

Réhabiliter le temps

Très répandue est l'idée que le changement s'accélère, que les interdépendances se multiplient, que nous vivons une époque marquée par tant de turbulences et d'incertitudes que l'avenir est, plus que jamais, imprévisible et donc qu'il est vain d'essayer de prévoir, la fréquence des erreurs de prévision en des temps plus sereins témoignant du reste de notre incapacité en la matière.

En conséquence, affirme-t-on, l'essentiel est d'être flexible, capable de s'adapter « juste à temps » aux fluctuations d'une conjoncture toujours plus aléatoire, donc de supprimer tous les facteurs de rigidité qui font obstacle à un management au fil de l'eau qui s'inspire plus du surf et de la navigation à vue que de la stratégie.

Nous avons vu combien les responsables publics ont abdiqué de la noble fonction politique qui normalement leur incombait et exigeait d'eux qu'ils soient porteurs d'une vision à long terme d'un futur souhaitable en même temps que garants d'un « bien commun » distinct de l'addition des intérêts individuels immédiats. Nous les

avons vus se recroqueviller sur des fonctions de gestion au jour le jour et sur des fonctions de communication essentiellement dictées par l'obsession d'une popularité tous les jours soumise au verdict des sondages d'opinion.

Nous voyons identiquement à la tête de nombreuses entreprises des dirigeants abdiquer de leur fonction stratégique pour se retrancher dans une fonction de gestion au jour le jour, propension qu'encouragent nombre de consultants prêchant la flexibilité totale.

Que peut-on attendre d'un tel primat accordé au court terme et du louvoiement permanent qu'imposent ainsi les événements ? Pas grand chose, je le crains, sinon un épuisement à brève échéance des ressources essentielles de nos sociétés dont les membres, rapidement, perdent de vue le sens et la cohérence de l'action collective, vivent dans un climat d'incertitude permanent, de stress et d'ignorance quant aux finalités ultimes poursuivies.

Il n'est pas vrai, au demeurant, que l'on peut changer tous les jours les équipements et les compétences de

l'entreprise, les infrastructures, la culture et la dynamique d'ensemble d'une nation. Nous avons besoin — et d'un point de vue psychologique et d'un point de vue d'efficacité — de disposer d'un minimum de racines, d'ancrage dans des valeurs partagées et d'un minimum de vision collective, de projets à long terme qui fédèrent les énergies humaines, confèrent un sens et une cohérence aux actions quotidiennes.

Plus l'incertitude est grande, plus sont importants l'identité et le projet, l'identification des valeurs qui confèrent aux individus et aux organisations une raison d'être et d'agir plus forte que la seule nécessité de survivre au prix d'aléatoires compromis avec les circonstances de l'instant. Plus la conjoncture est incertaine et exige de notre part des capacités d'adaptation rapide, plus nous avons besoin de savoir ce qui, au-delà de l'écume des jours, confère un sens à notre existence, de resituer le présent à sa juste place à la jonction du passé et de l'avenir.

La flexibilité nouvelle qui s'impose aux hommes et aux organisations ne saurait donc les dispenser ni de savoir d'où ils viennent, ni de savoir où ils vont, ce qui leur confère une identité et une direction. Explorer quels sont les futurs possibles demeure donc essentiel comme de définir quel projet peut les animer, leur insuffler l'énergie de persévérer, en dépit des événements, dans la construction d'un avenir, produit du hasard et de la nécessité mais aussi de la volonté qui, au-delà du devoir, prend racine dans le désir.

Nous ne pouvons laisser le futur être le descendant aléatoire d'un présent qui recèle autant de tendances ambivalentes et contradictoires, nous soustraire à la responsabilité d'opérer des choix et d'engager des actions qui exigent, même si l'exercice est périlleux, un effort permanent d'anticipation, de réflexion et d'imagination sur les finalités et les stratégies.

Hugues de Jouvenel