

# Comment aider les grandes organisations à anticiper le changement ?

---

*Joop de VRIES, 2000*

Pour diriger une entreprise, il faut certes avoir une bonne pratique managériale, un bon positionnement stratégique dans la compétition et donc être en phase avec son environnement externe. Pour cela, il devient crucial d'intégrer l'individu à la stratégie. En effet, l'entreprise doit prendre en compte ce que veut le consommateur, appréhender des données nouvelles dues à l'augmentation et à la transformation des marchés (Internet...). Par ailleurs, la gestion du personnel de l'entreprise évolue ; le profil des personnes recrutées change, les façons de communiquer avec elles également.

A ces changements, s'ajoute l'évolution de l'environnement de l'entreprise ; de nouvelles règles voient le jour. Ainsi, en Grande Bretagne, les compagnies d'assurances ont été privatisées. Les gens ont été encouragés à modifier leurs propres pensions de retraite. Les agents commerciaux des compagnies d'assurances ont vendu, grâce à leur talent, des fonds de pension moins bons que ceux auxquels souscrivaient auparavant leurs clients. Le résultat a été tellement négatif que le gouvernement a décidé que la responsabilité des assurances était engagée et qu'elles devaient rembourser les contractants pour réparer le préjudice. D'énormes sommes sont en jeu !

Pour appréhender ces divers changements, le manager ne peut pas se contenter du niveau superficiel, de ce que produisent les journaux. Il doit aller au-delà, pour comprendre d'une part les motivations, les aspirations, les peurs, les valeurs des gens et d'autre part les grandes tendances, paradigmes.

## *Des modes d'anticipation peu satisfaisants*

On considère souvent qu'à un problème correspond une solution. Des experts proposent une ébauche de solution. Des tests de réactions à certaines variables sont réalisés. Puis les décideurs opèrent un choix stratégique. Le résultat n'est pas toujours satisfaisant, beaucoup adoptent donc un process interactif, ce qui est indéniablement un progrès. Mais cela ne suffit pas car ces deux approches n'intègrent pas les facteurs latéraux, liés à l'environnement de l'entreprise. Certains signaux ne sont donc pas perçus. Cela peut se révéler catastrophique. Ainsi, Monsanto a effectué des investissements démesurés en Europe pour y développer les OGM, ne percevant pas que le consommateur européen n'était pas prêt à les accepter.

Autre exemple : les nouveaux pays industrialisés d'Asie ont longtemps été considérés comme le summum en matière de développement. La crise asiatique a montré que les seuls indicateurs macro-économiques sur lesquels se basait cette analyse, ne suffisaient pas. Les exemples sont malheureusement nombreux.

## *Le concept de carte mentale : facteur de progrès*

Chacun a une carte mentale. Elle regroupe les représentations qui lui permettent de lire et de connaître le monde. La connaissance de cette carte permet de comprendre les motivations profondes, les choix de l'individu. Elle change peu au cours de la vie. A 5 ou 10 ans, on sait qu'il n'y aura pas de changements majeurs.

Chacun a sa carte mentale, ce qui complique les relations entre individus s'ils ne l'admettent pas. Une personne donnée peut voir des signaux qu'elle ne jugera pas importants car ils ne correspondent pas à sa carte mentale. Ce constat n'est absolument pas académique. Il a des conséquences directes sur les actions des personnes en groupe. Par exemple : la guerre du bœuf en Grande Bretagne donne lieu à beaucoup d'incompréhensions. Les anglais pensent que c'est une nouvelle manifestation de l'inimitié entre français et anglais. Ils ne perçoivent pas que les français ont réellement besoin de preuves, qu'ils croient les scientifiques, qu'ils ont peur et considèrent que cette peur est légitime. Le dialogue entre français et anglais est, dans ces conditions, pratiquement impossible.

Dans une bonne équipe de management, les différentes cartes mentales sont prises en compte. On débouche là sur le concept d'organisation apprenante. Quand une entreprise a une idée trop rigide de sa planification, de l'avenir, elle réagit de moins en moins bien. Une organisation apprenante, capable d'appréhender son environnement, peut opérer des ajustements et devient beaucoup plus performante. Pour elle, il ne s'agit pas de mener un combat mais de s'engager dans un jeu plein de santé et de vie. De ce fait, les petites entreprises peuvent effrayer les grandes. En effet, ces dernières peinent à maintenir leur capacité d'innovation qui s'érode à cause de leur taille et de leur rigidité de fonctionnement. Travailler sur les représentations mentales des managers des grands groupes s'avère donc nécessaire.

Or tous les scénarios du futur prennent naissance dans le présent. La démarche employée par Joop de VRIES permet d'analyser la société. En effet, elle reflète les individus : l'Europe est le reflet de ce que les européens veulent. Les politiques reflètent la conscience collective. Des interactions permanentes s'instaurent entre technologie, économie, démographie et politique.

