

Préparer les lendemains qui chantent
D. Ollivier - FACEM Management

*Avec l'aimable autorisation de "Direction et Gestion des
Entreprises", numéro 144, novembre-décembre 1993
pages 61-68.*

BP 49

91360 Epinay sur Orge

Tel 69 09 93 39 Fax 69 09 38 97

"Intéressons nous à l'avenir, puisque nous y passerons le plus clair de notre temps" (Paul Valéry)

De la certitude à l'incertitude... Nous vivons dans un univers instable aux contours flous et impalpables. Il faut dire que de grands bouleversements caractérisent cette fin de siècle. Que penser de la disparition du Mur de Berlin, de la vitesse à laquelle évolue la situation géo-politique de l'Europe de l'Est ? Que penser de l'essor des pays asiatiques, de la mondialisation des marchés, de cette guerre économique qui sans effet d'annonce élimine frontières et certitudes ?

Au sein d'une entreprise, que dire des traumatismes qu'entraînent un plan social, de l'insécurité que provoque tout changement brutal sous les coups de boutoir des nouvelles technologies ?

L'accélération du changement

Dire que nous vivons une période de forte turbulence est une évidence. Le temps procède d'une continuité, mais d'une continuité chargée de circonvolutions difficiles à comprendre. On perçoit difficilement les tendances lourdes, les constantes, les faits porteurs d'avenir. L'aléa s'appelle menace et non opportunité. Nous pensons alors que *"les découpes du temps tiennent de l'arbitraire, de la spéculation et de l'artifice"* (1).

Les découpes du temps permettent de disposer de points de repère, de jalons qui fixent capricieusement les méandres de l'actualité. Il est toujours plus facile d'écrire l'histoire a posteriori. Nos schémas intellectuels rencontrent de sérieuses difficultés à décoder la réalité qui se construit sous nos yeux. Surprenant paradoxe... L'environnement professionnel s'agrandit sans cesse alors que la rapidité du changement réduit simultanément le temps de réaction. On dispose de moins en moins de temps pour s'adapter à des évolutions aux limites difficiles à repérer. La plus petite évolution technique est aussitôt connue et copiée, les réactions à la bourse s'effectuent en temps réel.

(1) Jacques Defrenne, Chantal Delvaux, Le management de l'incertitude, De Boeck Université, Bruxelles, 1991.

La période actuelle montre les limites d'une vision linéaire. Les périodes s'entrelacent, s'influencent et leurs combinaisons génèrent des effets surprenants. Les problèmes s'analysent à la dimension de la planète mais plus personne ne se risque à la moindre prédiction. Les pronostics deviennent hasardeux, les promesses tendancieuses. Nous sommes très loin d'une époque où l'on prédisait prochaine la fin de la crise et la sortie du tunnel.

L'histoire n'est plus un éternel recommencement. C'est la confirmation indiscutable que le futur ne nous est pas donné.

Dans ce contexte turbulent, tout salarié se sent balloté, menacé, impuissant. Chacun se fait à l'idée qu'il faudra vivre en considérant comme "*normale*" l'instabilité de l'univers professionnel, comme indispensable l'entretien de sa capacité d'adaptation. Dans cette bataille de la compétence, Hervé Serieyx compare les entreprises à des anthropophages : elles consomment plus de compétences qu'elles ne sont en mesure d'en développer parallèlement. En période de pénurie, il faut souvent accroître le professionnalisme tout en supportant une baisse substantielle des moyens habituellement accordés. Les budgets de formation subissent des restrictions drastiques qui peuvent aller de 20% à 40%. Généralement, la préférence va aux formations techniques, où elles sont perçues, dans l'immédiat, comme plus rentables. Elles apparaissent aussi plus faciles à mettre en place que les actions concernant le management des équipes ou le développement des individus.

Dans le corps social, cette gestion à court terme provoque un vrai malaise. Comment concilier l'exigence du changement et l'appauvrissement progressif des compétences ? L'entreprise est-elle toujours capable d'assumer ses rôles de production et d'éducation ?

La nostalgie n'est plus ce qu'elle était.

