## Le temps de l'incertitude

Du changement personnel au changement organisationnel

### LE TEMPS DE L'INCERTITUDE

#### PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450

Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone: (418) 657-4399 • Télécopieur: (418) 657-2096 Courriel: puq@puq.uquebec.ca • Internet: www.puq.ca

#### Diffusion / Distribution:

#### CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.

845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8

Téléphone: (418) 831-7474/1-800-859-7474 • Télécopieur. (418) 831-4021

FRANCE SUISSE
AFPU-Diffusion Servidis SA

Sodis 5, rue des Chaudronniers, CH-1211 Genève 3, Suisse

Téléphone: 022 960 95 25 Télécopieur: 022 776 35 27

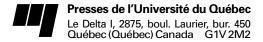


La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

# LE TEMPS DE L'INCERTITUDE DU CHANGEMENT PERSONNEL AU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Raymond Vaillancourt

#### 2006



Catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Vaillancourt, Raymond, 1947-

Le temps de l'incertitude: du changement personnel au changement organisationnel

(Communication, groupes et organisations)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7605-1435-8

- 1. Changement organisationnel. 2. Changement organisationnel Gestion.
- 3. Changement (Psychologie). 4. Gestion. I. Titre. II. Collection.

HD58.8.V34 2003 658.4'06 C2003-941359-4

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

La publication de cet ouvrage a été rendue possible avec l'aide financière de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC).

Mise en pages: Info 1000 mots inc. Couverture: Richard Hodgson

#### 123456789 PUQ 2006 987654321

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés © 2006 Presses de l'Université du Québec
Dépôt légal – 1<sup>er</sup> trimestre 2006
Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

À Lauraine, Sébastien et Jean-Philippe pour leur amour et leur soutien tout au long de mon interminable traversée du désert. Les hommes et les femmes n'ont de grandeur que celle qu'on leur permet d'avoir!

<b>S</b>	INTRODUCTION		
5-3	Les paradigmes irrationnels en gestion	1	
H	La zone de tolérance à l'incertitude	4	
	L'effet spiral	8	
8	Une réflexion active!	9 9	
	Une action réfléchie! Se changer soi-même d'abord!	10	
/山	Une avenue nouvelle	12	
	La fuite en avant	13	
	En quête de sens	14	
	Dans un temps qui se contracte	15	
A	PREMIÈRE PARTIE		
	Le manager et le changement	17	
$\mathbf{Z}$			
	CHAPITRE 1		
S	Le changement : un état d'esprit	19	
	1.1. Changement de type 1	20	
H	1.2. Changement de type 2	22	
	1.3. Le prisme de la perception du changement 1.3.1. L'attitude générale face	25	
	au changement	26	
	1.3.2. Croyance quant aux motivations		
	réelles du changement	31 34	
r+7	1.3.3. Le niveau de tolérance à l'ambiguïté  Questions pour un manager	37	
H	Caestrotto Pour un marader	0.	
$\Box$	CHAPITRE 2		
	Le changement : une question d'attitude	39	
B	2.1. Le changement et l'image de soi	40	
	2.1.1. Priorité à l'image	41	
A	2.1.2. Priorité à la connaissance de soi	42	
T	2.2. La gestion en période d'incertitude	43 44	
	2.2.2. Une recherche d'équilibre	47	

2.2		40
2.3.	Du pouvoir à la puissance	49
2.4.	La complexité du changement	53
	2.4.1. La complexité des personnes	54
	2.4.2. La complexité des images références	55
0	2.4.3. La complexité des relations	56
Ques	tions pour un manager	57
СНА	APITRE 3	
Le ch	angement : une affaire de conduite plus que de contrôle	59
3.1.	De l'approche projective	
	à l'approche prospective	61
	3.1.1. Un système d'information pertinent	64
	3.1.2. Un décodage adéquat de l'information	64
	3.1.3. Une mise en forme de la vision	65
3.2.	La mise en scène	67
	3.2.1. Le rôle	67
	3.2.2. Le personnage	69
0.0	3.2.3. La personne	69
3.3.	La responsabilité du manager	73 77
Ques	tions pour un manager	,,
DEU	XIÈME PARTIE	
L'or	ganisation et le changement	79
СНА	APITRE 4	
Un n	ouveau type de changement	81
4.1.	Une question de contexte	82
4.2.	Sortir de l'urgence	84
	4.2.1. Un temps d'incubation	85
	4.2.2. Une saine confiance en soi	85
	4.2.3. Une confiance dans les autres	86
4.3.	Le chemin de la transition	90
4.4.	Le rôle du manager	94
4.5.	L'effet catalyseur	95
	4.5.1. Des différences importantes	95
0	4.5.2 Des implications étonnantes	97
Ques	tions pour un manager	98

