratique qui veut mettre du sens, de l'ordre, dans le chaos ambiant. D'ailleurs, les théories de la conspiration ont le même effet rassurant : de la structure dans le chaos.

Aujourd'hui, après un été bizarre, la situation est ambiguë : nous sommes sortis de la phase initiale de la pandémie, mais les incertitudes sur une deuxième vague (que nous espérons tous être la seconde) nous placent en situation d'attente instable. Que va-t-il se passer ? Pourrons-nous à nouveau nous serrer la main, nous faire la bise, nous rapprocher physiquement ? Quid des réunions, des spectacles, des événements ? Devons-nous attendre ou devons-nous agir ?

Pamina



En janvier, l'éventualité que notre réunion familiale annuelle de Pâques pourrait ne pas avoir lieu était – à mes yeux – absurde. Début février, je passais quelques jours en Italie, en Lombardie, futur épicode de l'épidémie en Europe. J'y avais échappé belle, à quelques jours près, pourtant ça ne suffisait pas encore à me faire comprendre ce qui se passait. Et malgré le fait que je me mis à lire et regarder les informations plusieurs fois par jour – c'est le témoignage de proches infectés qui me fit réaliser la gravité de la situation. Je regardais de près les événements et les mesures prises à l'étranger, je regardais les conférences de nos conseillers fédéraux sur YouTube, l'arrivée du confinement ne m'étonnait donc plus. C'était à ce moment-là une nécessité pour moi, l'inévitable conséquence de la pandémie. L'absurdité était devenue réalité...

Pour moi personnellement, peu de choses ont changé en début de confinement – mis à part le manque de farine et de papier toilette dans les magasins... Mon partenaire et moi, sans enfants, travaillions déjà exclusivement, et cela depuis quelques années, depuis notre Home Office plutôt bien aménagé. C'était comme si tous les autres comprenaient enfin que c'était vraiment possible de travailler de chez soi, sans pour autant que nous faisons grasse matinée, et passions la moitié de nos journées à faire notre linge ou dans la cuisine !

Au bout de quelques semaines cependant, certaines choses commençaient à changer. Moins de voyages signifiait plus de temps pour nous, à se promener dans la forêt, à découvrir notre quartier que ne n'avions jamais vraiment découvert dans les années précédentes. Fallait-il vraiment voyager à l'autre bout de la planète pour découvrir le monde ?

Comme beaucoup d'autres dans mon entourage, je me mis à remettre en question les choses qui étaient avant évidentes pour moi, comme le client qui découvre que les visio-conférences étaient plus avantageuses que ce que sa perception précédente lui avait laissé penser. Pourquoi vivons-nous en plein centre-ville, dans le bruit du trafic, alors que la nature et le calme nous apportaient beaucoup plus que les restaurants et les avantages de la ville ? Pourquoi voyager 2000 km pour les vacances, alors que des endroits magnifiques se trouvaient à portée de main ?

L'humain est un animal qui se définit par ses habitudes. Chaque petit changement dans nos habitudes nous demande un effort. Mais avons-nous vraiment besoin d'une crise pour changer nos habitudes ? Avons-nous vraiment besoin d'une pandémie globale pour nous rendre compte que nous pouvons agir différemment ? Parviendrons-nous en tant qu'humanité à vivre de manière durable, avant d'avoir déclenché la prochaine crise ?

Björn

Où en sommes-nous aujourd'hui, au début du mois d'octobre 2020 ? Nous ne sommes pas là où je l'aurais cru en mars, quand ma fille aînée est rentrée de l'école : elle venait d'apprendre qu'il y avait un cas de COVID à l'ETH et qu'ils allaient fermer l'école et passer à l'enseignement à distance. Ça c'était une annonce ! C'était incroyable, incommensurable même. Mais cela ne concernait que l'ETH. Le fait que le carnaval de Bâle ait été annulé n'était pas si grave - nous avions déjà célébré le nôtre en Suisse centrale. Et que le marathon de ski d'Engadine et la course du Birkebeiner en Norvège aient été annulés, je pouvais le comprendre au vu des inquiétudes. À l'époque, je ne savais pas ce que cela signifiait et ce que cela signifierait pour nous. Mais pas même dix jours plus tard, ma fille cadette est rentrée à la maison avec le conseil de se préparer à passer assez rapidement à l'enseignement à domicile. Et puis ça s'est enchaîné. Moins de 48 heures plus tard, cette possibilité était devenue réalité.



