

S'adapter,
capacité clé pour la réussite
de l'entreprise

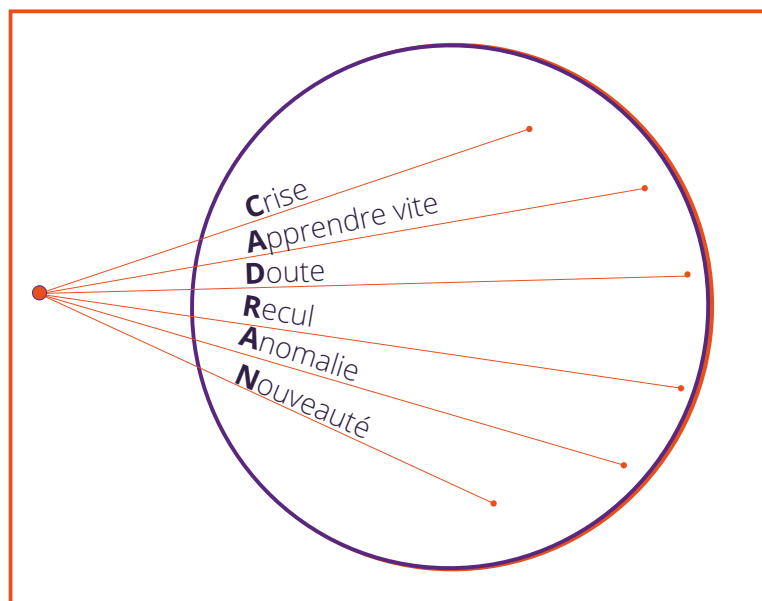
S'adapter, capacité clé pour la réussite de l'entreprise

L'entreprise est en mouvement permanent. Cela demande aux dirigeants de coordonner l'action de plusieurs personnes, comme autant d'impulsions, pour produire collectivement des résultats c'est-à-dire des effets concrets et tangibles, permettant à l'entreprise de continuer à exister et cela dans un contexte d'évolutions technologiques, sociologiques, et économiques. La problématique de l'adaptation est donc centrale pour la réussite de l'entreprise. Mais l'adaptation est difficile car une entreprise est un collectif en mouvement. L'inertie du mouvement collectif est une force dans nombre de situations, mais elle devient un handicap majeur lorsqu'il s'agit de changer de trajectoire. En effet, certaines situations demandent de remettre en cause ce qui faisait la réussite du collectif, sans assurance immédiate que la nouvelle trajectoire soit une réussite. Ainsi nombre d'entreprises ont disparues ou ont perdues les positions qu'elles occupaient, faute d'avoir pu intégrer les évolutions à l'œuvre. Nokia n'a pas su s'adapter à la transformation du téléphone en smartphone. Kodak n'a pas survécu à la transformation de la photo argentique en numérique. Les difficultés de Kodak et de Nokia étaient à deux niveaux :

1. prendre la mesure du caractère structurel de ce qui était en train de se passer pour leur activité,
2. utiliser des méthodes permettant aux personnes d'intégrer de nouveaux repères collectifs et individuels de confiance et d'action, condition indispensable pour renoncer à ce qui a fondé leur réussite,

Ces évènements particuliers sont clés dans la vie de l'entreprise, et à ce titre ils sont décisifs.

LE CADRAN : grille de lecture des moments décisifs



Le CADRAN est la grille de lecture pour évaluer si le dirigeant, l'entreprise ou un projet stratégique se trouvent à un moment décisif.

Crise

Un événement à fort impact déclenche une crise. Pour identifier rapidement des opportunités dans ce qui se passe, et éviter que la crise ne se résume à des conséquences négatives, il faut faire de celle-ci un levier d'évolution. Il s'agit alors de surmonter vite la perte de repères, le sentiment d'urgence, l'organisation inadaptée face à l'évènement-déclencheur. La difficulté de la crise est double : retrouver rapidement une ligne directrice permettant d'organiser l'action tout en intégrant les difficultés d'ordre psychologique que chacun rencontre face à une crise : inquiétude, incompréhension, tensions entre les personnes. Ce n'est qu'en prenant la mesure des difficultés rencontrées par chacun face à la crise, que l'on peut progressivement percevoir les opportunités que celles-ci révèlent.

