

Graduellement et soudainement : comment éviter que les changements nous dépassent?

Résumé

Depuis que la Société de recherche en orientation humaine a organisé la conférence publique portant sur les jeunes et la mondialisation en 2007, de nombreux événements ont marqué l'économie mondiale. L'objet de cet article est d'apporter quelques compléments à ces analyses dans une optique de prévention, d'éducation et d'action sociale. En prenant conscience que nous pouvons nous préparer au changement et même agir sur lui, peut-être arriverons-nous à nous affranchir d'un certain fatalisme ou sentiment de subir le changement.

Par

P. Luc Dupont,

Spécialiste

en affaires

internationales

et

Président

de la Société

de recherche

en orientation

humaine

La crise que personne ne voulait voir

La transformation de l'échiquier commercial et financier, notamment depuis la chute du mur de Berlin et le triomphe de l'économie de marché comme modèle de développement, a donné un souffle nouveau à l'économie mondiale. Après des années de privation, les anciens pays communistes se sont lancés dans la consommation alors qu'au même moment leur main-d'œuvre devenait un facteur de production non négligeable à l'échelle internationale.

Les années 1990 ont également vu apparaître le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine comme forces économiques de premier plan, leur faible coût de main-

**Notre société est
appelée à vivre
avec plus
d'intensité le
changement.**



d'œuvre ou leurs ressources naturelles rendant soudainement accessibles, aux populations d'Amérique du Nord et d'Europe, de vastes gammes de produits et de services à des prix attrayants. Cette course à la richesse et à la consommation a intensifié la concurrence pour satisfaire aux nouvelles exigences de la clientèle, ce qui a entraîné des vagues successives de délocalisation. Dans cette mouvance, les notions de

citoyen et consommateur se sont confondues. Autrement dit, c'est par l'acte de la consommation que se manifestait désormais le statut de citoyen.

La consommation étant un processus individuel, l'idée de l'enrichissement personnel a semblé à la portée de plusieurs alors que les innovations technologiques assuraient des gains en productivité remarquables qui ont contribué à doper les places financières. L'exubérance irrationnelle des marchés, comme le dit Greenspan (2007), a donné lieu à l'éclatement de deux bulles boursières : celle des technologies de l'information en 2000 et celle de l'immobilier en 2008, toutes les deux ponctuées de signes avant-coureurs. La perspective de gains nous a amené à adopter un com-

portement de joueur à la roulette, peu sensible aux risques de revirement de fortune. Notre soif d'enrichissement nous a fait perdre nos repères ou nos balises de préservation.

Allaire et Firsirotu (2009) évoquent trois grandes transformations ayant marqué les marchés depuis les années 1990. La première touche les biens et services : la privatisation, la déréglementation, les traités de libre échange et les nouvelles technologies de l'information ont rendu les marchés pour les biens et services plus compétitifs, efficaces et impitoyables. La deuxième transformation se rapporte aux ressources humaines, alors que les sociétés ont renoncé à la sécurité d'emploi et à l'idée de consentir des promotions qu'aux candidats de l'interne. Cette transformation a marqué une rupture entre les employés œuvrant à la base de l'organisation et son équipe dirigeante. Enfin, une troisième transformation concerne les marchés financiers : des fonds inondent les marchés financiers découlant de l'épargne retraite des « baby boomers » et donnant une impulsion à l'innovation financière, à la croissance des fonds mutuels, des fonds spéculatifs, des fonds de capital d'investissement et des fonds motivés par les perspectives de rendement.

Plus fondamentalement, ces trois transformations se sont conjuguées pour donner lieu à

un nouvel échiquier. Alors que dans le contexte du capitalisme managérial, le cadre était la pierre angulaire de l'organisation et de son évolution, l'avènement du capitalisme financier a modifié la raison d'être de l'organisation dont l'objectif est dorénavant de maximiser le rendement à court terme et ainsi satisfaire les actionnaires. Les notions de loyauté ont disparu de ce nouveau modèle qui carbure à l'opportunisme. L'organisation est désormais conçue comme un amalgame flexible d'actifs et de personnes dont l'objectif essentiel est d'optimiser le rendement des actionnaires et, ce faisant, la richesse des exécutifs.