Je venais de rentrer d'un stage de formation à Londres. La ville n'était pas encore déserte, mais les gens étaient déjà plus tranquilles. L'aéroport de Kloten était fantomatiquement vide au moment de mon départ et encore plus vide à mon retour ; à London City, il y avait pour la première fois suffisamment de places pour tout le monde. C'était une situation délicate, et j'étais vraiment sur des charbons ardents : me suis-je fait infecter à Londres ? Je suis entré en quarantaine "légère" et je me suis assuré que nous n'entrons pas en contact physique avec quelqu'un d'un groupe à risque. Facetime, Zoom et même le bon vieux téléphone ont connu un boom. C'était clair pour moi : si nous avons un confinement mondial qui devait durer le double de la période d'incubation, il faudrait que nous soyons au top. Je ne me suis donc pas trop inquiété, j'ai gardé la tête haute. En termes de travail, les choses ont pratiquement continué comme avant. Ma part de travail virtuelle a passé de 66% à 100%. Les événements prévus ont été déplacés vers des plates-formes virtuelles chaque fois que cela a été possible. Certains ont été reportés indéfiniment. Mais quelque chose avait changé. De nombreuses personnes ont soudainement été plus accessibles que dans des circonstances "normales". Il est même devenu plus facile de maintenir des contacts, même au-delà des frontières.

Nous sommes maintenant plus de six mois plus tard. Nous commençons à savoir comment faire face aux risques. Mais la pandémie n'est pas encore complètement terminée. Nous avons acquis de nombreuses nouvelles habitudes. Consciemment et inconsciemment, nous avons fait l'expérience de nouvelles choses. Nous avons vécu des expériences que nous n'aurions pas pu imaginer auparavant. Notre monde est devenu plus petit. Personnellement, je peux dire que j'ai vraiment apprécié ce temps libre non souhaité. J'ai appris à prendre les choses comme elles sont. Espérer pour le mieux et en même temps être préparé pour le pire. D'autre part, je suis également conscient des changements que cet approfondissement de la coupe a apportés à de nombreuses personnes. Il n'y a pas que la sécurité physique qui est menacée. Je trouve que la menace pour la sécurité mentale est encore pire. Au cours de diverses conversations, il est apparu clairement que nous réagissons différemment. Mais une chose est sûre : ensemble, nous pouvons faire mieux.

Nous ne pouvons plus changer le passé. Mais nous pouvons façonner l'avenir. Allons donc vers l'avenir avec des yeux ouverts et un esprit alerte, même s'il est parfois moins certain que nous l'espérons.

Le projet

Pourquoi l'avons-nous lancé ?

Trouverons-nous un moyen de faire les choses différemment à l'avenir ? Comment rompre avec les traditions, les schémas ancrés ? Comment expérimenter sans être dépassé par la résistance ? Comment préserver son humanité en testant les limites ?

Ces questions sont notre motivation à échanger régulièrement avec des personnes qui nous inspirent. Nous sommes conscients que notre sélection n'est ni représentative ni complète. La diversité est nécessaire, car elle nous ouvre les yeux sur des solutions nouvelles et inattendues. Nous avons rapidement pris conscience que nous devons poser ces questions sur une plus longue période, peut-être davantage sous forme de dialogue que d'interview.

Revenons à Leonard Cohen, qui nous interpelle :

*You can add up the parts
You won't have the sum
Forget your perfect offering
There is a crack in everything
That's how the light gets in*

Nous voulons suivre la lumière qui pénètre les fissures et les crevasses sans prétendre avoir une réponse définitive et ni proposer une « réparation ». Les médias regorgent de réponses, d'analyses, de chiffres et de statistiques. Cela ne correspond cependant pas à l'ensemble de la réalité.

Naissance d'un espace de réflexion

La série d'interviews a été initialement conçue dans l'idée de découvrir ce que les gens perçoivent et vivent dans leurs organisations, entreprises et institutions. Comment la crise se reflète-t-elle dans leurs manières de fonctionner ? Comment vivent-ils les changements et mesures soudaines, dont l'ampleur était encore inimaginable il y a peu de temps ? Dans quelle mesure les interdépendances entre culture, personnalité, objectifs, structure et processus sont-elles visibles ?