C'est face à l'adversité qu'il faut se montrer fort. Chacun partage ce sentiment. Pourtant, l'expérience oblige à constater un réel écart entre les intentions et les actes. Entre le discours et la pratique. L'inquiétude face au changement ne génère pas de réelle mobilisation. Cette réalité est vérifiable dans le comportement manifesté envers l'évolution de carrière et la gestion des connaissances.

Chacun est soucieux de son avenir, mais peu de gens s'activent dans ce domaine.

Sous le sceau de la confidentialité, de nombreuses entreprises proposent aujourd'hui à leurs salariés des bilans professionnels. C'est une excellente occasion de faire le point sur ses acquis et d'envisager positivement les projets et aptitudes à développer. Il est inquiétant de constater la faible demande. Recourir dans ce domaine au volontariat n'apporte pas les résultats escomptés.

A l'occasion du plan de formation annuel, les demandes individuelles représentent une part négligeable des besoins recensés. Trop de salariés participent encore à des stages de perfectionnement sans une réelle motivation. La formation en situation de travail (effectuée comme on le dit alors "*sur le tas*") est fortement contingentée par les exigences de productivité. L'individualisme l'emporte sur la solidarité. Et l'autoformation dans tout cela ? A en croire les performances de l'édition, les ouvrages techniques ne font pas recette. Il n'y a pas de véritable mobilisation sur cette "*bataille de la compétence*" que l'on sait pourtant décisive.

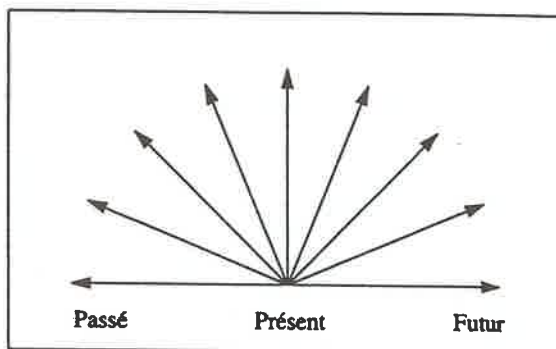
Comment expliquer un tel écart entre les intentions et les pratiques ? Pas d'effort réel de projection, peu de questions sur les échéances à venir. On se cantonne à vivre l'actualité immédiate, à subir sous le feu de l'action les réalités quotidiennes. Ainsi, on se laisse porter par les événements, situation tellement plus confortable mais ô combien plus périlleuse. En période de crise, on préfère semble-t'il ne pas voir les choses telles qu'elles sont, on remet à plus tard une prise de conscience que l'on pressent comme douloureuse. C'est toujours et encore cette fameuse politique de l'autruche ...

Certaines personnes objecteront - avec raison - qu'il est difficile de prévoir l'avenir dans un contexte perturbé. En effet, l'incertitude complique la tâche et dérègle notre capacité d'anticipation. Elle met en doute l'utilité et l'efficacité des apprentissages pour le futur. A quoi bon vouloir accroître ses compétences dans un contexte aussi mouvant et versatile ?

Et puis, il y a l'instinct de conservation. Face à l'anxiété certains mécanismes de défense se mettent presque automatiquement en place, c'est le refus d'admettre la réalité, la minimisation des risques, la responsabilité que l'on rejette sur les autres.

Un mécanisme de défense consiste notamment à se réfugier dans les douillets souvenirs du temps jadis. C'est alors la nostalgie qui prévaut par l'idéalisation excessive du passé, chacun sait " qu'autrefois, les choses se déroulaient tout autrement ...". On ne vit aucun changement sans faire aussitôt référence à des situations déjà vécues. Le positionnement

passé/présent domine outrageusement l'approche présent/futur. Cette nostalgie tente à sa manière de s'opposer à l'irréversibilité du temps.



Cette démarche intellectuelle provoque une attitude critique à l'égard du changement, elle traduit l'envie de maintenir le statu-quo. C'est le recours aux attitudes de défense, de protection, de repli sur ses valeurs et habitudes de travail.

