

Les attitudes managériales face à l'accélération du changement

A. LES CARACTERISTIQUES DE LA SITUATION DANS LAQUELLE SE TROUVENT LES ENTREPRISES

1. La conquête de l'espace se termine

Depuis des décennies, l'espace marchand s'est agrandi.

Le paysan vendait ses oeufs au bourg le plus proche, puis à quelques autres bourgs.

La petite entreprise a élargi son marché au département, puis s'est associée avec un confrère pour atteindre un espace national.

Autrefois, le marché était à la dimension du village, aujourd'hui, le marché est à la dimension du monde.

Ne parle-t-on pas de "multinationales".

Le consommateur français trouve près de chez lui des chaussettes "made in "HongKong", des magnétoscopes "made in Taiwan", des jouets "made in China" etc...

Les distances se sont raccourcies et nous avons le sentiment que la capitale lointaine nous est, malgré tout, très proche.

La guerre économique a discrètement éliminé les frontières. On s'en aperçoit bien, en particulier, quand il s'agit de rester concurrent sur des produits en provenance de pays où les salaires et les charges sont faibles.

Les hommes vivent sur une planète unique, sous la loi d'un seul grand marché, où tout circule, tout s'échange : ordinateurs coréens, chaînes hi-fi japonaises, meubles suédois, tissus italiens ou fromages français... "L'espace n'est plus un problème, mais le temps, si. Ou plutôt, l'espace n'est plus un problème que par les délais et les coûts qu'il induit".

"On est passé d'une civilisation du territoire à une civilisation du temps"¹

Le Philosophe André Comte-Sponville ajoute à cette analyse une notion terriblement actuelle qu'il nomme le "temps de l'urgence".

2. La conquête du temps commence

Nous sommes entrés dans cette civilisation où le temps prend une place de plus en plus grande dans la vie des entreprises. Ceci est la conséquence de deux phénomènes majeurs :

- le futur ne nous est plus donné
- chacun veut une satisfaction immédiate

a. Le futur ne nous est plus donné (changement accéléré)

Insensiblement, nous sommes passés d'un monde où le futur était déterminé à un monde où le futur ne l'est plus. Il devient nécessaire de se choisir un futur voulu.

Ceci est la conséquence, entre autres choses, du changement accéléré dans le domaine des techniques et des technologies.

b. La quête de la satisfaction immédiate ("Tout, tout de suite" – Réactivité)

Une enquête réalisée par l'IFOP permet de mettre en évidence que le temps est un facteur

¹ Pierre Denis JOLLET (Usine Nouvelle 17/09/92)

déterminant dans l'acte d'achat.

Comme consommateurs, nous faisons la chasse à la minute perdue. Le concept qualité/prix apparaît aujourd'hui comme dépassé. Le concept qualité/temps est en train de le supplanter.

Le consommateur veut "tout, tout de suite"

Un certain nombre d'entreprises ont déjà compris qu'il était urgent de réinventer l'offre. Ainsi, avec un slogan, la Société Générale fut l'une des premières à bouleverser le marché bancaire : "Prêt Espresso, la Société générale vous dit oui ou non, mais elle vous le dit tout de suite".

Dans le même esprit, Monoprix lançait récemment le concept du "city-marché" et décidait de laisser ses succursales ouvertes jusqu'à 21 h puis 22 h. L'idée : offrir à ses clients la liberté de pouvoir faire leurs courses en semaine et de disposer ainsi de leur samedi. Speedy, qui a construit son image sur la réparation automobile à grande vitesse, a multiplié par deux ses effectifs en trois ans et plus que doublé son chiffre d'affaires. Pizza Hut sur la base du concept "livrer une pizza à domicile en moins de 30 minutes" démontre encore que le respect d'une promesse de temps peut conduire au succès. Bilan : un chiffre d'affaires passé de 0,6 million de francs en 1988 à 96 millions en 1991 et à 325 en 1993.

"A chacun son délai" devient aujourd'hui un des slogans du management. Car, encore une fois, après le temps des fournisseurs, cette fin de siècle entre dans le temps du client, celui qui rythme les flux, décide des entrées et des sorties sur le terrain du jeu économique.