Au cours des interviews, il s'est révélé que les questions offraient un espace de réflexion à certains des interlocuteurs, un espace dans lequel ils pouvaient laisser court à leurs pensées et réfléchir sur la situation en dehors de leur organisation et réfléchir sur ce qu'ils ont observé en eux-mêmes, dans leurs employés, leurs partenaires commerciaux, leurs clients et dans leur environnement personnel.

Réflexions globales

Notre individualité vécue n'est-elle qu'une illusion ?

Selon Prof. Dr. Dirk Matten, professeur de Corporate Social Responsibility (Toronto, Université de York), nous ressentons et prenons à nouveau conscience du fait que nous dépendons les uns des autres et que malgré la distance sociale, nous sommes connectés et responsables les uns des autres. Et que nous ne pouvons pas y échapper.

En quoi cette connexion est-elle constructive, permet-elle le renouveau et la croissance ?
Ou est-elle destructrice, mortelle, menaçante et pathogène ?
Est-ce qu'elle crée pour les uns un gain et pour les autres une perte ?

L'interdépendance mutuelle et l'importance du contexte des phénomènes sont connues et discutées depuis longtemps dans la théorie générale des systèmes (von Bertalanffy). La nature rend parfois ces phénomènes clairement visibles, mais ils restent la plupart du temps invisibles.

Ce qui est nouveau dans cette crise, c'est qu'elle touche le monde entier. Le lien entre la biologie, la santé et l'économie, l'éducation, la culture, les systèmes politiques, l'art, la nutrition et bien d'autres encore devient désormais évident. Il n'y a ni région ni domaine dans lequel on puisse ignorer la pandémie. Nous ne pouvons donc plus agir indépendamment les uns des autres. Cette illusion est terminée. Le monde est désillusionné.

Dans cette crise, ne sommes-nous pas rejetés sur nous-mêmes en tant qu'individus ?

Qui suis-je et qui veux-je être ?
Comment façonner ma vie ?
Dans quelle mesure puis-je choisir librement ?

Ces questions sont adressées dans la même mesure aux organisations et aux entreprises :

Qui sommes-nous et que voulons-nous être ?
Quel est notre but, à quoi servons-nous ?
Guérir des gens, ou réduire la maladie ? Donner une vie agréable ?
Maximiser nos profits ?

Et aussi aux institutions religieuses et politiques :

Quelle est notre raison d'être ?
Les gens ont-ils (encore) besoin de nous ? Si oui, dans quelle mesure ?

Il est temps de réfléchir ensemble. Parfois dans nos rôles, mais surtout en tant qu'êtres humains. Réfléchir ensemble pour déterminer quelles sont les institutions que nous avons besoin et quel sont leur rôle. De quel système économique notre monde a-t-il besoin ? Nombreuses sont les institutions régissant nos médias qui ont été créées à une époque où nous étions confrontés à d'autres dangers et d'autres types de conflits, comme l'ONU au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale.

Il n'est plus possible de faire du raisin avec du vin

La non-réversibilité du temps, postulé par la physique, très commun en sciences (dont la biologie), nous frappe de plein fouet : cette pandémie affecte irrémédiablement nos vies, sans possibilité de retour en arrière. Lors d'une crise financière comme celle de 2008, nous pouvons toujours entretenir cette illusion puisque nous mesurons l'avant par la richesse accumulée, ou le revenu. Puisqu'il y a un avant concret, mesurable, c'est facile d'y revenir, ou en tous les cas d'entretenir l'illusion que le retour est possible.

Dans cette crise, comment mesurer l'avant ? Au nombre de bises quotidiennes ? A la distance moyenne à laquelle nous nous trouvons quand nous parlons physiquement avec quelqu'un ? C'est moins commun et beaucoup plus difficile à quantifier. Pire : comment mesurer l'état de santé global des habitants d'une région ou d'un pays ? Pourtant, c'est bien cela que cette pandémie impacte.

L'avant est donc in-mesurable, incommensurable. Impossible d'y revenir. Nous devons inventer un maintenant pour éviter de rester dans un passé qui n'existe plus.

Par où commencer pour remettre en question le système existant ?

Qu'est-ce que je souhaite retrouver, qu'est-ce que je désire ?

Qu'est-ce que nous ne voulons plus accepter ?