Deux tendances importantes marquent profondément la société européenne et touchent toutes les couches de population : la recherche de sens devient très importante, par opposition à l'engouement pour la nouveauté précédemment. Le consommateur résiste de mieux en mieux à la manipulation. La société est considérée comme un système vivant avec des interactions entre individus et donc complexe. La gestion de la complexité, et c'est remarquable, est surtout le fait des jeunes qui sont les plus capables de surmonter incertitudes et difficultés. D'autre part, l'individu est de plus en plus autonome. Voilà 50 ans, en fonction de sa classe sociale, de ses études, l'individu adoptait un certain comportement, un rôle s'imposait à lui. Aujourd'hui, c'est de moins en moins vrai. C'est un mouvement général, de fond. Mais tous n'évoluent pas à la même vitesse.

### *Trois archétypes différents :*

1. Le groupe des individualistes, des compétitifs, surtout représenté en Grande Bretagne et sous-représenté en Allemagne de l'Ouest.

Pour eux, la compétition est normale, saine, l'argent est important. Ils sont favorables au libre échange qui donne sa chance à tout le monde, qui est une loi naturelle. Chacun est responsable et doit être rémunéré en fonction de sa performance.

2. Le groupe des responsables, engagés, représenté en Europe mais pas fortement aux Etats-Unis.

Ils veulent « appartenir ». Ils ont besoin de respect et d'appréciation. Ils sont sceptiques à propos des grandes compagnies qui manipulent de grosses sommes d'argent. Pour eux, le marché ne donne pas le leadership. Ils attachent beaucoup d'importance à l'éthique, à l'action locale.

### 3. Enfin, le groupe de l'avant garde est le plus petit.

Il est assez représenté aux Etats-Unis. Ces jeunes veulent tout faire et tout avoir : argent, famille, carrière, loisir, protection de l'environnement. Pour eux, l'innovation est positive par définition, la technologie est la clé de l'évolution. Grâce aux réseaux de communications, ils ont l'impression de tous vivre virtuellement dans la même cité. Si ce groupe émergent n'est ni un groupe idéal, ni ce vers quoi tend la majorité, il est la preuve du changement de paradigme. Cela se retrouve dans les faits et va durer. Ainsi, ce groupe accepte, sans état d'âme, que l'on paie des agriculteurs pour ne pas produire, des pêcheurs pour ne pas pêcher.

Les perceptions que les uns ont des autres sont intéressantes : les individualistes du groupe 1 sont très heureux de vivre, le monde est fait pour eux. Le groupe 2 les juge irresponsables. Le groupe 3 les voit peu sophistiqués, pas éduqués, bruts. Les gens du groupe 2, les « responsables engagés », se conçoivent comme des gens décents, civilisés, sages. Les individualistes les jugent dépassés, ennuyeux, ringards. L'avant garde les considère comme une majorité silencieuse utile, mais pas très importante.

La vision du monde est différente en fonction des groupes. Le futur dépend de la dominance de tel ou tel archétype. Quel scénario envisager ? La logique du groupe 1 est une logique de course à la productivité, de stress, pour consommer de plus en plus. La performance est prioritaire à tous les niveaux. Pour eux, il n'y a pas de limite aux désirs, aux besoins des consommateurs. C'est pour les protéger que l'on protège le marché et qu'on lutte contre la cartellisation. La logique du groupe 2, des « responsables engagés », est qualifiée de « destin commun » : la société est un être vivant qui doit en permanence se réactualiser, dont chacun est responsable. Ils recherchent un sens à l'action. Pour eux, le marché est un moyen au service d'une fin. Ils résistent de manière croissante à la manipulation et à l'ingérence. Ils se soucient de la situation des pays en voie de développement et pensent que cette préoccupation est légitime.

### *Un exemple : le secteur agricole*

Il est, pour les gens du groupe 1, les « individualistes », un business comme les autres. C'est un secteur qui emploie trop de monde, qui doit être restructuré. D'après eux, il faut recruter des managers professionnels, supprimer les subventions et créer de nouveaux marchés pour le bénéfice des consommateurs. Par contre, pour le groupe 2, l'agriculture est un domaine particulier, lié à la santé, à l'environnement, à la qualité de la vie. Pourquoi dès lors mettre en concurrence les agricultures de l'Europe, de l'Idaho ou de l'Australie ?

En ayant recours aux cartes mentales et aux scénarios qui en découlent, on comprend mieux les prises de positions des uns et des autres. Sur de tels sujets stratégiques, il est utile de mobiliser et d'organiser les informations sur le contexte général et de prendre en compte les représentations mentales des acteurs concernés qui sont intérieures, intuitives, pas toujours formulées.

Une négociation peut bien sûr rassembler des personnes de trois archétypes différents. La conduite de la négociation peut consister à rechercher des dénominateurs communs. Mais l'action qui en découlera sera forcément très réductrice. Par contre, l'écoute sans jugement préalable, permettant d'admettre et de comprendre la vision des différentes personnes favorise l'émergence d'idées nouvelles.

Si on appliquait cette méthode à l'agriculture, il est probable qu'aucun grand plan n'en sortirait. Par contre, une multitude de petites idées acceptées par tous émergeraient.