**En tant que
citoyens, nous
pouvons agir sur
les institutions.**



Notre société postindustrielle et mondialisée est appelée à vivre avec plus d'intensité le changement qui est devenu un élément d'évolution sociale, économique et politique dont les postulats idéologiques autrefois fondés sur les notions de progrès reposent désormais sur la productivité comme élément moteur essentiel à la création de la richesse. Si la maîtrise du changement devient le nouveau champ de bataille de

la compétitivité entre les organisations alors la confrontation sur ce plan donnera lieu à une nouvelle dynamique qui accroîtra l'incertitude tant pour les personnes que pour les organisations, et ce en raison de ce que Schumpeter (1942) décrivait comme le processus de créativité destructrice.

Longtemps, le travail a été perçu comme un moyen d'acquérir un titre, un statut, voire un pouvoir social pour appuyer l'expression de notre identité. Ces transformations au sein des organisations mettent en évidence les risques de fusionner notre identité personnelle et notre identité sociale. En d'autres mots, elles rendent impérative la différenciation de l'identité humaine en parallèle de l'identité sociale comme le soutenait Guitouni en 1987.

Ces développements nous amènent à nous interroger sur la place de l'humain dans les organisations. S'apparente-t-elle à celle d'un module de production ayant un rôle défini à l'intérieur d'un processus conçu pour maximiser le rendement et la productivité? Le rôle et l'influence que nous souhaitons exercer sont-ils à titre de producteur, c'est-à-dire de travailleur qui contribue à l'activité économique de la société, ou comme consommateur, c'est-à-dire comme personne qui achète et qui exprime ses préférences par son pouvoir d'achat?

En fait, en tant que citoyens, nous sommes à la fois producteur, consommateur et électeur, et nous pouvons, à cet égard, agir sur les institutions pour veiller à ce que les valeurs qui nous sont chères soient prises en considération. Comme parents, nous devons sensibiliser nos enfants à ces réalités afin qu'ils soient en mesure de se défendre et d'évoluer en prenant en considération ces nouvelles données.

Les liens entre ces événements et les notions de prévention

Ces liens sont nombreux. La crise économique a provoqué un traumatisme chez plusieurs personnes. Pensons à celles qui ont perdu leur fonds de retraite; aux autres qui ont perdu leur emploi, leur commerce ou même leur maison. Quelles en sont les répercussions sur la dynamique familiale; les rapports entre les parents et les enfants qui voient leurs habitudes de consommation remises en cause? Que dire des interrogations suscitées chez les gens qui se sont construits autour de leur identité sociale? Leur système de valeurs a été mis à rude épreuve. Selon Moses (2009) :

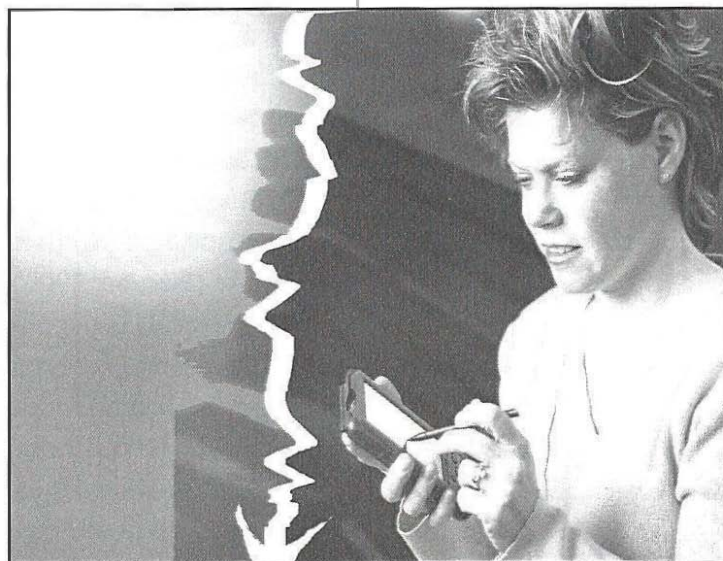
« La perte d'emploi ou la peur de perdre un poste autour duquel vous avez bâti votre identité peut entraîner des problèmes de santé sur un plan physiologique ou psychologique et cela