Qu'est ce qui devrait changer dans notre environnement proche, que faire différemment, de quelle manière voulons-nous vivre différemment ? Et que voulons-nous conserver ?

Nous ne pouvons plus revenir « en arrière à la case départ ». Ce n'est pas possible de faire des raisins avec du vin. Des choses se sont produites qui ont déclenché des changements fondamentaux irréversibles, changements qui prennent déjà forme aujourd'hui. Néanmoins, des décisions révolutionnaires doivent être prises et l'utilisation de méthodes « anciennes » est limitée - le jus de raisin a déjà commencé à fermenter.

Même si nous voulons retrouver ce à quoi nous sommes habitués et ce que nous aimons, comme les événements culturels et sportifs, un changement est possible et même nécessaire.

Nous n'envoyons pas une fusée sur la lune, nous éduquons un enfant

Dans des situations simples, la marche à suivre est claire : appréhender la situation, identifier la bonne recette, l'appliquer, recommencer. Notre vie est remplie de ces recettes toutes faites qui nous permettent d'aller plus vite. Notons que les actions et leur séquence sont prédéterminées : c'est le meilleur moyen de gagner en efficacité ; par exemple, l'armée ou la police parlent de « décision réservée » : dans tel cas, j'utilise tel outil, telle méthode. Dans une situation plus compliquée, comme par exemple lors d'un projet d'ingénierie, la recette n'existe souvent pas. Il faut donc analyser les données récoltées pour créer une nouvelle recette ; l'envoi d'un humain sur la lune correspond à cette situation.

Nous voyons donc que ces deux manières de prendre des décisions se basent sur le fait que la situation a été appréhendée correctement : les informations ont été récoltées et structurées d'une manière qui permette la prise de décision.

Ce que nous remarquons, pour certaines personnes avec surprise, c'est que la prise de décisions dans notre monde post-moderne ne correspond à aucun de ces schémas. La raison en est simple : la récolte d'informations est nécessairement incomplète puisque les données sont ambiguës, voire contradictoires : le masque protège-t-il ou pas ? La distance sociale est-elle une mesure efficace ou pas ?

Nos outils habituels sont dépassés, trop lents : le processus politique, surtout en Suisse, demande de longues tractations pour arriver à un consensus ; le processus scientifique demande des années de réflexions, de tests, d'expériences, avant d'arriver à des conclusions utiles. Que nous reste-t-il ? La situation est complexe, comme éduquer un enfant : rien n'est prédéterminé, rien n'est sûr ; nous avons quitté le monde rassurant des certitudes pour émigrer dans le monde plus inquiétant des probabilités : le port du masque et la distanciation sociale diminuent la probabilité d'infection mais n'immunisent personne.

Dans ces situations complexes, les recettes ne fonctionnent pas, l'autoritarisme rassure mais n'apporte rien, le bon sens fait du bien mais nous trompe : nos réflexes sont inutiles. Comme attesté par les personnes interviewées, une solution se trouve dans l'action : plutôt qu'analyser et chercher la certitude, agir par petites touches et voir comment le système réagit. Mettre en place un confinement progressif et sentir la réaction de la population (et du virus !). Décider pour les trois prochains jours et voir ensuite comment s'adapter. Communiquer que nous ne savons pas et rester actifs dans la communication authentique.

Quid du long terme ? C'est là la puissance de la vision partagée, tant au niveau familial qu'organisationnel ou national. C'est là l'utilité d'un dessein (*purpose*) épousé par toutes et tous : dans la brume des situations complexes, la vision et le dessein nous donnent une direction à suivre qui informe notre prise de décision et permet l'action dans l'incertitude.

*Forget your perfect offering
There is a crack in everything
That's how the light gets in*

De mai jusqu'à fin août 2020

Susann Bongers
Pamina Göttelmann
Björn Kälin
Vincent Musolino

Réponses des personnes interviewées, par thème

La question principale durant nos interviews

Comment avez-vous vécu le confinement et quelles sont les leçons que vous en tirez ?