L'entreprise qui maîtrisera les délais sera en position de force et, reconnue dans ce rôle, elle prendra l'avantage.

B. LES CARACTERISTIQUES DE LA SITUATION DANS LAQUELLE SE TROUVENT LES INDIVIDUS

1. Les conséquences du changement accéléré

Cette évolution qui touche tous les secteurs industriels, toutes les techniques et toutes les fonctions dans une entreprise, entraîne ipso facto une "diminution de la durée". Diminution de la durée de vie des produits, des techniques, des méthodes, mais également celle des savoir-faire acquis.

Nos compétences techniques et technologiques deviennent de plus en plus vite obsolètes. La conséquence de ce phénomène est une augmentation de l'incertitude et donc de l'insécurité. Ceci crée une inquiétude (voir un stress) plus ou moins conscient.

"Ca va plus vite que nous"

On est sous l'emprise de la "dictature du temps"¹.

Dans ce contexte turbulent, tout salarié se sent ballotté, 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'elle 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, perçues, dans l'immédiat, comme

¹ Bruno Jarosson -APM

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 des rôles de production et d'éducation ?

2. Les conséquences de la quête de la satisfaction immédiate

- a. L'inquiétude sur le long terme entraîne à une envie de satisfaction immédiate. L'incertitude de l'avenir, la modification de l'échelle des valeurs (c'est quoi une valeur ?) entraîne à vouloir tout, tout de suite.

Là encore, le temps apparaît comme la matière première la plus abondante (le seul problème, c'est qu'il n'est pas réutilisable !).

Une étude récente réalisée sur le rapport qualité/temps¹ montre que 41 % des français considèrent le temps comme un élément prépondérant. Pour eux, l'essentiel est de tenir le délai.

Jamais les outils destinés à "faire" plus vite n'ont été plus nombreux. A la maison ou au bureau. A commencer par l'agrafeuse, inventée dès 1868, la fermeture Eclair en 1893, la cafétéria lancée en 1902, le rasoir électrique en 1928 et la Cocotte Minute en 1953.

Sans compter tous les aspirateurs, machines à coudre ou autres lave-vaisselle... Aujourd'hui, 90 % des ménages possèdent un lave-linge, plus de 40 % un four à micro-ondes.

Dans le même souci, ont été imaginés les aliments en conserve, déshydratés, surgelés, la vente par correspondance, les services-minute, les livraisons à domicile et les fast-food. Sont apparus sur les marchés la salade pré-épluchée, les carottes déjà râpées (le zapping, le loto/grattage).

Ceci pourrait également s'appliquer à certaines valeurs. "La fidélité" : on est fidèle 20 fois par an au lieu de 1 fois pour 20 ans.

- b. Mais il demeure une insatisfaction sur la durée.

Chacun vit dans l'instant, dans l'immédiat. Le présent étant devenue la seule référence.

La civilisation du temps dans laquelle nous sommes entrés est celle du temps présent, du temps immédiat. On perçoit de plus en plus 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".²

Mais, il demeure au fond de l'homme, une "attente d'éternité", d'où une angoisse sourde. André Comte-Sponville nous suggère que l'essentiel est de ne pas oublier l'essentiel : dans l'urgence du temps, la lenteur de vivre ; dans la dureté du monde, la douceur d'aimer ; dans les contraintes de l'action, la liberté de l'esprit". Toutes ces définitions voudraient renouer avec un certain temps de vivre. Peut-être faut-il aller jusqu'à retrouver le temps de l'attente et celui du rêve. En réalité, le véritable luxe, ne serait-ce pas de voir passer le temps ? ... Même si, comme le dit Woody Allen, "l'éternité, c'est long, surtout vers la fin".

C. LES ATTITUDES NEGATIVES

Elles consistent à se situer dans le présent, dans le passé ou dans la seule technique.

¹ Etude Chronopost

² Jacques Defrenne, Chantal Delvaux, Le management de l'incertitude, De Boeck Université, Bruxelles 1991

1. La politique de l'autruche

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...

