

« Les humains peuvent-ils maîtriser le changement ? »

L'anticipation n'est-elle pas une affaire de culture, de terreau, plutôt que de compétences ? Lorsqu'on parle d'anticipation, il faut d'abord se demander : « Qu'entend-on par « anticiper » », et qui peut le faire ? L'anticipation n'est pas l'affaire d'un seul homme mais relève plutôt de l'action collective. Ces dernières années montrent qu'au plus on individualise l'anticipation sur le mode assurantiel, au plus on est soumis à des formes d'impuissance.

On peut constater que la responsabilité de l'anticipation est de plus en plus reportée sur l'individu. Celui-ci est en effet bien souvent perçu comme étant le seul responsable de sa situation. C'est évidemment absurde quand on sait que la société elle-même nous démontre qu'elle ne sait pas anticiper ! La manière dont la crise financière de 2008 a été gérée est un exemple criant : La recapitalisation des banques n'a servi qu'à accroître le déficit pour nous retrouver en 2011 dans une crise encore plus grande. Notre société nous prouve tous les jours qu'elle ne sait pas anticiper ! L'implantation d'une centrale nucléaire dans une zone sismique, les risques inhérents aux forages en haute mer en sont d'autres exemples.

Notre société n'a pas de culture partagée du pouvoir d'anticipation, les grands groupes eux-mêmes n'y arrivent pas et, dans ce contexte, la société demande aux travailleurs d'être « anticipateurs ». Pourtant, percevoir l'anticipation comme une action qui découle d'une capacité individuelle correspond à condamner l'individu à l'impuissance. La société demande aux travailleurs d'être maîtres de leur destin, d'accroître leurs compétences, d'accepter d'être plus mobiles... Les décideurs n'arrivent pas à anticiper mais l'individu, lui, devrait y parvenir ?

L'actualité nous prouve quotidiennement que la société n'a pas su tirer les leçons de ses expériences passées, elle continue de reproduire les mêmes schémas, elle n'a pas su anticiper. Notre système doit apprendre de ses erreurs, et s'il n'apprend pas, ce sont les personnes les plus vulnérables qui en payent les conséquences. Nous devons donc parvenir à construire une pratique collective de « l'anticipation » dans un espace social caractérisé par un nouveau rapport aux risques

(Beck, 2001). Certains parlent des « risques de système » (Godard, 2002) ; d'autres de régimes d'incertitude (Callon, 2001) ; des manières de dire qu'il n'y a pas de « risque zéro » et qu'il faut vivre avec des risques dont la société ne peut garantir totalement et à tous les coups la protection. Comment faire dès lors ? Quels sont les rôles ? Faut-il nécessairement séparer un schéma assurantiel privé relevant des choix et des pratiques individuels et un schéma de gestion collective basé sur un équilibre entre prévention et précaution réservé aux experts et distinct des choix individuels ?

Dans le cas qui nous occupe, à savoir : l'anticipation des restructurations, la problématique des risques humains doit être analysée sans être restreinte aux paramètres micro-économiques de l'entreprise. Il faut construire l'anticipation avec d'autres acteurs (publics, territoriaux, syndicaux, ...) aboutir à une vision pertinente de l'anticipation, il faut partir de l'expertise des personnes concernées et envisager des collaborations. Anticiper, c'est construire collectivement le « savoir durable » d'un secteur à partir de l'expérience des acteurs concernés.

Par exemple, pour que l'on s'intéresse à l'impact des nuisances sonores sur les différentes phases du sommeil humain, il a fallu entendre les plaintes des riverains qui vivaient cela au quotidien. Ce n'est qu'en partant de l'expérience des gens concernés et en rassemblant les connaissances que certains d'entre nous ont déjà mises en pratique, que l'on pourra se faire une représentation collective du travail de l'anticipation et construire une méthode collective. L'anticipation doit faire appel aux ressources cognitives du collectif.

Quelle méthode collective d'anticipation ?