La meilleure défense, c'est l'attaque.

Nous évoquons à l'instant une inquiétude, celle que face à l'adversité, la passivité de certains comportements l'emporte sur la combativité. Faut-il être capable de comprendre la portée des enjeux ?... L'histoire nous montre que les plus grandes victoires se construisent souvent au lendemain des échecs les plus cinglants. De multiples exemples prouvent que lorsqu'il n'y a plus rien à perdre la remise en cause est plus fondamentale.

Faut-il atteindre une telle extrémité, pour être prêt à douter de ses certitudes, valeurs et autres habitudes ? En stratégie, on a coutume de dire que lorsqu'un problème survient, il est déjà trop tard pour agir dans les meilleures conditions.

Aujourd'hui, la conduite préventive du changement ne s'inscrit pas dans la conception dominante de l'organisation. L'efficacité immédiate prime sur

l'efficience à moyen terme. Il faut faire vite et bien. La réactivité face à un événement l'emporte sur la préparation minutieuse d'une transformation.

Par ailleurs, nous vivons dans un monde qui continue à croire que toute vérité n'est pas bonne à dire. C'est le médecin qui cache à son malade l'état réel de sa maladie, la pratique de la langue de bois chez l'homme politique, ou plus simplement la rétention d'information d'un manager sur les changements à venir. Cela n'est pas en conformité avec la pensée de Goethe, il affirmait :

*"donnez à un homme un pourquoi
et il supportera n'importe quel comment".*

Cette "culture du secret " génère des comportements passifs totalement en décalage avec l'exigence du moment. En la matière, l'attitude de certains chômeurs est très révélatrice. Au début, ils reçoivent leur licenciement comme une sanction injuste. Ensuite, lorsque les démarches s'avèrent infructueuses, ils rejettent la responsabilité du problème à résoudre sur les autres - recruteurs, dirigeants, politiques - puis sur la société toute entière.

Aux antipodes de cette passivité, se trouve la volonté d'anticiper, d'être aux aguets face aux changements qui nous sont promis. Face à la crise, personne ne peut se sentir à l'abri d'une transformation brutale de son environnement, voire d'une radicale remise en cause de son emploi. Dorénavant, nous savons qu'une carrière oblige à exercer plusieurs métiers. L'obsolescence guette chaque salarié quel que soit sa compétence ou son secteur d'activité. A ce propos, Charles Rist prône l'humilité, car selon lui toute personne qui revendique le statut d'expert est un individu qui régresse. L'évolution des méthodes et techniques est telle que chacun se doit à la plus grande vigilance. La capacité de remise en cause est au coeur du processus d'adaptation. Dans cette approche, la théorie du docteur Knack trouve toute sa signification : une personne en bonne santé est un malade qui ignore...

La rapidité du changement concerne les activités dans lesquelles la valeur ajoutée repose principalement sur la matière grise, celles qui exigent le recours à des technologies avancées ou qui dépendent d'un marché sensible aux fluctuations internationales.

D'ici à la fin du siècle les futurologues prévoient un renouvellement d'au moins 50% du savoir accumulé depuis la nuit des temps. L'avenir est porteur de quelques menaces, mais n'oublions pas qu'il propose aussi de nombreuses opportunités. Par le passé, jamais l'intérêt du travail n'apparût aussi élevé.

John Naisbitt et Patricia Aburdene⁽³⁾ expliquent dans leur ouvrage "*MegaTendances* " en quoi la technologie renforce le pouvoir de l'opérateur "*les individus de nos jours possèdent des pouvoirs de création et de communication bien supérieurs aux maîtres de jadis. Les ordinateurs, les téléphones cellulaires et les télécopieurs accroissent le pouvoir des individus plutôt qu'ils ne les oppriment, comme on a pu préalablement le craindre*".

Nous savons que ces nouvelles technologies ont remis en cause l'importance accordée précédemment à la taille et à la localisation des structures, renforçant par là-même l'autonomie et le pouvoir d'action d'un salarié : délocalisation des sites , décentralisation des pouvoirs, travail à domicile... Cette tendance ne peut que se poursuivre, mais encore faut-il que les individus soient en mesure de l'assumer pleinement.