Table des matières xiii

#### **CHAPITRE 5**

La mo	bilisation des personnes en contexte d'incertitude	99	
5.1.	Mobilisation et changement	100	
	5.1.1. Avoir une vision dynamique du changement	101	
	5.1.2. Présenter un projet stimulant	102	
	5.1.3. Permettre une lente appropriation	102	
5.2.	La droite du défi!	103	
5.3.	La culture : un iceberg!	108	
	5.3.1. Une lunette « teintée »	109	
	5.3.2. Une façon de parler de soi	110	
	5.3.3. Une valeur symbolique pour le manager	111	
5.4.	Vers une culture d'engagement	112	
	5.4.1. Faire du temps un allié	113	
	5.4.2. Faire les choses autrement	114	
5.5.	Mobiliser, c'est d'abord percevoir	114	
Questi	Questions pour un manager		
	PITRE 6	110	
De la	coordination à l'intégration	119	
6.1.	Une vaine coordination	121	
6.2.	Le paravent de la méthodologie	124	
6.3.	Le manager et l'engagement dans la gestion	127	
6.4.	La semi-autonomie en gestion	128	
	6.4.1. La subsidiarité du pouvoir	129	
	6.4.2. L'atomisation de la structure	130	
	6.4.3. L'apprentissage continu	130	
6.5.	Le retournement des organisations	131	
	6.5.1. Des intérêts personnels à l'intérêt		
	organisationnel	132	
	6.5.2. Une gestion en semi-autonomie	133	
6.6.	Un nouveau mode de gestion	134	
Questi	ons pour un manager	138	

TROISIÉM	IE PARTIF

Manager le changement organisationnel			139
СНА	APITRE	E 7	
La m	ise en ro	oute du changement	141
7.1.		gage du changement	143
7.2.		stance insidieuse	146
7.3.	Les ob	stacles à l'apprentissage	148
	7.3.1.	L'aveuglement	149
		La projection	149
	7.3.3.	La simplification	150
	7.3.4.	La disparité	150
	7.3.5.	La paralysie	151
	7.3.6.	L'incohérence	152
	7.3.7.	Le cloisonnement	152
	7.3.8.	La superstition	153
7.4.	Les qu	adrants du temps	153
	7.4.1.	Bifurcation	154
	7.4.2.	Incarnation	155
	7.4.3.	Transition	155
	7.4.4.	Structuration	155
Ques	tions po	ur un manager	158
<b>CH</b> A	APITRE	2.8	
La co	nduite q	quotidienne du changement	159
8.1.		duite du changement	160
		Une gestion de la congruence	161
	8.1.2.	Une gestion de confiance	163
8.2.		r au pouvoir	165
8.3.	Le trar	nsfert d'insécurité	167
	8.3.1.	Une insécurité « objective »	167
	8.3.2.	Une insécurité subjective	168
	8.3.3.	Aux conséquences stratégiques	168
8.4.	La gest	tion des écarts	170
	8.4.1.	Les écarts dans la nécessité du changement	170
	8.4.2.	Les écarts dans le niveau d'engagement	
		des managers	171
	8.4.3.	Les écarts dans la vision commune	171