Une conception dominante de l'anticipation est celle qui élabore des calculs de modélisation des risques en faisant appel à des experts : statistiques, probabilités. Dans ce cas, il s'agit surtout de prévoir, de projeter un comportement qui se répète suivant une règle ou une tendance (et ceci dans des contextes dits d'in-

M. Maesschalck, « Les humains peuvent-ils maîtriser le changement », in Anticiper les restructurations, incantation ou vrai remède ?
© Deffly (éd), Charleville, 2012, pp. 8-11.

formation parfaite, avec des acteurs conscients des règles à suivre pour maximiser leur intérêt). Une autre conception de l'anticipation consiste à scénariser des groupes de comportement : on observe les acteurs en présence, leurs comportements et on projette différents scénarios pour évaluer les comportements à risque (Stollt, 2010; Laisney, 2011). Tout cela est loin d'un concept fort d'anticipation et relève plutôt tantôt de la prévision, tantôt de la prospective (sur ces notions : Julien, 1975 ; Godet, 1991 ; Lavorta, 2005).

Une troisième conception mise en avant est celle de l'adaptation. Il s'agit cette fois d'intégrer une hypothèse de sous-optimalité des solutions institutionnelles et de prévoir les modalités d'ajustement par correction/révision des comportements. Mais il s'agit de processus lents et le temps que l'on parvienne à modifier, à s'adapter, on risque bien d'être face au mur. De nouveau, cette conception est trop faible. Anticiper, ce n'est pas « limiter la casse » et suivre le mouvement.

Parmi ces conceptions techniques, un aspect fondamental n'est pas présent ; c'est l'apprentissage ! (Lenoble et Maesschalck, 2011), lequel est le seul processus collectif permettant de dépasser les contextes d'informations imparfaite et reprendre l'initiative face aux jeux d'intérêts et aux comportements à risque.

La question fondamentale de toute anticipation forte est de ne pas dépendre des seuls effets prévisibles. Comment créer les conditions d'un apprentissage pour ne pas être dépendant du mouvement ? Par « dépendant du mouvement », on entend ne pas être victime d'un processus de crise ou de restructuration effectivement prévisible par différentes techniques d'alarme. En activant ces voyants, on ne peut que colmater une brèche ou quitter le navire. Une fois pris par le mouvement, la seule possibilité réside dans les soins palliatifs.

Pour intégrer l'exigence d'apprentissage, il faut opter pour un concept fort d'anticipation. Anticiper, c'est procéder sous forme d'un « regard tourné vers l'avenir » (Gavetti, 2006, 129), comme un joueur d'échec étendant son action grâce à la construction d'une « perspective à long terme » et prototypique (Marmèche, 2004, 783-784) ; réfléchir de l'avant vers l'arrière. Il est opportun de se projeter vers l'avenir et de revenir en arrière pour apprendre du passé et

Il y a une matrice de l'anticipation que l'on peut définir en quatre temps :

1. Prendre l'initiative, être capable d'avoir « un coup d'avance », c'est différent de s'adapter et d'être dans le mouvement. C'est réfléchir à un autre futur.
2. Saisir l'occasion en fonction de cet autre futur, c'est différent que d'être dans la prévision. C'est voir son présent comme base de l'action à mener pour ouvrir autres possibilités.
3. Anticiper, c'est, dès lors, devancer une échéance prévisible, ne plus être là quand c'est trop tard, apprendre à changer.
4. Changer, c'est se repositionner avant d'être vulnérable aux coups de l'autre, créer de nouveaux rôles, de nouvelles relations.

repartir de celui-ci comme un véritable pouvoir de révision de l'action (Livet, 1994, 208). C'est très différent de prévoir : prévoir si les mouvements de la bourse de Londres annoncent un crash à la bourse de Bruxelles, c'est suivre un mouvement, identifier ce qui va arriver en fonction des données, indiquer du « prévisible ». Prévoir est fondamentalement différent d'anticiper ; anticiper au sens fort (« avoir une tête d'avance ») consiste à transformer la capacité d'action en apprenant à modifier ses attentes.

Pour appliquer cette matrice, nous devons prendre en considération le savoir du travailleur qui perçoit un environnement qui augmente sa vulnérabilité dans le travail. Le travailleur qui commence à se sentir vulnérable doit prendre une initiative et anticiper. Il s'agit là du point de départ de l'anticipation. Les indicateurs humains sont des signaux d'alarme à ne pas négliger !

Ne devrions-nous pas prendre en compte les maladies professionnelles (stress, maux de dos, burn-out, etc.) comme un signal d'alarme ? Ne devrions-nous pas mieux analyser et critiquer les évolutions des modes de management des ressources humaines ? Un secteur nocif pour le travailleur est un secteur dont il faut antici-



Quelques pistes pour construire l'anticipation comme action collective

Constituer en normes collectives un droit à l'anticipation par le développement d'indicateurs humains. Le syndicat n'a jamais été aussi fort que quand il demande de nouveaux droits.

