

LE CHANGEMENT ou COMMENT SAISIR L'INSAISSABLE.

Penser le changement aujourd'hui impose d'adopter la coutume de la chouette de Minerve, connue pour déployer ses ailes avec le crépuscule (c'est-à-dire peu avant que le soleil ne se lève sur une journée différente !).

La réalité du changement aujourd'hui se compose du métal fondu à partir du minerai de l'expérience. Ce produit fini de l'imagination entrepreneuriale reflète à la fois la composition du minerai mais aussi la marque du processus de fonte qui divise les ingrédients du minerai en produit utile et déchets, tandis que sa forme dépend du moule (le cadre, l'organisation, l'esprit et les valeurs de l'entreprise) dans lequel aura été versé le métal fondu.

L'entreprise a longtemps été conçue comme un système muni de deux bras puissants. L'un, « la structure », qui extirpe les acteurs du dehors et impose des limites à leur liberté. L'autre, « la culture », qui pénètre l'intérieur des acteurs, ce lieu où on sème souhaits et buts et où ils incubent, et qui pétrit le libre arbitre pour lui donner une forme auprès de laquelle la plus dure des situations structurelles passe pour une douce étreinte bienveillante.

Ce système avait un but : rester en vie tant que possible sous une forme aussi peu modifiée que possible. Le système visait d'abord sa propre stabilité dans le temps. A cet effet, il maintenait sa structure en gérant les tensions qui la menaçaient. Tout ce qui poussait au changement et ce faisant visait à modifier le statu quo était perçu comme « dysfonctionnel ». Structure et culture coopéraient et se complétaient l'une l'autre dans la guerre d'usure contre l'aléatoire, la contingence, les mutations. L'entreprise était conçue sur le mode du bureau administratif. La principale pression à laquelle risquaient d'être soumis les hommes et les femmes de cette société était la prescription de conformité aux critères et de respect des activités quotidiennes affectées aux rôles et statuts attribués. La ligne de démarcation entre le respect de la norme et la déviance était clairement tracée et bien gardée. Le gestionnaire s'efforçait d'injecter de la reconnaissance de but dans les choses puis de faire en sorte qu'elles s'efforcent d'atteindre le but en question. Finalement, il s'agissait de rendre l'opaque transparent, le spontané calculable, l'ambigu explicite et l'incertain prévisible.

Le déclin de ces grands modèles d'entreprise préconçus, complètement et étroitement gérés a commencé.

Alors « quoi d'autre » ?

De nos jours, l'art de la gestion repose de plus en plus sur le refus de gérer et le fait de laisser les sujets de gestion d'hier trouver comme les monnaies le font dans les échanges dérégulés actuels, « leur propre niveau ».

Ce n'est plus aux managers qu'il revient de faire tenir tranquilles leurs subalternes et de diriger leurs moindres mouvements.

S'il leur arrive encore parfois de devoir s'en occuper, cette tâche a tendance à être ressentie comme contre productive et sans grande logique économique.

C'est désormais aux subalternes qu'il revient d'attirer le regard des supérieurs, de rivaliser pour attirer leur attention et leur donner envie d'acheter les services qu'autrefois les supérieurs les forçaient à fournir !!!

Comme le fait remarquer Daniel Cohen, « il n'y a plus un col blanc qui donne des ordres à un col bleu. Il y a un col de couleur intermédiaire, saisi d'un problème qu'il doit résoudre. ».

C'est aux gérés de montrer de quoi ils sont capables et de convaincre les managers qu'ils n'auront pas à regretter de les avoir engagés !!!

Les employés ont gagnés en force, ce qui revient à endosser la responsabilité de la compétence et de la valeur qu'ils ont acquises vis-à-vis de la compagnie.

« Ce n'est plus à l'entreprise de surveiller les ouvriers. C'est aux ouvriers de démontrer à l'entreprise qu'ils ont bien fait leur tâche. »

Faut il s'enthousiasmer de cette nouvelle ?