Table des matières xv

	844	Les écarts dans la communication	172
		Les écarts dans la culture	172
Onest		ur un manager	176
Quest	10113 PO	ur un munuger	170
СНА	PITRI	E 9	
L'appi	roche cl	lientèle comme catalyseur du changement	177
9.1.	Les ty	pes d'approche	178
9.2.	Le cha	os en gestion	179
	9.2.1.	Un désordre salutaire	180
	9.2.2.	Des valeurs solides	180
	9.2.3.	Une intégration clientèle facilitée	181
9.3.	Une c	onception différente du pouvoir	182
		Fractionnement et pouvoir	182
	9.3.2.	L'influx du pouvoir	183
		Une nouvelle conception du pouvoir	184
9.4.		ntégrité à l'intégration	185
		L'intégrité	186
		L'inspiration	187
		L'intégration	187
9.5.		omie et changement	191
	9.5.1.	Une vision articulée	191
	9.5.2.	Une vision incarnée dans l'autonomie	192
9.6.	L'intég	gration clientèle	193
9.7.		urer le changement	196
		La structure dite « traditionnelle »	196
	9.7.2.	La structure « adaptative »	197
		La structure « inventive »	198
Quest	ions po	ur un manager	200
CON	CLUS	ION	
CON	CLUS	ION	
Le cha	angeme	nt comme enjeu stratégique	201
Une v	ision in	nadéquate de la crise	202
La pei	ır du ch	nangement	203
		nque de clarté de l'objectif	203
		cipation de la difficulté	204
		inte de perdre son «âme»	205
Le cha		nt : une coquille vide!	205

Mirage ou réalité?	206
Le rapport rationalité-affectivité	207
L'étendue des degrés de liberté	208
Le rapport entre dispersion	
et concentration des efforts	208
Le rapport implication-engagement	209
Le changement : un enjeu stratégique	209
Le labyrinthe du changement	211
Savoir où l'on veut aller	211
Ne pas se laisser distraire	211
Ne pas avoir peur de revenir sur ses pas	212
Faire du parcours une aventure	

S	Figure 1.1	La courbe du changement de type 1	21
	Figure 1.2	La courbe du changement de type 2	23
H	Figure 1.3	Le prisme de la perception	
		du changement	25
$\cong$	Figure 2.1	Priorité à l'image	41
	Figure 2.2	Priorité à la connaissance de soi	42
$\Gamma$	Figure 2.3	Incertitude et insécurité	45
	Figure 2.4	Changer: équilibre entre assimilation et accommodation	47
G	Figure 3.1	La planification	62
	Figure 3.2	La prospective	63
Π	Figure 3.3	Gestion orthodoxe – gestion engagée	68
_	Figure 5.1	La courbe d'inflexion	104
	Figure 5.2	La droite du défi	105
	Figure 5.3	Incidence de la perception sur la mise en œuvre du changement	115
$\sim$	Figure 7.1	Le rôle du langage dans le changement	144
	Figure 7.2	Les quadrants du temps	154
田	Figure 8.1	Les niveaux de congruence dans la conduite du changement	162
D	Figure 8.2	L'effet de l'insécurité subjective sur le degré d'absorbtion de l'insécurité objective	169
S	Figure 9.1	Une organisation intégrée clientèle	195
口	Figure 9.2	Rapport entre le type de structure et le continuum	
		coordination-intégration	197
$\vdash$			
S			
Н			
,			

## LES PARADIGMES IRRATIONNELS EN GESTION

Le changement, dirions-nous, fait partie de la réalité quotidienne des personnes et des organisations depuis toujours. Ce qui a profondément changé cependant, au cours des dernières années, c'est que ce changement doit s'effectuer dans un univers de plus en plus turbulent et incertain. Alors que le management avait acquis ses lettres de noblesse en se basant sur l'illusion de la certitude ou de sa capacité à réduire l'incertitude afin de pouvoir y appuyer ses décisions, il lui faut aujourd'hui, à la lumière d'approches comme la théorie du chaos et la notion de complexité, revoir sa vision de l'organisation. Dans la foulée des bouleversements que connaît le monde du travail, notre vision de la réalité des organisations doit se renouveler dans l'application même des modes traditionnels de gestion. Le changement, auquel sont soumises tant les personnes que les organisations elles-mêmes, fait émerger une préoccupation plus grande à l'égard, d'une part, de la perception dans la mise en œuvre d'un changement et, d'autre part, du caractère essentiel de l'engagement des dirigeants dans la conduite du changement.