Les différents profils

- Directeur d'un internat international
- PDG d'une société immobilière
- Pasteur d'une église réformée
- Membre du Conseil des États
- Professeur de Corporate Social Responsibility
- PDG d'un fonds de pension
- PDG d'un opérateur de laboratoire médical
- Responsable des ventes d'un fournisseur de l'industrie médicale
- Agent de sécurité d'un aéroport
- Jeune entrepreneuse et participante au projet
- Mère au foyer et artiste
- Directrice des opérations d'une entreprise du secondaire
- Retraitée de corporate pharma

Travail à distance

Pendant la période de confinement, beaucoup ont pris conscience de ce qu'il est possible de faire virtuellement et à distance, quelles sortes de réunions physiques peuvent être remplacées et pour lesquelles il est nécessaire de se retrouver dans une même pièce.

- La productivité s'est améliorée à court terme, mais pas dans tous les domaines.
- Après une période d'adaptation, beaucoup remarquent qu'un certain nombre de choses fonctionnent et sont réalisables même à distance.
- Les réunions spontanées ne sont plus possibles.
- L'efficacité des réunions a été améliorée.
- Les échanges et les réunions d'équipe deviennent encore plus importants.
- Au bout d'un certain temps, le désir et le besoin de voir des collègues et de retourner de temps en temps au bureau se font sentir.
- Les gens savent maintenant mieux ce que veut dire travailler à distance et à quoi servent vraiment les réunions physiques.
- La fonction des bureaux va changer. Ils deviendront des lieux de rencontre et seront au cœur de la culture d'entreprise.
- La disparition de deux sens de notre vie professionnelle (l'odorat et le toucher, les sens ignobles) nous rappelle que nous ne sommes pas platoniciens (sens nobles : vue et ouïe) mais vraiment épicuriens : nous avons besoin de tous nos sens pour fonctionner - pour fonctionner comme avant ?
- Une différence essentielle entre une réunion à distance et une réunion en présence est la possibilité dans le second cas d'avoir une vue d'ensemble « de la pièce », de qui parle et de qui ne parle pas, des conversations en catimini, etc.

Numérisation

Soudain, beaucoup de choses deviennent possibles, et soudain, beaucoup de choses deviennent essentielles pour continuer à fonctionner. La numérisation joue un rôle décisif pendant et après le confinement.

- La pandémie a été un vrai boost pour la numérisation, et, plus globalement, pour les projets de changement.
- La résistance face au changement numérique a certes été réduite, mais sous contrainte.
- La plupart des gens ont pris conscience que les solutions numériques sont une nécessité.
- Les réunions virtuelles fonctionnent bien avec peu de personnes mais deviennent rapidement contraignantes avec un grand nombre de personnes.
- L'approche est en partie générationnelle. Remarque : le seuil et la curiosité pour un nouvel outil semblent plus haut pour les anciennes générations.

Influence sur la vie privée

« Nous, on a adoré le confinement, même si on a honte de le dire »

L'impact de cette crise sur la vie privée est perçu de manière très différente, et pourtant beaucoup de choses sont similaires.

- Moins de voyages et de trajets professionnels signifient moins de stress.
- Nous nous souviendrons des moments intenses en famille : les belles choses deviennent plus belles, les mauvaises choses deviennent pires.
- Pour beaucoup, le confinement a signifié une libération (« sortir de la roue du hamster - pour un instant »).
- Le confinement est vécu très différemment en fonction des lieux d'habitation - bien pour les classes moyennes ou supérieures, moins bien pour les autres, dont les parents célibataires qui cumulent ainsi deux jobs.
- La limite entre vie privée et vie professionnelle est moins nette et plus difficile à établir sans aide.
- Les collaborateurs ont été d'accord de sacrifier une partie de leur vie privée en échange d'une plus grande autonomie, et ceci dans le cadre d'une période de crise clairement identifiée - quid de la période actuelle ?

Politique, société, media

Tout comme les crises unissent les gens, elles peuvent aussi les diviser. Les réactions face aux mesures politiques ou la perception des problèmes existants peuvent être fondamentalement différentes.

- La forme politique autoritaire observée en Chine a également été acceptée en Europe, tout simplement parce qu'elle était nécessaire.
- La Suisse a découvert un gouvernement qui prend ses responsabilités et qui fonctionne - mieux que chez la plupart des voisins, l'Allemagne faisant exception.