La curiosité : une veille stratégique

Face à l'accélération du changement, nous savons qu'il nous faut acquérir une vision globale et dynamique des phénomènes auxquels nous sommes confrontés. La curiosité n'est plus seulement un mauvais défaut, elle devient la meilleure manière de détecter dans le temps et dans l'espace ce qui se transforme et se met en relation. Il faut pour cela être aux aguets et raisonner sans filtre, ni a priori.

Une évolution est rarement une transformation brutale d'un mode de fonctionnement à l'autre. Elle s'inscrit dans un processus de micro-changements qu'il nous faut apprendre à identifier dans les événements quotidiens : la demande d'un client, l'analyse d'un incident technique, les éléments d'une note de service ou d'un article de journal, etc.

Dans ce rôle de vigie, nous pouvons utilement faire un parallèle avec les pratiques d'une entreprise. Ces dernières années, les firmes performantes se sont dotées d'un système d'écoute de leur environnement commercial, technologique, politique. Elles structurent leur démarche à travers des observatoires de la concurrence, des synergies avec l'Université et les Grandes Ecoles, la participation à des groupes de réflexion.

(3) John Naisbitt et Patricia Aburdene , *Megatendances* - 1990 - 2000 - Ce qui va changer, First, Paris, 1990

Cette veille stratégique est à l'entreprise ce que le radar est au navire : elle vise à identifier dans les meilleurs délais les opportunités et les menaces de l'environnement concurrentiel afin d'accroître la réactivité et agir ainsi au moment opportun.

Certes, un individu n'a pas la capacité à mobiliser des moyens considérables dans une telle approche. Mais fait-il seulement ce qu'il peut envisager de faire sans dépenser pour cela une énergie folle ?

Cette "*chasse à l'information*" s'inscrit dans le cadre d'une démarche structurée. Pour Edgar Morin⁽⁴⁾, un événement porteur d'information est un événement qui met un terme à une incertitude, ou qui apporte du nouveau c'est-à-dire de la surprise. Nous sommes actuellement submergés d'information par les médias, cette fameuse marée blanche qu'alimentent généreusement les radios, télévisions, téléphones, journaux, ouvrages à caractère professionnel, messageries, fax, minitel... Dans le domaine de l'information, les moyens disponibles sont variés mais parfois méconnus. Aujourd'hui, par exemple nous pouvons facilement avoir accès aux 17 000 banque de données accessibles par le minitel.

Dans un délai excessivement court, les technologies de l'information favorisent une agrégation et une diffusion massive des données. Difficile maintenant de faire de la rétention d'information, puisque tout salarié est en mesure de recueillir cette matière première selon les mêmes sources que sa hiérarchie.

Avec tous ses moyens, disposons nous pour autant d'une information utile permettant de préparer, décider, et agir d'une manière efficace ? A l'accroissement du volume d'information correspond fréquemment une déperdition qualitative de connaissance. Là, encore l'efficacité nous impose de bien différencier l'essentiel de l'accessoire. Il n'y a pas d'antagonisme entre la volonté d'être en éveil et celle de structurer sa démarche d'investigation.

(4) Edgar Morin, Pour sortir du XXème siècle, Nathan, Paris

Faire confiance au hasard serait une prise de risque, même si celui-ci ne peut être totalement exclu d'une telle démarche. L'intuition est-elle en définitive une compétence inconsciente ? Rigueur et flexibilité font ici bon ménage. Connaître à l'avance ses domaines de recherche évite de gaspiller l'énergie investie. La chasse à l'information n'est plus seulement une technique, elle est devenue une préoccupation permanente et une activité à part entière. Nous pourrions presque dire une attitude. Il faut aller au devant de l'information, ne pas seulement se limiter à attendre qu'elle vienne. Les événements quotidiens sont des éléments riches pour qui sait décrire à travers eux les évolutions à venir. Nous pouvons évoquer les réclamations de la clientèle, les remontées faites par le personnel sur les dysfonctionnements constatés, l'observation des pratiques de concurrence.