Plus que jamais, la performance organisationnelle passe par la qualité des relations entre les personnes et par la qualité du sens que les managers réussissent à transférer à l'ensemble des employés. Mais

La performance
organisationnelle passe
par des relations
interpersonnelles de
qualité et un transfert de
sens réussi par un
manager visionnaire.

ce transfert de sens ne devient valable que dans la mesure où les managers eux-mêmes donnent l'image d'être en apprentissage dans un contexte où il devient de plus en plus difficile d'appliquer efficacement le planifier-diriger-organiser-contrôler qui a fait, jusqu'à maintenant, les beaux jours du management. La mobilisation des personnes en contexte d'incertitude représente un véritable défi que l'on peut rattacher à la nécessité de maintenir l'organisation en apprentissage continu.

Mais ces deux aspects sont interdépendants. Dans la mesure où les managers acceptent avec humilité, à la lumière d'un contexte nouveau, de se mettre également en apprentissage face au changement, il leur est alors possible de convaincre par l'exemple l'ensemble de leur organisation de se positionner en mode apprentissage. Car le changement n'est pas une décision, mais d'abord et avant tout un cheminement dans lequel la modélisation joue un rôle déterminant.

#### LA THÉORIE DU CHAOS

Le chaos, dans la pensée occidentale, a souvent été assimilé à l'absence d'ordre et perçu comme une réalité non désirable. On pourrait même ajouter que le but premier de l'esprit humain a presque toujours été présenté comme devant chercher à contrôler le chaos, principalement en gestion. Tout chaos devrait donc être évité. Dans le contexte actuel, cela représente une difficulté importante.

Or, on découvre de plus en plus, par le canal de diverses sciences dont la physique quantique, que ce que nous appelons « chaos » contient en luimême ses propres catalyseurs d'ordre et que, dans une certaine mesure, le chaos n'est pas aussi chaotique qu'on le croit! De la même façon, il apparaît de plus en plus clairement que les grands systèmes ordonnés contiennent, en eux-mêmes, les germes du désordre à partir du moment où ils ne sont plus adaptés à la situation.

De la théorie du chaos, dont on trouvera ailleurs des exposés plus complets, nous retiendrons les lois suivantes pour les appliquer à la gestion du changement en contexte d'incertitude:

#### 1<sup>re</sup> loi : la sensibilité aux conditions initiales

Essentiellement, cette loi fait valoir que la façon dont un événement est enclenché aura des répercussions importantes sur son cheminement. C'est la loi la plus connue, celle que l'on symbolise par l'image du battement d'ailes du papillon en Afrique provoquant un orage en Amérique! Nous l'appliquerons à la mise en œuvre du changement.

#### 2<sup>e</sup> loi : l'irréversibilité des phénomènes

Deuxième loi de la théorie du chaos, elle rappelle qu'une fois une parole dite, un événement survenu, on ne peut faire comme s'il ne s'était rien passé! Elle a souvent servi de prétexte à inclure dans un processus strict de planification toute action susceptible d'avoir des impacts sur le changement organisationnel. Nous chercherons plutôt à utiliser cette loi pour faire ressortir l'importance de conduire plutôt que contrôler le changement.

#### 3e loi : l'imprévisibilité des bifurcations

En période d'incertitude, il faut compter avec des « surprises » tout au long du déroulement du processus en cause. Vouloir étouffer l'irruption de ces surprises équivaut à étouffer la vie elle-même. Nous prendrons en compte cette loi en faisant ressortir l'importance de l'utilisation de la prospective en lieu et place de la planification comme moyen de mieux prévoir ces bifurcations dans la conduite d'un projet de changement.

Le manager doit recourir à une approche pédagogique pour ce faire, car, à la frontière du chaos que représente le changement tant personnel qu'organisationnel, les individus peuvent être tentés de réagir soit positivement en canalisant l'énergie pour se projeter vers l'avant, soit négativement en se repliant vers les certitudes passées. Or, le manager ne peut espérer provoquer une réaction positive s'il ne l'a pas lui-même expérimentée en acceptant, d'une part, d'ébranler ses certitudes antérieures et sa sécurité d'antan, et, d'autre part, en développant une nouvelle sécurité par l'internalisation de sa propre démarche de changement et de son état d'apprentissage.

