

Emeline Pasquier : Sortir de sa zone de confort

Observatrice de l'entreprise et de la société, Emeline Pasquier a fondé en 2012 la société de conseil en communication et en management du changement durable : Kumiut. Elle anime par ailleurs le blog « contribution libre » ainsi que la Web TV associée. Elle a accepté de nous livrer quelques éclairages sur la complexité.



"Il faut perdre du temps pour en gagner. Le nez dans le guidon, on perd de vue toutes les possibilités de changement de direction comme le sens-même de la trajectoire."

Quand la complexité a-t-elle commencé d'apparaître comme l'un des défis majeurs de notre temps ?

J'ai tendance à considérer qu'elle est la résultante d'un « temps long » qui a débuté après la fin des « Trente Glorieuses ». Si la prise en compte de ses symptômes est plus récente, la complexité est incontestablement le fruit d'un long glissement. L'interpénétration des économies s'est faite progressivement et nous n'avons pas immédiatement pris conscience des conséquences qui en découlaient. Par exemple, si un pays comme l'Inde ou comme la Chine explose économiquement, si un autre est soudain ravagé par la guerre, voilà tout un ensemble de phénomènes qui peuvent sembler autonomes, mais qui se cumulent et produisent sur l'économie mondiale l'équivalent de l'« effet papillon ».

Vous dites que cette complexité a renversé une certaine tendance en privilégiant désormais les petites structures sur les grandes...

L'une des raisons de ce renversement tient à un fait assez simple : les petites structures sont des modèles en construction qui disposent encore d'un large choix d'évolution tandis que les grandes organisations manquent de souplesse, d'agilité et souffrent d'un effet d'inertie. L'un des éléments de la complexité, c'est qu'une véritable religion de la vitesse pèse sur les organisations, les forçant à des prises de décision rapides. Le tout dans un contexte marqué par des réorganisations permanentes. L'issue, pour les grosses structures, est peut-être à rechercher dans un effet de taille critique leur permettant de retrouver une certaine agilité. Le décloisonnement des silos tout comme une façon différente de penser sont probablement aussi des pistes à explorer. J'aime à dire que les grandes structures sont en fait constituées de myriades de petites structures, quasi autonomes, des micro-systèmes à l'intérieur du système, ayant chacun adopté son mode de fonctionnement. Prendre un virage rapide dans de telles conditions est particulièrement complexe.

Il faut rendre les structures plus maniables, mais comment les gouverner dans ce contexte ?

J'ai réalisé une étude auprès des managers d'ETI (entreprises de taille intermédiaire) françaises,

qui sont le cœur de cible de nos économies. Je voulais valider une idée qui m'apparaissait de plus en plus nettement : l'extrême difficulté du rôle de ces managers intermédiaires qui se retrouvent à la confluence de toutes les problématiques. Celles du terrain (nouvelle donne économique, contraintes budgétaires, concurrence exacerbée) ; celles de l'humain (des équipes multiculturelles, parfois multi-sites) ; enfin, ils sont en prise directe avec les grands changements stratégiques de l'entreprise, et se doivent tant bien que mal de faire tampon sur les équipes. Le constat de cette complexité inédite est unanime. Ajoutons à cela que les leviers financiers qui permettaient de motiver les employés ne sont plus disponibles, au moment même où ils sont soumis à une pression permanente. Par ailleurs, pour la première fois, il faut faire cohabiter dans la même entreprise quatre générations différentes !

Vous insistez sur la nécessité de réaction rapide dans une société de la vitesse et sur celle, à la fois, d'avoir une vision à long terme. Ces deux rapports au temps ne sont-ils pas paradoxaux ?

Mes clients sont généralement des personnes aux emplois du temps complètement saturés. Ils font notamment appel à moi pour retrouver du temps de réflexion : nos réunions sont longues alors que leur disponibilité est nulle. Car comme je le répète souvent : « Il faut perdre du temps pour en gagner. » Le nez dans le guidon, on perd de vue toutes les possibilités de changement de direction comme le sens-même de la trajectoire. Cette logique de l'urgence qui s'impose partout, nous ne sommes pas pour autant obligés de nous y soumettre, alors que la projection sur le long terme, voilà ce qu'on ne devrait pas pouvoir éluder.

Y a-t-il des problèmes d'adaptation à la complexité spécifiquement français ?

Oui. En dehors des lourdeurs administratives bien connues, je crois qu'on peut souligner une vraie problématique concernant l'appréciation de l'échec. L'échec est chez nous interdit, tandis qu'il est valorisé aux Etats-Unis, par exemple. Or, pour changer de paradigme, nous nous devons de rechercher l'erreur qui fait progresser. ■

Pour aller plus loin : "La complexité, le défi de la pensée systémique", par Emeline Pasquier, Les Échos, Le Cercle, avril 2013. Web TV sur www.contributionlibre.com

Les relais du réseau en région

Est : Antoine Billerey • Marseille : Christophe Henry • Rhône-Alpes : Jean-François At • Ile-de-France : Marie-Line Vaiani.