Toutefois, le besoin d'information fait aujourd'hui appel à d'autres moyens complémentaires que l'on se donne à travers le maillage et le réseau de relation. Le maillage consiste en une augmentation significative de ses informateurs à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, sachant que ceux-ci se multiplient et s'enrichissent mutuellement. Au contact des autres, chacun aigrit sa curiosité et sa capacité d'étonnement.

Le réseau communique avec d'autant plus d'efficacité lorsque les informations échangées sont perçues comme présentant un intérêt équivalent. Il se constitue par des liens informels, transversaux, à centralité faible. Ces rencontres occasionnelles sont facilement mobilisables grâce à la richesse des connexions. De cette manière, chacun peut développer son référentiel et anticiper les évolutions à venir.

Projection dans l'avenir

Nous venons de dire que la projection dans l'avenir s'organise à travers une démarche volontariste, des moyens et outils qui ne laissent rien à l'improvisation. En effet, la seule curiosité ne peut aboutir à accroître notre capacité d'adaptation. Dans le fonctionnement d'une entreprise, si les plans à cinq ans appartiennent à une époque révolue, le besoin d'une perspective crédible et rassurante du futur s'avère plus que jamais indispensable. Voilà pourquoi, le mot vision fait son apparition dans le vocabulaire managérial. Une entreprise a besoin d'un projet, d'un but suffisamment désirable pour que tous les salariés aient envie de l'atteindre. La vision propose "une image idéale et unique de l'avenir" (5). Elle donne un sens à l'action, elle incarne le rêve collectif de toute l'entreprise.

(5) Meryem Le Sage. Le management intuitif. Éditions Dunod. Paris 1992

Faire confiance au hasard serait une prise de risque, même si celui-ci ne peut être totalement exclu d'une telle démarche. L'intuition est-elle en définitive une compétence inconsciente ? Rigueur et flexibilité font ici bon ménage. Connaître à l'avance ses domaines de recherche évite de gaspiller l'énergie investie. La chasse à l'information n'est plus seulement une technique, elle est devenue une préoccupation permanente et une activité à part entière. Nous pourrions presque dire une attitude. Il faut aller au devant de l'information, ne pas seulement se limiter à attendre qu'elle vienne. Les événements quotidiens sont des éléments riches pour qui sait décrire à travers eux les évolutions à venir. Nous pouvons évoquer les réclamations de la clientèle, les remontées faites par le personnel sur les dysfonctionnements constatés, l'observation des pratiques de concurrence.

Toutefois, le besoin d'information fait aujourd'hui appel à d'autres moyens complémentaires que l'on se donne à travers le maillage et le réseau de relation. Le maillage consiste en une augmentation significative de ses informateurs à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, sachant que ceux-ci se multiplient et s'enrichissent mutuellement. Au contact des autres, chacun aiguise curiosité et capacité d'étonnement.

Le réseau communique avec d'autant plus d'efficacité lorsque les informations échangées sont perçues comme présentant un intérêt équivalent. Il se constitue par des liens informels, transversaux, à centralité faible. Ces rencontres occasionnelles sont facilement mobilisables grâce à la richesse des connexions. De cette manière, chacun peut développer son référentiel et anticiper les évolutions à venir.

Projection dans l'avenir

Nous venons de dire que la projection dans l'avenir s'organise à travers une démarche volontariste, des moyens et outils qui ne laissent rien à l'improvisation. En effet, la seule curiosité ne peut aboutir à accroître notre capacité d'adaptation. Dans le fonctionnement d'une entreprise, si les plans à cinq ans appartiennent à une époque révolue, le besoin d'une perspective crédible et rassurante du futur s'avère plus que jamais indispensable. Voilà pourquoi, le mot vision fait son apparition dans le vocabulaire managérial. Une entreprise a besoin d'un projet, d'un but suffisamment désirable pour que tous les salariés aient envie de l'atteindre. La vision propose "*une image idéale et unique de l'avenir*" (5). Elle donne un sens à l'action, elle incarne le rêve collectif de toute l'entreprise.