La dissolution des routines conçues par la gestion fut proclamée acte historique de gain de force, le triomphe ultime de l'authenticité et de l'affirmation de soi individuelles.

Mais la nouvelle voie, à laquelle nous assistons aujourd'hui annonce également la fin de la sécurité autrefois associée au statut, à la hiérarchie, à la bureaucratie, aux plans de carrière arrêtés avec possibilité de titularisation.

Le vide laissé par la sécurité et les visions et planifications à long terme est rempli par une succession (en accélération constante) de projets épisodiques, chacun offrant, dans le cas d'une réalisation réussie, guère plus qu'une chance accrue d'employabilité dans d'autres projets.

Les projets sont à court terme et jusqu'à nouvel ordre !

C'est leur abondance, leur augmentation constante, leur excès qui ont vocation à compenser le manque de perspectives sûres et durables. Du moins l'espère t'on !!

L'intégration par succession de projets à court terme n'a pour ainsi dire besoin d'aucun contrôle depuis le sommet.

Personne ne force les coureurs à courir !

En ce qui concerne l'état de forme permettant de rester en course, la charge de la preuve est passée sur les épaules des coureurs !

En terme de contrôle (et de management) rien n'est plus efficace que le spectre de l'insécurité qui plane au dessus des contrôlés.

Une observation fine des comportements a démontrée depuis bien longtemps que pour survivre sur une mince couche de glace, il faut patiner vite !!!

Le contrôle n'est plus effectué à partir d'un QG avec adresse fixe et permanente. Celui-ci se contente d'émettre des signaux diffus, déroutants, controversés et mutuellement contradictoires – et en des quantités chaque jour plus importantes.

A la conformité à des critères rudimentaires, une loyauté certaine envers des mœurs anciennes et des engagements « durables », s'est substitué une identité flexible, un empressement constant à changer et la capacité à le faire dans les plus brefs délais.

Halte à la régulation normative et place au charme et à la séduction.

Vive les relations publiques et mort au maintien de l'ordre et à la surveillance.

Le contexte de la vie humaine et la signification d'une stratégie de vie raisonnable ont changé.

Les défis, devoirs et activités de l'existence ont tendance à adopter de nos jours des formes et des couleurs différentes.

Hier il y avait des organismes s'efforçant de concevoir, de construire et de maintenir l'ordre.

Aujourd'hui, ce sont des choix individuels qui tentent de fournir des réponses au déclin, à l'imprévisibilité parfois même à l'incohérence d'une société toujours en mouvement.

Dans un entretien vieux de 10 ans, Ed Mac Cracken, de la compagnie Silicon Graphics, formula quelques hypothèses :

« La clé, si l'on veut obtenir un avantage concurrentiel, n'est pas de réagir au chaos, mais de le créer... Notre sentiment est que ce rythme rapide et chaotique de changement ne cessera jamais et s'accélérera toujours... L'irrévérence est importante dans un environnement très créatif... Le plaisir et l'irrévérence rendent en outre le changement moins effrayant... Par exemple, nous avons récemment remplacé deux vieilles divisions par cinq nouvelles. Nous avons engagé un orchestre de jazz et organisé une veillée mortuaire sur notre campus de Mountain View. Nous avons rempli deux cercueils d'un bric-à-brac provenant de chaque division puis les avons enterrés. Cette cérémonie renforça notre philosophie selon laquelle nous devons envisager la vie telle

qu'elle est et telle qu'elle pourrait être plutôt que comme elle fut. »

Norman Augustine donnait le conseil stratégique suivant : « il n'y a que deux types de compagnies : celles qui sont en train de changer et celles qui ferment »

Le changement est devenu un incontournable ainsi que son propre but, ne requérant aucune autre justification.

L'immobilisme mène au désastre.

L'éphémère et l'obsolescence intégrée se changent en atouts, sources certaines de gains instantanés et à court terme.