- Le soutien et la solidarité en début de crise se sont assez rapidement transformés en critiques.
- Les personnes qui ont une place définie dans la société vivent mieux la crise que les autres et arrivent à lui donner du sens.
- L'appartenance à un groupe peut être remise en cause en fonction de la réaction du groupe à la crise - elle fonctionne comme un révélateur.
- Les gens découvrent que la politique a un effet direct sur leurs vies au travers du lien gouvernement - politique de santé publique ; d'ailleurs, les votations de fin septembre en Suisse ont obtenu un taux de participation historiquement élevé (+25 points !).
- Les media jouent un rôle crucial en temps de crise dans leur rôle de relai d'informations vitales ; cependant, pourquoi certains chiffres sont-ils plus montrés que d'autres ? Pourquoi la confusion sur le terrain n'est-elle pas mentionnée dans les articles ?

« Un journal qui donne de bonnes nouvelles, c'est pas sérieux. »

Gestion des crises

Les crises unissent les gens, elles concentrent les efforts et aident à construire un ensemble et une solidarité. En tant qu'humains, nous avons peut-être besoin de crises pour réfléchir, pour renforcer notre communauté et pour nous adapter.

- Un sentiment d'unité et de communauté a été créé pendant la crise, comme si les pays ou les régions devenaient des organismes réels, indépendamment des personnalités.
- Certains étaient déjà préparés à des crises similaires par leurs activités internationales (par exemple les personnes en contact avec des zones touchées par le SARS).
- Pendant longtemps, il n'a été discuté qu'un seul sujet, en ignorant tout le reste : c'est la focalisation extrême (vision tunnel) et l'ouverture des sens observée chez les animaux en danger.
- Certaines personnes ont fonctionné à l'instinct de survie individualiste au début de la crise ; le repli sur soi est net et assumé, même s'il pose question sur le moyen terme.
- Les gens arrivent mieux à s'adapter qu'on ne le pense - la résilience est partout.
- Beaucoup d'individus et d'entreprises qui ont bien vécu la crise ont cherché à augmenter la quantité et la qualité des relations, allant même jusqu'à contacter des concurrents pour faire face ; dans ce cadre, le partage d'idées et d'informations s'est révélé très utile et porteurs de projets intéressants.
- En temps de crise, l'action est primordiale.

« Là, tout de suite, c'était le mode de crise, c'est-à-dire : qu'est-ce qu'on fait ? »

Rôle des entreprises

Pourquoi certaines entreprises arrivent-elles à s'adapter mieux que d'autres ? Et dans quelle mesure la mission et la culture d'entreprise jouent un rôle ?

- Pendant la crise, un sentiment de détermination s'est développé au sein des entreprises et surtout parmi les employés.
- Quelles organisations sont « essentielles pour le système » ? Le Conseil Fédéral Suisse a nommé les églises dans le même contexte que les téléphériques de montagne - la crise remet en cause l'importance ou l'existence même de certains domaines d'activités.
- Des ajustements rapides sont nécessaires et nous voyons qu'il est possible d'agir différemment : plus vite et avec plus de détermination.
- L'attitude face à la crise diffère si une organisation est financée par les impôts ou si elle est autofinancée.

« On savait dès le début qu'il fallait qu'on s'occupe de nos employés. Ils ont une certaine peur qui émerge et il faut qu'on soit là et qu'on leur fasse comprendre qu'ils ne doivent pas avoir peur et qu'ils peuvent nous faire confiance. »

- La culture d'entreprise influence comment l'employeur valorise ses employés et en contrepartie, cette valorisation définit une partie de sa culture.
- Les organisations dont le style de direction s'apparente à « command & control » ont plus souffert que celles qui ont fonctionné sur un mode plus autonomisant.
- La prise de décision dans les organisations est plus difficile que celles prises dans la vie privée parce qu'elle concerne plus de personnes d'avis très différents.

- L'existence d'un lien de confiance entre les collaborateurs (personne) et l'organisation (entité) est déterminante dans l'efficacité de la réponse à la crise ; plus le lien de confiance organisationnelle est fort, plus les collaborateurs réagiront positivement aux messages de l'organisation.
- Certaines entreprises sont très vite revenues à un modèle « 100% au bureau » malgré les gains de productivité et l'amélioration de l'autonomie constatés ; dans certains cas, ce sont les croyances personnelles des leaders qui les y ont poussé.
- On constate un regain de conscience du fait que les entreprises ne sont pas seulement des projets d'investissement, mais qu'elles produisent également des services et des biens vitaux.
- La tendance vers « la durabilité et l'importance du rôle des entreprises dans la société » va s'intensifier.