Encore faut-il que le manager soit en mesure de bien explorer sa propre zone de tolérance à l'incertitude afin d'être à même de conduire celle de son organisation.

#### LA ZONE DE TOLÉRANCE À L'INCERTITUDE

Le premier élément qui vient limiter la zone de tolérance à l'incertitude a trait à la capacité à faire face à la complexité. Ce n'est pas que la complexité soit un élément nouveau au sein de nos organisations, mais c'est l'accélération de cette complexité qui vient déranger les modèles antérieurs en apparence si rassurants. La vitesse avec laquelle se produisent les changements, l'apparente confusion dans laquelle ils apparaissent, les hésitations politiques qui les entourent contribuent à faire de la complexité un élément qui avive l'incertitude.

À l'intérieur des organisations comme entre les organisations elles-mêmes, les règles du jeu changent de telle façon qu'elles deviennent difficilement identifiables en un tout qui permettrait de s'y retrouver régulièrement. Ce qui était certain hier ne l'est plus aujour-d'hui. Tout semble se passer comme si, au-dessus des ententes entre individus et partenaires, « quelqu'un » s'amusait à mêler les cartes, à provoquer les événements et à alimenter le chaos.

Or, jusqu'à présent, le chaos, particulièrement au sein de nos organisations, a souvent été synonyme de désordre et de désorganisation. La tendance toute naturelle pour chacun des individus, lorsqu'une telle situation surgit, est de prendre les moyens pour éviter d'en être atteint. Et ces moyens peuvent aller du retrait à la négation sur un plan personnel, ou de la planification stratégique à la mise en œuvre de nouvelles normes sur le plan organisationnel. Or le seuil de tolérance à l'incertitude dépend de trois facteurs : 1) l'habileté à appréhender la complexité; 2) la volonté d'affronter l'insécurité engendrée par l'incertitude ; 3) la capacité à composer avec l'ambiguïté.

Complexité et complication sont souvent perçues à tort comme synonymes. Relativement habitués à travailler au sein de systèmes compliqués, les managers ont tendance à croire, souvent avec raison, qu'avec du temps, de la méthode et de l'expertise, ils finiront par en avoir une connaissance intégrale. La complexité fait référence à tout autre chose: si l'on peut en avoir une perception globale ou une vue d'ensemble, il est cependant impossible d'en saisir tous les détails. La réalité a toujours une richesse potentielle supérieure à la représentation que l'on s'en fait.

#### LA COMPLEXITÉ

Serait défini comme complexe tout ce qui ne peut faire l'objet d'une modélisation, c'est-à-dire tout ce qui ne peut être reproduit fidèlement en y incluant les interrelations entre les différents éléments d'une même structure.

Voici un exemple simple: supposons un amas de quelques roches en équilibre instable que l'ajout d'un seul caillou supplémentaire ferait s'effondrer. Si nous ne pouvons reproduire fidèlement l'agencement initial des roches et la chute du caillou ayant causé l'effondrement de façon telle que l'on retrouverait la même disposition que lors de l'effondrement initial (nous aurions ce faisant reproduit les relations entre les éléments) alors le modèle est dit « complexe » !

Il en est de même des relations entre les personnes, relations éminemment complexes comme la vie nous l'enseigne, de même que des relations entre individus au sein des organisations. La mise en œuvre d'un projet de changement ne vient qu'accentuer cette complexité.

Alors que les modèles de gestion traditionnels ont souvent incité les managers à penser la réalité selon une logique cartésienne qui devait les conduire, avec le temps et le développement de la technologie, à comprendre totalement le monde de l'organisation, réglé comme une mécanique à l'exception de quelques soubresauts, ces derniers découvrent, en étant plongés en plein changement, que cette vision est inadéquate et incomplète. Il leur faut maintenant renoncer à tout prévoir et à tout maîtriser et, malgré tout, agir et piloter dans cette incertitude. Il s'agit d'une **rupture profonde** avec leur passé, leur expérience et leur expertise. Ce qui ne peut qu'engendrer l'insécurité.