Dans un monde qui n'est plus gouverné par des normes, seuls les gains à court terme comptent.

Prend l'oseille et tire toi était la devise des bandits de grand chemin. Elle est devenue celle des stratèges (cambrioleurs ?) du monde économique.

Cette tactique risque d'être appliquée à tout moment et les salariés le savent bien. La conséquence majeure en est la perte de confiance.

« Cet adhésif qui maintient l'union du présent connu et des futurs imaginés, la substance qui cimente des actions éparses en trajectoire à long terme. »

Les contrats sont devenus friables. Les engagements sont temporaires. Les cadres dans lesquels se constituaient autrefois les projets de vie se font cassants et fragiles. La société ne s'imagine plus comme une totalité mais comme « une mosaïque de destinées individuelles se rencontrant en passant un bref instant, et seulement dans le but de repartir peu après à la dérive sur leurs itinéraires distincts ».

« Dans le travail fordiste à l'ancienne, un travailleur est toujours un travailleur (pourvu qu'il ne boive pas disait Ford), quelle que soit la trajectoire suivie. Dans le monde qui s'ouvre aujourd'hui, le risque de tout perdre est permanent. Le grand professionnel, possesseur d'un savoir "unique", pourra brutalement basculer dans l'incompétence avec l'émergence d'une nouvelle technologie ; le travailleur spécifique est par définition celui qui risque tout lorsque son entreprise est mise en faillite ou doit licencier. »

L'élite des affaires change de vocabulaire. Pour exprimer le fond de leurs propres actions, ils utilisent les métaphores de la danse et du surf. Ils parlent de culture, de réseaux, d'équipes, de coalitions, d'influences plutôt que de contrôle, de direction et de gestion. Ils recherchent des formes plus fluides d'organisation, de celles que l'on peut assembler, démanteler puis ré-assembler dans les plus brefs délais et sans préavis. C'est ce type de forme d'assemblée, fluide et d'une instabilité endémique qui convient le mieux à leur conception du monde environnant comme étant « multiple, complexe, en mouvement constant et dès lors ambigu, flou et malléable, incertain, paradoxal, chaotique.

L'organisation des affaires comporte aujourd'hui un élément de désorganisation délibérément intégré : moins solide et plus fluide il est, mieux ce sera !

Comme tout autre chose dans le monde, tout type de savoir, d'aptitude, de savoir faire ne peut que vieillir rapidement.

Dans la course actuelle à l'efficacité et à la productivité, l'art de faire mieux que les autres réside dans le refus d'accepter un savoir établi, de suivre des précédents, de reconnaître la sagesse d'une expérience accumulée.

Le « savoir faire » est progressivement mais inexorablement remplacé par le « savoir être ».

Le « savoir être », désigne la qualité d'être bien connecté, capable de communiquer sans difficulté, et d'avoir un grand cercle de personnes aussi bien connectées avec qui communiquer.

On pourrait dire que le « savoir être » consiste à développer un réseau de communication dont on occupe le centre.

Ou mieux encore, se positionner au point de contact ou de passage d'un grand nombre de réseaux.

Multiplier les liens tout en refusant d'accorder la préférence à aucun d'entre eux est aujourd'hui une bonne stratégie.

Vivre dans un réseau, se déplacer dans le réseau, passer d'un réseau à l'autre avec toujours plus de rapidité et de facilité, voyager léger et être constamment en mouvement, est aujourd'hui la clé de la sécurité et de la sérénité.

L'expérience de légèreté, de détachement, de voltige, de franchissement, de cabriole, de surf, de glisse que vit la nouvelle élite laisse cependant beaucoup de spectateurs sur la touche.

La « nouvelle vulgate planétaire » ne concerne finalement qu'un petit nombre.

Sont ce les vainqueurs ?

Prenons garde au risque que « la haine du vaincu ne soit pas plus forte que la gloire du vainqueur » !!!

Dr. Philippe Van Den Bulke

vendredi 11 août 2006