

Le long terme comme horizon

Système d'anticipation et métamorphose des organisations

Philippe Durance, Régine Monti

publié le 08/07/2018

Histoire & stratégie

Ce livre de prospective part d'une double interrogation :

1/ Comment les entreprises et grands groupes centenaires ont-ils acquis cette durée de vie ?

2/ Comment ces organisations arrivent-elles à trouver un équilibre entre le changement et la continuité ?

Partant de ce questionnement, les auteurs s'attachent à examiner les moyens, méthodes et formules que ces organisations emploient pour anticiper. L'objectif est de dresser une typologie des "systèmes d'anticipations".

Pour ce faire, l'ouvrage se fonde sur une série d'entretiens menés avec les dirigeants ou membres des comités de direction des différentes entreprises centenaires ou multi-centenaires (Saint-Gobain, Malakoff Médéric, Danone, ...), retranscrits dans la deuxième partie de l'ouvrage. Le but n'est pas tant de dresser une comparaison entre ces entreprises, mais plutôt de déterminer la place qu'elles accordent à la prospective et l'anticipation.

L'objectif de cette fiche est avant tout de donner des pistes d'analyses comparatives, utiles dans une armée vouée à s'adapter, pour penser le changement, l'anticipation, et de façon générale sa prospective (son rapport au temps), à partir d'expériences d'entreprises privées centenaires et des avis des dirigeants de celles-ci. -Trois thèmes sont abordés dans le livre :

Comment anticiper ?

La place des acteurs dans le changement

Le rôle du dirigeant

Ce livre apporte à l'Armée de terre plusieurs pistes, expérimentées dans la société civile, pour penser le temps long et le court terme dans le cadre d'une stratégie d'anticipation et d'adaptation pour relever les défis du futur. Tout d'abord, l'impératif de penser autrement, de changer les grilles d'interprétation classiques et de savoir garder un œil ouvert sur le monde extérieur pour comprendre les évolutions en gestation. Cela permet d'éviter l'enfermement dans un seul modèle de pensée, et de réfléchir à l'anticipation de ce que sera demain.

Cet impératif doit être couplé à la participation active d'acteurs (parfois des talents cachés dans l'organisation) capables, à la fois, de percevoir le changement et de le mettre en œuvre, mais aussi de faire partager la vision nouvelle au reste de l'institution, notamment auprès des décideurs (ce qui suppose une capacité à accepter la contradiction constructive). Enfin, le rôle des personnalités dirigeantes est primordial, puisque c'est à elles que revient la tâche de promouvoir et conduire le changement, en gardant l'esprit ouvert aux idées nouvelles, même minoritaires ou venant de l'extérieur.

I. Comment penser le changement et anticiper ? Cette question représente le thème principal de l'ouvrage. Il s'agit de voir quels sont les différents moyens qui permettent de préparer l'organisation au changement. Cette préoccupation est centrale pour les dirigeants, puisque c'est elle qui garantit la pérennité d'une organisation.

a) Le processus d'anticipation

Les auteurs de l'ouvrage signalent souvent que les réponses à la question "comment anticiper" sont diverses et parfois paradoxales (. En effet, le processus d'anticipation doit prendre en compte deux facteurs pour être efficace :

- Ce processus doit être à la fois centralisé et bottom-up. L'anticipation reste l'apanage des chefs et des comités de direction, cette fonction ne se délègue pas puisque ce sont eux qui ont les leviers de commande de l'organisation. En revanche, les auteurs soulignent la nécessité de rester ouvert et de maintenir (et par conséquent entretenir) les liens avec ce qu'ils appellent « le terrain » qui fait remonter les informations utiles à la conception des projets futurs. D'où l'importance, selon les auteurs, de la présence de cellules prospectives « au niveau méso » des organisations, pour faciliter la transmission d'informations venant du terrain.

- Il est à la fois continu et discontinu. Le temps de l'anticipation est non seulement long, mais aussi marqué par des moments forts et des ruptures, ce qui rend le processus forcément discontinu et génère de possibles frictions. D'un autre côté, les organisations doivent ménager des plages de temps prospectifs, à l'abri des possibles moments de frictions et de la pression du temps court. Ils doivent permettre de penser l'adaptation du changement lui-même de façon collective compte des aléas ou des surprises (recours à la veille prospective au sein de l'organisation par exemple).