Les vieux adages comme « le passé est garant de l'avenir » semblent de moins en moins appropriés à la situation présente et les systèmes de planification basés sur le prolongement du continuum

antérieur satisfont de moins en moins les attentes des managers. Depuis combien de temps annonce-t-on la fin des compressions budgétaires? N'est-on pas obligé de revoir la définition même de ce qu'est une reprise économique? Le besoin se fait de plus en plus pressant de mettre en œuvre un nouveau paradigme basé sur une logique de l'invention et de la réactivité, soutenue par une réflexion prospective beaucoup plus fine, envisageant les divers futurs possibles.

C'est donc à une **adaptation permanente** qu'il faut maintenant songer et ce processus d'adaptation doit d'abord être un guide personnel pour les managers avant qu'ils ne songent à en faire une obligation organisationnelle. Il devient dès lors nécessaire, voire essentiel, que ces derniers aient une connaissance précise de leur propre réaction à ces changements et des craintes qu'ils soulèvent en eux avant d'espérer convaincre les autres ou leur organisation d'en faire autant. Cette insécurité personnelle des managers et des membres d'une organisation les a souvent conduits, parce que ne voyant pas là le reflet de leur insécurité personnelle, à un processus rigoureux de planification dite « stratégique ». L'objectif non avoué de ces opérations a bien souvent été de « sortir » de ce climat d'insécurité.

Lorsqu'on s'attache aux paradoxes de la planification stratégique dans le secteur public, par exemple, on peut constater que ce sont souvent ces éléments d'insécurité qui prédominent dans l'enclenchement d'un tel processus. Lorsqu'une organisation semble manquer de direction, de leadership ou de vision, quelqu'un exigera presque à coup sûr un plan stratégique. L'insécurité personnelle de la haute direction a donc un impact majeur sur l'insécurité de l'organisation et rend presque impossible la prise en compte par les managers de l'incertitude ambiante parce qu'aveuglés par la leur.

À cette insécurité engendrée par l'incertitude s'ajoute une dose accrue d'ambiguïté. Le paradoxe devant lequel se retrouvent les managers est qu'il leur faut tolérer cette ambiguïté au moment où ils la toléreraient le moins, soit en pleine insécurité. Il est donc « normal » qu'ils cherchent à réduire cette ambiguïté par les moyens habituels de la « clarification » des rôles, des tâches, des objectifs ou des missions. Ce faisant, ils cherchent à cristalliser une solution applicable de façon temporaire et passagère à un contexte, celui de l'incertitude, qui, lui, a tendance à se prolonger.

Ce qu'ils doivent avoir en tête, ce sont les fins de l'organisation et non les moyens qu'elle a pris jusqu'à maintenant pour les atteindre. Encore aujourd'hui, bon nombre de structures organisationnelles reflètent davantage les moyens que les fins. Modifier la structure parce que les moyens ont changé n'assure en rien la stabilité et surtout ne réduit pas l'ambiguïté, car rien ne garantit que l'organisation pourra continuer à jouir des ressources qui lui permettent l'utilisation des moyens actuels. Accepter l'adaptation constante, c'est accepter ce nouveau paradigme et mettre en œuvre une stratégie d'adaptation qui inclut des **structures souples**, **simples et changeantes**.

Pour qu'une stratégie soit implantée, dans une organisation, comme un **processus continu**, il est important que les individus qui y exercent une influence soient capables d'adaptation permanente à une réalité changeante et en grande partie imprévisible. Or cette adaptation sera fonction d'une **remise en cause des valeurs et finalités personnelles** dans un monde où les certitudes se lézardent. Alors l'insécurité peut se présenter comme un défi et offrir ainsi une opportunité de penser autrement sa vie et celle de son organisation.

Comme nous le verrons, le geste le plus adéquat que les managers peuvent poser pour réduire cette insécurité est, sur le plan psychologique, de faire face à cette insécurité plutôt que la nier ou l'éviter. Il faut utiliser cette insécurité tout comme on a intérêt à utiliser le courant lorsqu'on veut traverser à la nage une rivière. Autrement, on s'épuise et on ne peut que rebrousser chemin pour ne pas se noyer. C'est ainsi que l'on découvre que le meilleur chemin n'est pas toujours la ligne droite!

