

La gestion : perspectives sur l'avenir

C'est une banalité de dire que toute organisation doit être à l'écoute d'un environnement en constante évolution. Or, l'excellence ne peut être atteinte que si l'organisation anticipe les mutations de l'environnement. Plus l'organisation saura reconnaître les tendances futures de l'environnement, plus elle sera en mesure de préciser et mettre en oeuvre les stratégies requises pour assurer son succès. Ceci pourrait alors signifier modifier sa structure, ses procédures, ses raisonnements et sa culture.

Bon nombre d'auteurs se sont penchés sur les moyens de gérer le changement et spécifiquement, sur les moyens de contrôler la résistance au changement. Ce qui est moins clair est la prévision et la description de ce que sera l'environnement dans lequel l'organisation devra oeuvrer au cours des prochaines années.

*Le futur, réalité incertaine par définition, a été et continue à être le thème de plusieurs études et analyses en gestion. FORUM vous présente dans ce numéro un sommaire des principales conclusions de quatre études portant sur les tendances sociales auxquelles les gestionnaires devront faire face dans un avenir rapproché. 1. Tendances et incertitudes Dans *Le décor international des années 90*, étude du Centre de Prospective et d'Évaluation de la France (avril 1987), Rémy Barré et Michel Godet ont dégagé, pour les années 1990-2000, les tendances et incertitudes suivantes*

- des acteurs en crise face à des systèmes en mutation.

Onze tendances probables :

- l'augmentation des déséquilibres démographiques;
- de graves menaces à l'environnement physique;
- un décor international dérégulé;
- une croissance lente, régulière mais inégalement répartie;
- de nouveaux chocs pétroliers;
- des changements techniques de procédés et de produits;
- une augmentation des échanges et une interdépendance entre États;
- une compétition et une spécialisation internationale importante;
- le bouleversement de l'État « protecteur »;
- un changement dans les aspirations des individus;
- la crise de l'emploi devant les mutations.

Trois incertitudes majeures :

- le rythme de distribution des nouvelles technologies;
- les changements au niveau du travail et de l'emploi;
- l'évolution des modes de vie et de l'organisation sociale.

2. Défis de la modernité M. Yves Cannac, président de la Commission d'Études Générales de

L'Organisation Scientifique, a identifié six défis majeurs lancés à la société par la crise économique

- défi de la **rareté** - faire plus avec moins;
- défi de la **concurrence** - les monopoles des administrations publiques seront brisées ou menacées;
- défi de la **technologie** - la mise en place des technologies nouvelles nécessitera une remise en question des structures et procédures actuelles;
- défi de la **complexité** - l'automatisation libérera l'homme des tâches répétitives pour lui permettre de se concentrer sur la partie la plus complexe du travail;
- défi de la **clientèle** - une clientèle de plus en plus exigeante;
- défi du **personnel** - plus instruits et formés, ils aspireront à une réalisation de soi/gratification à travers le travail.

3. Tendances sur le travail Yves Lasfargue, président de la mission prospective sur le travail en 2005, a identifié sept tendances qui agiront sur le travail:

- l'**abstraction** - avec l'intégration de la bureautique en milieu de travail, les individus ne « verront » plus l'objet sur lequel ils travailleront; plutôt, ils travailleront avec sa représentation sur écran;
- la **déstructuration du temps et du lieu de travail** - un style de vie intégré, c.-à-d. le travail effectué au bureau et à la maison;
- le **développement de la fonction évaluation** » - plus les systèmes sont sophistiqués, plus ils seront sujets à des pannes importantes qui exigeront un traitement immédiat;
- la **rareté du travail** - l'emploi aura tendance à devenir un privilège; il faudra s'organiser pour assurer l'accès de tous au travail;
- la **flexibilité** et la **mobilité** - un environnement incertain et une technologie en voie de développement rendront nécessaires la flexibilité et la mobilité;
- la **réduction et l'individualisation du temps de travail** - trois exigences : la flexibilité des structures pour assurer une meilleure utilisation des équipements; le partage du travail pour assurer l'accès de tous au travail; et le dégagement d'un temps de loisir pour tous les travailleurs;
- une **équipe**, un **système** - la généralisation de l'esprit d'équipe sera obligatoire.

4. Clefs de la troisième vague Selon Alvin Toffler, auteur de « La troisième vague », huit clefs nous permettront d'accéder à l'ère post industrielle:

- la **démassification des médias** - les médias deviendront interactifs et feront circuler une image personnalisée;
- la **déspécialisation** - débrouillardise et discernement remplaceront les réflexes routiniers;
- la **désynchronisation** - les rythmes et horaires souples seront de mise;
- la **déstandardisation** - la diversité des jugements, comportements,..., sera plus acceptée;
- la **déconcentration** - nous tenterons de disperser les populations et de déconcentrer les éléments qui font partie intégrante de notre vie;
- la **démaximalisation** - nous serons plus conscients de l'échelle appropriée l'axiome « plus c'est grand, mieux c'est » n'aura plus sa force;

- la **décentralisation** - la décentralisation de la décision sera privilégiée;
- la « **démarchification** » et là « **prosommation** » - un secteur économique fondé sur la production d'usage (« do it yourself ») ressurgira.

Conclusion Le défi que doit relever le Service correctionnel du Canada est d'abord de valider les tendances identifiées par ces auteurs, puis de les traduire en termes des impacts possibles sur ses priorités et stratégies.

Yves CANNA C & la CÉGOS, La bataille de la compétence - Éditions Hommes et Techniques - 1985

Yves LASFARGUE, Technologies, technofolies? Comment réussir les changements technologiques - Les Éditions d'Organisation - 1988

Alvin TOFFLER, La troisième vague - Denoel - 1980