Prendre en compte l'existence des indicateurs environnementaux et de sécurité... Nous devons revendiquer de nouveaux droits sur base des indicateurs humains.

Notre façon d'intervenir auprès des travailleurs doit être transformée. Il faut intervenir le moins possible auprès des individus mais le plus possible auprès du collectif. Cela rejoint l'idée de la construction d'une action collective de l'anticipation. Cependant, il ne faut pas exclure l'intervention d'un tiers qui peut donner un point de vue externe, qui peut faciliter le dialogue.

La question de la gestion de l'anticipation doit être politisée, nous devons revendiquer une politique collective de l'anticipation, différente de la bonne volonté des opérateurs privés. L'entreprise ne doit pas être le seul lieu où l'on décide de cela, cela doit devenir une véritable question de société.

Nous pouvons influencer et modifier l'incapacité sociale à anticiper. Dans les cellules de reconversion, il existe un savoir qui n'est pas partagé : l'expérience des travailleurs victimes d'accidents économiques doit être prise en compte.

Il faut prendre en compte le fait que les travailleurs ne sont pas seuls à être concernés. C'est une responsabilité politique de construire un nouveau secteur d'intervention sociale, celui de l'anticipation, comme sont nés les secteurs de la formation professionnelle, de l'insertion ou de l'éducation permanente.

L'anticipation est différente de l'insertion professionnelle. L'anticipation est un secteur qui agit sur l'environnement social contemporain : Son enjeu est de percevoir la nocivité des nouvelles formes de gouvernance économique et de management sur les travailleurs. L'apprentissage collectif doit être centré sur le développement humain. Il faut saisir des occasions, prendre des initiatives avant de devenir la victime d'un milieu nocif.

per la crise. Il existe des indicateurs du mal-être humain qu'il faut prendre en compte. Ces indicateurs humains sont fondamentaux et doivent générer de l'anticipation. Ce dernier point est très différent de l'analyse d'un bilan d'entreprise, où en apparence une entreprise peut sembler en bonne santé car les chiffres sont ceux qui étaient attendus. Les travailleurs et leurs représentants sont les premiers gardiens des indicateurs de développement humain d'une entreprise et d'un secteur. Apprendre à construire de tels indicateurs, c'est produire ce que nous avons nommé un « savoir durable » de l'activité économique.

Le taux de nocivité de l'emploi pour la personne est un critère déterminant et souvent le premier message de détresse de l'entreprise. Toutefois, les travailleurs doivent être sensibilisés et mis en condition pour détecter ces critères de nocivité, ils doivent être attentifs au cadre, au milieu de travail. Il faut pouvoir anticiper la nocivité de certaines conditions de travail comme dans les milieux hospitaliers ou comme dans le secteur de l'éducation. L'exemple de France Télécom traduit bien le malaise dans lequel peuvent se trouver des travailleurs... La vulnérabilité des travailleurs doit être au centre des attentions car la nocivité du contexte d'emploi précède la crise économique d'un secteur. Cela dépasse le cadre strict de la restructuration : c'est un travail collectif.

Il faut donc changer notre idée, notre culture de l'anticipation et y mettre au centre la vulnérabilité du travailleur. Revendiquer un concept fort d'anticipation articulé à des apprentissages mobilisant des indicateurs humains de la qualité du travail, une mesure collective de la soutenabilité d'une activité.

L'équipe syndicale est le cœur du système d'intervention, d'où l'importance de la formation des équipes syndicales.

Les thèmes tels que la mobilité, la sécurité, la flexibilité sont les points forts du discours managérial. Il faut se réapproprier ces discours du point de vue de la vulnérabilité des travailleurs et de la soutenabilité du développement humain au travail.

Conclusion

L'anticipation est peut être bien une affaire de culture.

Une condition culturelle pour anticiper le changement est de pouvoir rétroagir sur son action. En d'autres termes, pour mieux aller de l'avant, il faut pouvoir assurer ses arrières en étant dans un processus permanent de correction de son action par un processus d'essais-erreurs. Ce n'est pas vraiment ce qui est permis par notre monde économique actuel qui glorifie l'immédiateté. Cependant, il y a la possibilité de construire une voie alternative par rapport au système actuel.