peut freiner votre capacité à vous lancer dans une nouvelle carrière [...] si le prestige au travail, les titres et le salaire sont les critères à partir desquels les personnes se mesurent, la perte de leur emploi va les désespérer... Cela peut conduire à l'anxiété, à la dépression, à l'hostilité et à la rage, mais aussi à des maladies cardiaques, des insomnies, des maux de tête et des désordres psychosomatiques »
(Traduction libre, p.C1).

Cette face cachée de la crise, un peu comme la partie invisible d'un iceberg, sera le terrain sur lequel se vivront les véritables déchirements issus de la crise. En avril 2009, le Globe and Mail a réalisé un sondage en ligne auprès de quelques 12 113 répondants dont plus du tiers affirmait que

leur identité se définissait par leur carrière. Qu'advient-il de ces personnes quand se termine leur vie professionnelle?

Ces données mettent en lumière l'importance de différencier l'identité sociale de l'identité humaine (Guitouni, 1987), notamment dans l'optique d'une société en constante mutation. La première, l'identité sociale, évolue au gré des rôles et des responsabilités à assumer alors que la seconde, l'identité humaine, évolue suivant un système de valeurs, la personnalité et la capacité de faire preuve de courage et de continuité dans l'effort. La première est davantage technique alors que la seconde est plutôt liée à la personnalité, aux attitudes et aux croyances. Dans un contexte de changement accéléré, l'identité humaine devient un élément de continuité, de repères et de compréhension qui facilite l'adaptation au changement.



Les crises se manifestent-elles réellement de manière spontanée?

Plusieurs signes précurseurs de la crise s'étaient déjà manifestés sans que cela ne se traduise par des ajustements, des changements de politiques ou de comportement. En comprenant comment se manifeste le changement, on prend conscience de l'importance d'agir à des moments précis pour éviter les contrecoups de l'inaction. Mais les intérêts immédiats priment souvent et peuvent détourner l'attention par rapport aux événements à venir. Combien d'entre nous refusons de changer nos habitudes de vie même si les découvertes scientifiques ont clairement démontré les dangers de certaines? Entre la satisfaction immédiate conjuguée au risque possible d'une santé défaillante et le renoncement à une satisfaction immédiate au profit d'une meilleure santé future, plusieurs préfèrent la certitude de la satisfaction immédiate.

Le changement n'est pas uniquement dicté par l'évolution des circonstances. Il peut également être le fruit d'une vision, d'une action soutenue de mise en œuvre, d'apprentissage et de connaissance. Mais comment appréhender ces changements ou même en être l'élément moteur alors que devant les dangers, menaces ou cir-

constances, nous ne sommes pas à l'écoute, pensant sans doute qu'ils ne se réaliseront pas? Plus concrètement, au quotidien, la satisfaction instantanée limite notre vision du plus long terme. Ce processus « d'aveuglement » volontaire nous rend sélectif dans les informations qui nous sécurisent et qui renforcent nos convictions. Il en va de même au niveau politique. Pourquoi engager des réformes alors que la population n'est pas intéressée?

La satisfaction instantanée limite notre vision du plus long terme.



