



TRIBUNE



“Les cadres doivent accepter de changer”



Patrick Levy-Waitz, président de Dynargie et d'Altedia Cogef et co-auteur de “J'aime ma boîte, elle non plus”.

POURQUOI AVOIR ÉCRIT CE LIVRE ?

Je suis moi-même chef d'une entreprise qui accompagne les entreprises sur les enjeux du changement et les enjeux humains dans le changement. Après plusieurs années, je suis arrivé à ce constat : les hommes et les femmes ont du mal à comprendre les nouvelles règles du jeu. Quels sont les bons comportements, les bonnes attitudes à avoir dans le monde d'aujourd'hui, avec le changement de périmètre (la mondialisation), de rapidité et de références (les règles manageriales, hiérarchiques, etc.) ? Au rythme où l'entreprise va, les exigences internes et externes, qu'elles soient justifiées ou non, posent la question de la vitesse de réaction. Il faut faire différemment et plus vite.

QU'EST-CE QUI A CHANGÉ CONCRÈTEMENT ?

Tout a changé. Avant, on était dans une entreprise pour la vie, ce n'est plus le cas maintenant. Le chef détenait toute l'information, aujourd'hui elle est partout avec les nouvelles technologies de l'information. On travaillait hier dans des zones certaines, souvent dans notre propre pays, on avait des repères. Maintenant, les distances sont éloignées et l'on est amené à travailler avec la planète entière. Autant de phénomènes qui bouleversent les règles du jeu. Nous sommes en totale rupture culturelle.

Les nouvelles technologies de l'information sont des outils qui font que la vie quotidienne d'un cadre, d'un manager, d'un collaborateur, est tout à fait différente. Nous dépendons tous de la sonnerie téléphonique ou des mails. On craint d'être totalement absorbé par cette multitude d'informations si on ne les regarde pas constamment. Il n'y a pas de temps d'arrêt. Ces outils ont bouleversé notre rapport au travail et à l'autre.

Les deux attributs du pouvoir sont l'information et le statut. Tant qu'il y a une hiérarchie, le chef détient l'information et son autorité est reconnue. Aujourd'hui, on trouve l'information partout au sein de l'entreprise. Il n'y a plus de hiérarchisation, tout le monde donne son avis sur tout. On est plus intelligent car plus informé, donc “on s'autorise à”. Il y a un renforcement des positions et des rôles des acteurs. Un chef doit maintenant avoir une capacité à convaincre, à comprendre les problèmes des autres. Pour être pertinent, il faut savoir négocier. C'est un renversement complet du rapport au pouvoir. Le chef est challengé par tout le monde.

LA RECHERCHE D'ÉPANOUISSEMENT EST-ELLE ENCORE POSSIBLE ?

Si une entreprise n'est plus l'endroit où je peux m'épanouir et que la

famille est déstructurée, il ne reste que l'épanouissement personnel : “qui je suis” et “de quoi j'ai envie”. Cela pousse à l'individualisme et à la psychologisation de la société. J'aime beaucoup cette phrase : “le pluriel passe par les singuliers”. On est collectivement fort si on s'occupe de chaque individu. On est au cœur d'un paradoxe : le temps financier et le temps humain ne se rejoignent pas. Au paroxysme de la crise, l'entreprise prend conscience que les hommes et les femmes sont une valeur ajoutée. Elle va donc se réapproprier l'homme. C'est un grand changement dans l'histoire de l'humanité. Les mutations d'aujourd'hui sont sans précédent dans les rapports humains.

Il faut que les cadres acceptent l'idée que le monde d'hier n'est pas celui de demain. Ils doivent inventer une autre façon de penser. Ce n'est pas moins bien ni mieux, mais différent d'hier. Les acquis culturels changent. Il faut se réinventer des codes, des repères et des références communes. Mais pour cela, il faut accepter de changer. La lucidité est la condition prioritaire d'un changement. Elle passe par l'explication de la réalité de la complexité de l'entreprise et la reconnaissance de ce que vivent les cadres. Ce qui amènera à changer de paradigme et à chercher une voie nouvelle. ■