- Les capacités pour anticiper Pour anticiper, il faut entretenir ou acquérir des capacités bien précises. Elles s'inscrivent dans trois domaines principaux : le rapport au monde extérieur, le rapport au temps, et l'organisation même de l'entreprise (ou de l'institution au sens large).

- Le rapport au monde extérieur : la capacité d'anticipation dépend en grande partie du regard que l'organisation porte sur le monde extérieur. Elle doit repérer les signaux "faibles", et saisir les évolutions du monde. Il s'agit aussi de prendre en compte l'aspect

international, le monde de la recherche, etc.

- Le rapport au temps se traduit par la capacité de prendre en compte le court et le long terme. Il s'agit pour les auteurs et les dirigeants interrogés, de l'attitude prospective par excellence. Le but de cette capacité est de pouvoir être à la fois réactif et/ou proactif, c'est-à-dire être prêt en permanence, savoir anticiper les évolutions, voire même provoquer les changements souhaités. Cette capacité nécessite plusieurs éléments pour être mise en place: d'une part, prévoir les réformes sur le long terme, d'autre part, être capable de prendre en compte les possibles moments de ruptures ou d'accélération.

- L'organisation de l'entreprise (ou de l'institution) demande la capacité à accepter la contradiction, à avoir une culture du débat, à se poser les bonnes questions, et surtout savoir se remettre en cause. Ces capacités se nourrissent de la diversité de l'organisation, des parcours individuels, des différentes cultures, mais surtout des grilles de lecture en place dans l'organisation.

c) Changer les grilles de lecture

Le concept de grilles de lecture fait référence aux différents prismes par lesquels les organisations voient le monde. Il s'agit des représentations dominantes parmi les dirigeants et les cadres de l'organisation. Elles conditionnent la vision du futur et la capacité à répondre aux nouveaux enjeux. Elles influencent les comportements, les politiques ou les innovations.

Il est donc nécessaire, d'après les dirigeants interrogés, de faire évoluer les grilles de lecture, qui sont souvent « classiques » ou trop techniciennes. Il s'agit de dépasser le cadre dominant pour s'ouvrir à d'autres systèmes de pensée. La transformation des grilles de lecture peut passer par des modifications profondes des organisations :

1) réorganisation des équipes pour "hybrider" les différentes cultures professionnelles,

2) mobilisation des individus pour savoir comment ils s'imaginent les évolutions futures... Cela demande aussi de la part de l'organisation une ouverture sur le monde extérieur qui permet de s'inspirer des autres modèles existants. La nécessité de transformer les grilles de lecture de l'avenir est un point de passage obligé pour que l'anticipation se traduise en action.

II. Quels sont les acteurs du changement ?

Envisager le changement, penser l'anticipation, la mettre en œuvre, demandent l'investissement d'individus qui appartiennent à l'organisation. Ces acteurs du changement sont essentiels au processus d'anticipation et à la façon dont l'organisation va penser le futur. Les auteurs établissent une typologie de ces acteurs, qui restent des idéaux-types (au sens weberien) et peuvent varier selon la réalité de l'organisation.

a) Trois catégories d'acteurs Les auteurs distinguent trois grandes catégories d'acteurs du changement. Ces catégories sont à la fois différentes et complémentaires. On y trouve les "talents individuels", "l'avant-garde", et les équipes dans leur ensemble.

- « Talents individuels » : il s'agit des individus capables de discerner les tendances émergentes, et de les porter jusqu'à la direction. Ces individus sont le plus souvent totalement ignorés par les organisations traditionnelles attachées au conformisme et ayant tendance à rejeter l'avis minoritaire (d'où l'importance des modifications des grilles de lecture). L'enjeu pour cette catégorie d'acteurs est de se faire entendre.