Comportement, leadership

En temps de crise et de changement, le succès réside dans la communication, l'ouverture d'esprit et la flexibilité des dirigeants et des employés.

« Great leaders don't know. »

- Tous (employés, dirigeants, clients, fournisseurs...) ont fait preuve de plus d'ouverture d'esprit, de compréhension et de flexibilité.
- Rares sont ceux qui se sont rétractés et qui ont utilisé la menace pour battre en retraite.
- Une communication ouverte est importante et permet d'établir la confiance : chaque décision est basée sur l'état actuel des connaissances, qui peut changer.
- Il n'est pas toujours nécessaire de tout discuter en détail.

- Diriger à distance signifie être mieux préparé, prendre plus de notes, plus de temps de préparation.

« Nous n'avions pas de plan, mais nous avons toujours planifié et décidé de manière flexible. »

- Certains dirigeants ont pris conscience de leur responsabilité fiduciaire vis-à-vis de leurs employés : même s'ils n'étaient pas convaincus de la pertinence de certaines mesures, ils les ont promues parce qu'elles faisaient du sens pour les collaborateurs.
- La plupart des dirigeants qui sont sortis grandis de cette crise ont passé leur temps à écouter et à se mettre à la disposition de leurs équipes.
- L'humilité et le courage, vertus chevaleresques médiévales, reviennent sur le devant de la scène.
- Les pays qui ont des leaders humbles ou une culture politique humble (Suisse, Allemagne, Corée du Sud, Japon, etc.) ont mieux réagi face à la crise que d'autres (Brésil, Etats-Unis, Royaume-Uni, Venezuela, Mexique, etc.).

L'Humain

La théorie générale des systèmes affirme que les employés se comportent comme le permettent les règles du jeu en vigueur dans leur système. Pendant cette crise, de nombreux processus, règles et structures ont été brisés ; c'est peut-être la raison pour laquelle les gens et leur personnalité ont été si fortement perçus. Nombre d'entre eux pouvaient alors montrer leur vrai potentiel.

- Les personnes à vrai potentiel se sont manifestées comme telles. Certains talents ne deviennent visibles qu'en cas de crise car c'est à ce moment que commence pour eux la zone d'apprentissage.
- Nous avons besoin de plus de personnes capables de faire face à un monde VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) parce que la pandémie est VUCA.
- Le facteur décisif dans la réussite face à la crise est la compétence sociale.
- Ceux qui peuvent vraiment gérer les crises ont été reconnus. Comment garder la tête froide et appliquer et utiliser consciemment nos émotions sans devenir un pion dans le jeu ?
- Certaines personnes ont opéré un recalibrage de leurs besoins, vers plus de simplicité.
- Le fait d'apprendre d'une crise n'est pas naturel et beaucoup de personnes ne le feront pas si cette suggestion ne leur est pas faite.
- Le confinement a permis à certaines personnes de ralentir leur rythme de vie et de prendre plus de temps pour elles.
- Les relations sociales entre individus et entre groupes ont été durablement modifiées.
- La capacité d'adaptation des individus est directement liée à l'acceptation de la situation telle qu'elle est ; la recherche de la certitude empêche l'action (analysis paralysis).

« Tu ne peux pas dire : 'Je suis contre' ; comme tu n'as aucune prise sur l'événement, tu dois faire pour que ça se passe au mieux. »

Et maintenant ?

En tant que compagnon des entreprises et des dirigeants, nous sommes émus de voir comment les gens peuvent être responsabilisés pour faire face à l'imprévu et à quel point ils développent davantage leurs compétences émotionnelles et personnelles. Est-ce que c'est quelque chose qui est suffisamment thématiqué dans les écoles, durant les études et les formations continues ? De quelle manière la culture et l'organisation des entreprises favorisent-elle la coopération ? Disposons-nous d'un espace où nous pouvons poser ces questions ?



Nous aimerions inviter dans un espace commun de réflexion les personnes intéressées, partenaires d'interview ou autres, qui désirent échanger sur des questions complexes au-delà du rôle entrepreneurial ou social, sans avoir de réponse définitive.

Il n'y a pas d'objectif fixé, seulement une attitude commune : faire face aux questions et aux fractures visibles et laisser la lumière passer pour développer une résistance commune grâce à la conversation, à l'instar de la tradition japonaise de réparation de la céramique.

Room to Think – un espace de réflexion