La condition fondamentale est de pouvoir se mettre dans une condition mentale d'apprentissage collectif. Il existe plusieurs modèles d'apprentissage. L'anticipation doit permettre d'ouvrir la formation sur de nouveaux enjeux négociés.

Anticiper le changement doit s'inscrire dans un processus de résistance et de lutte collective visant le monde du travail et plus globalement une vie en société plus participative pour l'ensemble des citoyens et produisant un mieux-être non seulement matériel mais aussi qualitatif.

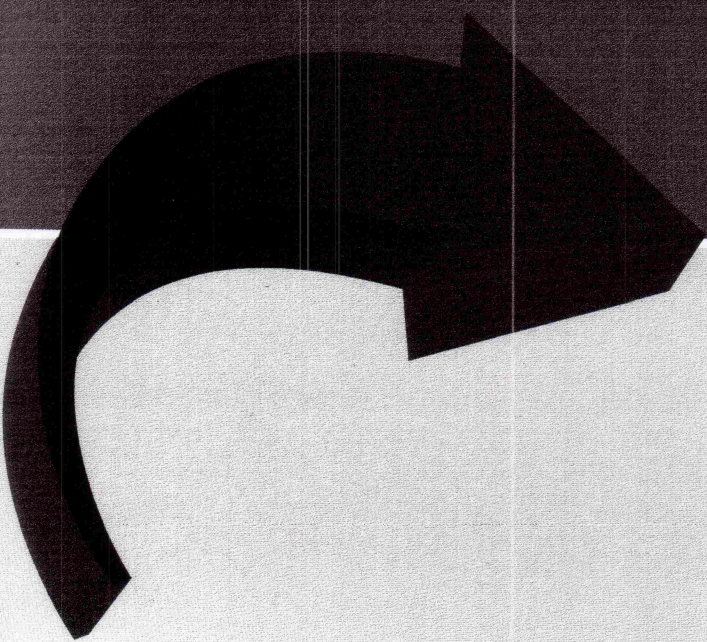
Marc MAESSCHALCK
professeur de philosophie à l'UCL

Bibliographie

- Beck U. (2001), *La société du risque, Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier.
- Callon M., Lascoumes P., Barthe Y. (2001), *Agir dans un monde incertain*. Essai sur la démocratie technique, Paris, Seuil.
- Gavetti G. and Levinthal D. (2000), « Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search », in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, n° 1, pp. 113-137.
- Godard O., Henry C., Lagadec P., Michel-Kerjan E. (2002), *Traité des nouveaux risques*, Gallimard, Paris.
- Godet M. (1991), *De l'anticipation à l'action*, Dunod, Paris.
- Julien P.-A., Lamonde P., Latouche D. (1975), *La méthode des scénarios, Une réflexion sur la démarche et la théorie de la prospective*, in Travaux et Recherche de Prospective, Coll. « Schéma général d'aménagement de la France », n°59, La documentation française, Paris.
- Lenoble J., Maesschalck M. (2011), *Démocratie, droit et gouvernance*, Les Éditions Revue de Droit de l'Université de Sherbrooke, Sherbrooke.
- Laisney C., Portet F., Vert J. (2011), « Prospective Agriculture énergie 2030. Comment l'agriculture s'adaptera-t-elle aux futurs défis énergétiques ? » in *Futuribles*, n° 376, pp. 99-116.
- Lavorata L., Nillès J.-J. et Pontier S. (2005), « La méthode des scénarios : une méthode qualitative innovante », Décisions marketing, Paris.
- Livet P. (1994), *La communauté virtuelle, Action et communication*, Ed. de L'Eclat, Combas.
- Marmèche E., Ferrari V., Didierjean A. (2004), « L'expertise cognitive au jeu d'échecs : quoi de neuf depuis De Groot (1946) ? », in *L'année psychologique*, Vol. 104, n° 4, pp. 771-793.
- Stollt M., Meinert S. (ed.) (2010), *Worker participation 2030, Four Scenarios*, ETUI, Bruxelles.

ANTICIPER LES RESTRUCTURATIONS: incantation ou vrai remède ?





Adresse - contact

Ghislain Dethy : permanent CSC et
coordinateur du Plan d'Accompagnement des Reversions en Région wallonne

Rue Pairois n° 48 - 7370 Dour
Tel.- Fax: 0032 (0) 65 37 27 37
Courriel : gdethy@acv-csc.be

Réalisé par l'ASBL *Sos Dépannage* avec le soutien du Fonds social européen