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.

2. La nostalgie

Un mécanisme de défense consiste également 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.

3. "La Zorro-technocratie"

Cette réaction (illusion technocratique de la maîtrise) consiste à considérer qu'il suffit de mettre au point un outil technique, voire un outil hyper-sophistiqué, pour répondre aux problèmes du moment : "ce sont les intellectuels ou les philosophes qui compliquent tout" est une remarque souvent entendue.

Cette réaction intéressante par son côté dynamique, est très dangereuse si elle ne prend en compte que l'aspect "outil technique". En effet, et compte-tenu que les outils techniques sont dans le domaine du changement accéléré, comment peut-on gérer ce changement seulement par des outils techniques, qui, par définition, vont devenir obsolètes ? Et plus un outil est sophistiqué, plus il intègre de fonctions, plus il risque de devenir vite obsolète.

Bien évidemment, il ne s'agit pas ici de refuser les évolutions et les moyens techniques, au contraire, mais il s'agit de ne pas considérer qu'ils peuvent, à eux seuls, permettre la démarche vers l'excellence.

D. LES ATTITUDES POSITIVES

1. Attitudes de l'entreprise

a. Une entreprise dirigée

- Vision claire
- Message clair et compréhensible par celui qui est "le plus loin " dans l'entreprise

- Charisme

b. Une entreprise motivée

- Information
- Formation
- Appropriation

c. Un état des lieux

- Un diagnostic de l'existant
- Points forts, points faibles
- Repères pour l'avenir

2. Attitudes individuelles

Nous pouvons tout simplement faire le parallèle avec les bonnes pratiques d'une entreprise.

a. Une vie professionnelle dirigée

- Pourquoi ?
- Donner un sens ["Dis papa, c'est quand qu'on va où" ? dit le chanteur Renaud]
- Acquérir une vision globale et dynamique

Face à l'accélération du changement, nous savons qu'il nous faut acquérir une vision globale et dynamique des phénomènes auxquels nous sommes confrontés.

Serais-je compétent dans cinq ans ?

- Etre "branchés"

La curiosité n'est plus un 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.

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.

Mais il nous faudra, pour être efficace, savoir où on veut aller pour différencier l'essentiel de l'accessoire. Il faut être en éveil et en même temps structurer sa démarche d'investigation, en particulier en s'appuyant sur un maillage d'informateurs. "Dis mois avec qui tu es branché ?..."

b. Une vie professionnelle motivée

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.

c. Un état des lieux (diagnostic)

Que suis-je capable de faire aujourd'hui ? Quelles sont mes compétences ?

E. UNE SYNERGIE NECESSAIRE ENTRE L'ENTREPRISE ET L'INDIVIDU

L'entreprise et l'individu se trouvent confrontés aux mêmes phénomènes :

changement accéléré . A noter que: 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.

- Cette accélération entraînant incertitude et angoisse
- L'envie d'une satisfaction immédiate

Les deux partenaires (entreprise et individu) doivent donc réfléchir ensemble et combiner leurs efforts.

Ces efforts doivent être particulièrement sensibles sur les points suivants :

- apprendre à donner le sens
- apprendre à anticiper
- apprendre à faire le point
- apprendre à mener des actions d'amélioration

1. Apprendre à donner le sens

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.

Apprendre à se poser la question "Pourquoi ?"

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". Elle donne un sens à l'action, elle incarne le rêve collectif de toute l'entreprise.

2. Apprendre à anticiper

Aux antipodes de la passivité ou de la nostalgie, 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.

Aujourd'hui, la conduite préventive du changement ne s'inscrit pas dans une 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 évènement l'emporte sur la préparation minutieuse d'une transformation.

L'entreprise doit donc aider chacun à éclairer son futur possible.

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.

3. Apprendre à faire le point

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.

4. Apprendre à définir un plan d'actions d'amélioration

Un sens, un projet anticipateur et une claire vision de la situation actuelle doivent permettre dans une démarche dynamique de se fixer un plan d'actions d'amélioration, afin de pouvoir en permanence être en situation de bonne "employabilité".