(5) Meryem Le Sage. Le management intuitif. Editions Dunod. Paris 1992

Cette démarche privilégie l'intuition aux données statistiques. Le futur ne sera pas seulement le prolongement du présent. Il apparaît donc illusoire de raisonner par extrapolation à partir d'une démarche historique et purement rationnelle. En se situant d'entrée de jeu dans cette approche intuitive du futur, on essaie dès lors d'identifier les évolutions de la société nouvelle, le système de valeurs dominant, les tendances du marché.

Cette démarche collective correspond à la volonté de domestiquer les événements à venir. De provoquer plus que de subir. Sur un plan individuel, il va sans dire que le moteur qui alimente ce système d'anticipation n'est rien d'autre que la détermination que nous manifestons pour y parvenir. Cette curiosité envers l'inconnu est une démarche plus ou moins naturelle et spontanée. Certaines personnes ressentent en permanence le besoin de se projeter dans le futur et de faire des projets, d'avoir des objectifs et des points de repère. Si l'emploi du temps de vos week-ends est défini longtemps à l'avance, vous appartenez sans doute à cette catégorie.

Le recours à certaines techniques permettent de cultiver cette capacité d'anticipation. Nous pensons notamment à la visualisation mentale et à la projection pro-active ou rétro-active.

La visualisation mentale consiste à se projeter dans l'avenir de manière à s'imprégner des caractéristiques d'un événement. Elle consiste à être par anticipation, le spectateur privilégié de l'action à venir. Nous savons qu'au départ d'une course, les skieurs de compétition simulent mentalement plusieurs fois le parcours afin de faire la synthèse entre les sensations éprouvées lors de l'entraînement et les conditions prévisibles de la course (météo, état de la neige ...). En visualisant toutes les difficultés, on se concentre plus facilement sur les points clés. On imagine plusieurs scénarii possibles, et on réduit ainsi l'effet de surprise. Cette préparation mentale limite l'incertitude et renforce la confiance en soi.

Dans l'activité professionnelle, une telle technique trouve de multiples applications : la mise en oeuvre d'un projet long et complexe, la réussite d'un entretien à caractère stratégique, voire tout simplement la préparation d'une journée de travail. On se sent toujours mieux armé face à une situation dont on connaît à l'avance les principaux paramètres. L'anticipation favorise la réussite, mais elle n'exclut pas de réfléchir sur l'attitude à adopter en cas d'échec. Dans la difficulté, on apprécie les gens performants à la qualité du rebond. Ils savent se remettre rapidement dans le sens de la marche. Envisager l'hypothèse de l'échec n'incarne pas le doute en tant que tel, mais une volonté de dédramatisation et de réactivité face à l'événement à venir.

Il est intéressant de constater que cette projection dans le temps fait appel à deux démarches différentes :

- une démarche pro-active, qui nous amène à passer de l'état présent à la situation souhaitée en parcourant de manière chronologique les différentes phases de la mise en oeuvre;
- une démarche rétro-active, qui, à l'instar d'un compte à rebours nous amène à partir d'un but final à identifier les étapes intermédiaires.

L'utilisation d'une de ces méthodes nous semblera dans la pratique plus évidente que d'autres. Notons que la démarche rétro-active présente un intérêt indéniable : elle oblige à clarifier l'objectif avant de s'interroger sur le dispositif et les moyens à mettre en place.

Ces techniques facilitent la projection mais le secret de la réussite repose incontestablement sur leur fréquence d'utilisation. La capacité d'anticipation relève d'un entraînement, d'un automatisme comme un autre. Il faut apprendre à s'interroger sur les conséquences à moyen terme d'une situation, aussi apparaît-elle dans l'immédiat.

On le sait les événements quotidiens sont porteurs de multiples transformations à travers les anomalies, incidents, réclamations.

S'interroger sur l'évolutivité d'un phénomène quel qu'il soit ne requiert aucun talent particulier, tout juste une tournure d'esprit. Mais, faut-il avoir envie d'entretenir cette capacité-là ?