Apprendre vite

De nombreuses situations demandent d'apprendre vite tout en délivrant ce qui est attendu : lancement commercial, innovation, projet à fort enjeux à délais courts...Or il est difficile pour les équipes d'apprendre en faisant car la focalisation sur la recherche de résultats rapides rend difficile l'expérimentation, l'exploration, et les erreurs nécessaires à l'apprentissage. Pour une équipe de basketball, essayer de nouveaux schémas tactiques pendant la finale n'est pas une bonne idée. En revanche, profiter du temps mort pour prendre très vite un moment de recul pour réaliser et intégrer ce qui se passe, se remobiliser et adapter son jeu est une capacité développée par les grandes équipes. Cette aptitude est d'autant plus difficile à acquérir que les conditions spécifiques de l'apprentissage des adultes, à fortiori quand le temps est court, sont peu connues des managers, des leaders, et des acteurs eux-mêmes.

Doute

Beaucoup de responsables (dirigeants, leaders, chefs de projets) voient dans le doute une situation à éviter. Ils assimilent ainsi le doute à la non-confiance ; ils confondent confiance et certitude. C'est parce qu'ils mettent beaucoup d'énergie à vouloir construire et afficher des certitudes, qu'ils empêchent le développement de la confiance. Celle-ci ne peut émerger, précisément et paradoxalement, que du doute ! Qui, aujourd'hui, peut affirmer avec certitude ce qui va se passer ? Les leaders qui perçoivent l'ouverture que fait naître le doute sentent toute la fécondité du « je ne sais pas » ou « je ne suis pas sûr ». Ils peuvent avancer en confiance dans l'incertitude. Ils mobilisent ainsi et diffusent dans l'organisation la confiance par adaptation. Il est ainsi particulièrement adapté d'engager une démarche d'intégration collective lorsqu'on ne sait pas comment faire, pour générer la confiance et la créativité nécessaires pour inventer de nouvelles pistes de réussite. La construction collective balaye les angles morts, fortifie les ressources disponibles, permet de contacter la part d'aventure et d'incertain de l'action collective, qui retrouve ainsi son caractère vivant.

Recul

Il est impossible d'avoir du recul sur ce que nous sommes en train de faire lorsque nous le faisons. Cet engagement dans l'action ou « tête dans le guidon » est source d'efficacité, et à la fois source d'aveuglement. Dans certaines situations, les acteurs ont l'intuition qu'il est important de prendre du recul sur ce qui se passe. Ainsi, en regardant réussites et difficultés à distance, les personnes mettent en mots et en solutions leurs intuitions, font émerger de nouvelles pistes, apprennent de leurs réussites et se ressource.

Anomalie

les anomalies sont les signaux faibles. Un petit quelque chose, une intuition, un sentiment diffus que quelque chose ne va pas, mais sans être en mesure de savoir quoi précisément, et sans réussir à mettre des mots dessus. Elles se manifestent de multiples façons :

- une augmentation/diminution de l'absentéisme ou du turn-over,
- des revendications des Instances Représentatives du Personnel fondamentalement différentes des précédentes,
- des situations problématiques qui perdurent malgré les tentatives répétées de solutions,
- des problèmes familiers qui perdurent et rien n'est fait pour les solutionner,
- une dégradation des indicateurs qualité ou satisfaction client malgré tous les efforts engagés pour y remédier

Voir l'anomalie demande d'écouter les intuitions. L'anomalie est ce qui fait sentir que ce qui se voit est le symptôme, la partie visible de l'iceberg, et que si des actions sont entreprises « en réponse » à ces symptômes, rien ne sera réglé. L'anomalie est ce qui fait dire qu'il faut laisser de côtés nos explications toutes prêtes et cesser de regarder dans le rétroviseur et que cela mérite de prendre le risque de construire une nouvelle compréhension de ce qui se passe.

Nouveauté

Lorsque l'environnement socio-économique évolue (nouvelles réglementations, nouvelles attentes vis-à-vis du travail, nouveaux modes de travail, nouveaux comportements de consommation, rupture technologique...) ou que l'entreprise se trouve à des moments clé de son développement (Fusion d'entreprises, Croissance forte ou Nouvelle offre), les équilibres dynamiques de l'activité de l'entreprise se modifient. Ces situations ont des impacts profonds pour les personnes, certaines peuvent mettre plusieurs années pour intégrer les nouveautés, ou ne jamais le faire. Dans la culture managériale courante, ce phénomène trouve son explication simple et définitive par l'idée de « résistance au changement ». Cette notion dresse le mur infranchissable du changement comme l'était le mur du son avant l'arrivée des avions supersoniques. Mais le mur du changement est infranchissable pour ceux qui tentent de le passer en force ! L'être humain est aussi curieux, joueur, intuitif, créateur, intelligent : autant de ressources précieuses qu'il est possible de mobiliser par des méthodes adaptées pour construire des fenêtres dans le mur du changement, et passer à travers sans même s'en rendre compte.