- « L'avant-garde » : petits collectifs cherchant à comprendre les nouveaux besoins de l'organisation, les nouvelles grandes tendances, et qui vont donc vouloir expérimenter.
- « Les équipes dans leur ensemble » : cette catégorie doit faciliter la diffusion de la capacité de changement en interne.

b) Les types d'acteurs

Au sein de ces grandes catégories, les auteurs dressent une liste des types d'acteurs selon les différentes phases du changement (la prise de conscience du changement, le partage de la nouvelle vision, et enfin la participation au changement). Ces types sont fluctuants, non fixes. Ainsi les acteurs peuvent passer, pour diverses raisons, d'un type à l'autre.

- Les « forces vives » : c'est-à-dire les acteurs qui ont compris le changement, qui partagent la vision de la direction et qui participent directement au changement. Ce sont eux qui agissent directement sur la transformation de l'organisation.
- Les « acteurs potentiels » : il s'agit d'individus ayant compris le changement et la nouvelle vision, mais qui ne participent pas à la transformation de l'organisation, et cela pour diverses raisons liées à la conjoncture. Cependant, les auteurs précisent que ces acteurs peuvent basculer dans le premier type, si l'occasion se présente ou s'ils y sont aidés.
- Les « acteurs freins » : Ces acteurs ne perçoivent pas le changement en cours ou à venir et conservent les grilles de lecture passées. Ils sont donc extérieurs au processus de transformation de l'organisation. Ces acteurs sont les plus nombreux et même s'ils sont susceptibles d'évoluer dans leur perception des choses, ils peuvent handicaper le processus d'anticipation et de transformation par leur immobilisme.

III. Le rôle du dirigeant

Tout au long de l'ouvrage, le rôle du dirigeant et dans une plus large mesure de la direction, apparaît comme une condition essentielle de l'anticipation et du changement. Du fait de sa position centrale, le dirigeant doit faire preuve de plusieurs qualités pour promouvoir le changement. Avant tout, le dirigeant doit être attentif à ce que les auteurs appellent les "megatrends", les grandes tendances générales ou grandes forces de transformation (la mondialisation, le numérique...), qui influencent l'organisation, servant à la fois de point d'appui et de moteur au changement.

Selon les auteurs, il revient au dirigeant de prendre en compte ces forces structurantes, qui lui servent de clés de lecture pour déterminer le chemin à suivre en fixant ainsi les missions à long terme. Cela signifie que le dirigeant doit faire preuve d'ouverture d'esprit et de discernement. Cela lui est possible puisqu'ayant fait sa carrière au sein de l'organisation, il a déjà expérimenté des ruptures, des évolutions, des erreurs, commises par cette dernière. Cela lui permet d'être le mieux placé pour projeter l'organisation sur le long terme et pour définir un nouveau cap. De plus, cela oblige le dirigeant à être sensible aux nouveaux talents et aux idées nouvelles.

Le dirigeant doit aussi être capable de prendre en compte les avis divergents et minoritaires. Les auteurs insistent sur le fait que les chefs ne doivent pas s'enfermer dans la tour d'ivoire qu'est leur bureau. Le lien entre la direction et le terrain doit être maintenu et entretenu par le dirigeant, qui doit parfois s'y rendre pour comprendre les cultures des individus, les tensions, les transformations possibles, etc. Ainsi, le rôle du dirigeant dans

l'anticipation et le changement est non seulement central mais aussi incontournable. Le chef doit faire preuve d'ouverture d'esprit et accorder une grande attention à ce qui se passe en interne et à l'extérieur de l'organisation.

Titre : Philippe Durance, Régine Monti

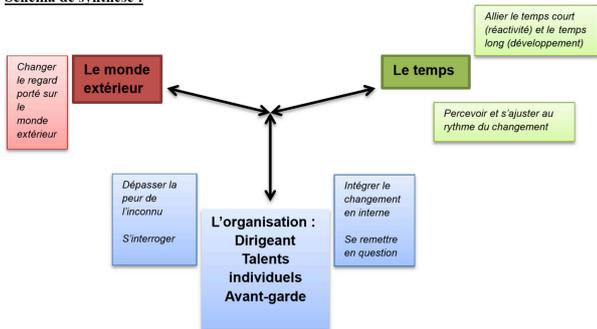
Auteur(s) : Philippe Durance, Régine Monti

Éditeur : Odile Jacob

Collection : Economie

Date de parution 27/03/2018

Schéma de synthèse :



Philippe Durance
Régine Monti

Le long terme
comme
horizon