À titre d'exemple, observons la crise démographique au Québec. Le vieillissement accéléré de la population est en voie de créer un nouvel environnement, une situation qui affectera les rapports sociaux, l'équilibre budgétaire et même les infrastructures qui ont jadis distingué le territoire. Selon de récentes études démographiques de l'Institut de la Statistique du Québec (Bérubé, 2009), un accroissement de la population québécoise est attendu jusqu'en 2056, année à laquelle elle aura augmenté de 1, 6 million. Par contre, la population des 65 ans et plus sera plus nombreuse de 1, 5 million. Dans cette pers-

pective, le Québec est plus que jamais obligé de miser sur des gains de productivité pour assumer la pression causée par cette évolution de la pyramide des âges. La tâche sera ardue, car il faudra doubler les profits affichés en matière de productivité pour seulement éviter une baisse de la croissance économique, ce qui mine le potentiel de progression des revenus de l'État qui doit compenser l'augmentation des dépenses liées au vieillissement.

La dynamique évolutive du changement tend à se manifester graduellement, avec ses signes avant-coureurs annonçant les transformations à venir, qui se pointent subrepticement, apparemment de manière aléatoire, mais qui gagnent en intensité avec le temps. Graduellement, le changement qui s'amorçait, timidement à l'origine, prend forme peu à peu pour éventuellement marquer de manière définitive une rupture avec l'état antérieur. Au Canada, le changement de saison procède de même. Alors que nous passons de l'été à l'automne, les journées raccourcissent, les nuits deviennent plus fraîches, les feuilles annoncent leur changement de couleur prochain, et peu à peu s'amorce la transition vers une autre saison. Soudainement, les feuilles tombent, dénudant les forêts, la noirceur arrive en fin d'après-midi et nous attendons avec appréhension l'arrivée de l'hiver.

En sommes-nous encore au stade de la cigale qui alla crier famine chez la fourmi sa voisine quand l'hiver fut venu ou en sommes-nous à larguer les problèmes à la prochaine génération? Tout dépend de notre intérêt ou de notre capacité d'influence.

Conclusion

La dynamique sociale et économique des 20 dernières années a privilégié l'accès à la consommation comme facteur d'évolution, le statut de citoyen se définissant dorénavant en fonction de notre capacité de consommation en place et lieu de notre participation « aux affaires de la cité ». En parallèle, les impératifs de la productivité ont mis au défi les capacités des organisations à s'adapter aux changements et aux nouveaux procédés pour survivre. Le corollaire de cette démarche est que les organisations recherchent le plus de flexibilité possible pour agencer main-d'œuvre et capital afin de répondre de manière ponctuelle aux occasions d'affaires. Cette flexibilité recherchée par les organisations constitue un facteur d'incertitude pour les employés, ce qui remet en cause la solidité d'une identité fondée uniquement sur les dimensions sociales.

Dans cet article, nous avons cherché à illustrer comment le changement peut-être anticipé afin que nous ne soyons pas dé-

passés par les événements. Sommes-nous prêts individuellement à faire face à l'avenir? Le sommes-nous comme parents pour assumer un rôle de leadership dans la famille, à l'école et dans la société? Aidons-nous nos enfants à renforcer leur identité humaine pour leur permettre d'évoluer avec succès dans cet environnement? Voilà à notre avis le point de départ pour s'engager graduellement et soudainement avec succès dans ce nouvel environnement. ■

Références

- Greenspan, A. (2007). *Le temps des turbulences*, Paris : Éditions JC Lattès.
- Allaire, Y. et Firsirotu, M. (2009, 29 juillet). Black Markets and Business Blues, in Shachter H., *After the Crisis, a Call for Drastic Reforms*, Globe and Mail, B12.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Londres : George Allen and Unwin Ltd.
- Bérubé, G. (2009, 23 juillet). *Choc démographique en vue*, Le Devoir, B.
- Guitouni, M. (1987), L'identité humaine en parallèle de l'identité sociale, *Psychologie préventive*, 12, 3-14.
- Moses, B. (2009, 22 avril). Losing your Job, Losing your Identity, in W. Immen, *Globe and Mail*, C1.