Il faut apprendre à traiter l'imprévu et l'instable en faisant appel à des **modes différents de pensée** et à la créativité. Il peut être vain de se fixer des buts comme on vise une cible fixe. Aujourd'hui, il faut apprendre à viser des cibles mobiles, dans un environnement mobile, avec des acteurs eux-mêmes mobiles. Cependant, puisque le « système » dans son ensemble cherche à ce que les managers donnent encore aux organisations l'apparence d'une certaine fixité comme image sécurisante, il leur faut apprendre à tolérer l'ambiguïté qui en découle et à accroître leur tolérance à la dissonance cognitive.

Il leur faut finalement en arriver à accepter que l'organisation n'est pas la structure et qu'elle ne peut s'y réduire. Elle n'est pas un état fini plus ou moins stable, mais bien un processus en constante transformation et un lieu d'apprentissage continu. Tout comme sur le plan personnel, le contexte actuel convie les individus à adopter une logique différente

Il faut apprendre à viser des cibles mobiles, dans un environnement mobile, avec des acteurs euxmêmes mobiles.

dans laquelle ils doivent prendre en compte l'incertain et l'instable; il faut que les organisations mobilisent les personnes dans cette

direction. On parle alors, pour donner un exemple, de gestion par projets ou par réseaux plutôt que par fonctions ou par objectifs.

Il faut revoir également la notion de compétence comme étant un ensemble de savoir-faire acquis au cours d'une formation initiale, et qui resterait plus ou moins invariable pour l'envisager comme étant évolutive ou même **régressive** si elle ne peut faciliter l'adaptation au nouveau contexte. L'ambiguïté fondamentale avec laquelle il faut maintenant composer réside dans la mise en place de structures qui, bien que semblant appropriées dans l'immédiat à une situation donnée, se révèlent dès leur mise en place susceptibles d'être inadaptées ou dépassées.

On voit qu'il y a bien un lien étroit entre la tolérance à l'ambiguïté, l'attitude personnelle à l'égard de l'insécurité et la capacité à

La connaissance de sa propre zone de tolérance à l'incertitude aidera le manager à mieux se positionnner dans un environnement en constant changement.

affronter l'incertitude. Cette tolérance des managers sera d'autant plus grande qu'ils sauront ce qui la provoque tant dans l'environnement que dans leur personnalité. Aussi, la connaissance de leur propre zone de tolérance à l'incertitude les aidera à mieux se positionner et, partant, à positionner l'organisation, en leur offrant, devant l'hésitation de ceux n'ayant pas fait l'exercice, un éventail plus large de stratégies et un terrain de manœuvre plus

approprié. À cet exercice s'ajoutera une révision du rapport que le manager doit entretenir entre pensée et action et que nous appellerons : l'effet spiral.

#### L'EFFET SPIRAL

Contrairement à la pensée occidentale, laquelle fait une distinction très nette entre réflexion et action, la pensée orientale présente ces deux

Toute action n'a de sens que dans la mesure où elle s'appuie sur une réflexion; toute réflexion n'a d'utilité que dans la mesure où elle s'incarne dans l'action. perspectives comme s'enroulant autour d'un même pôle. Ainsi illustré, on pourrait dire que toute action n'a de sens que dans la mesure où elle s'appuie sur une réflexion, de même que toute réflexion n'a d'utilité que dans la mesure où elle s'incarne dans l'action. Loin d'être opposées, l'action et la réflexion doivent constamment s'alimenter l'une l'autre, non pas à des moments particuliers dans le temps mais dans l'agir quotidien. Il ne suffit pas de faire, une fois ou deux par année, un «Lac-à-l'Épaule » où l'on réfléchit sur la mission d'un service ou les orientations d'un département ou d'une entreprise pour que la réflexion soit considérée comme ayant eu son heure de gloire et que, par la suite, on peut ne s'adonner qu'aux activités.

#### **UNE RÉFLEXION ACTIVE!**

En période de changement important, pendant laquelle l'organisation ou l'entreprise est appelée à remettre en cause ses orientations, voire ses valeurs, l'établissement d'un lien constant et continu, dans la pensée des managers, entre la réflexion et l'action prend toute son importance. C'est ainsi que l'orientation que l'entreprise entend donner au changement, c'est-à-dire sa raison d'être, doit être constamment présente à l'esprit et prise en compte dans les décisions quotidiennes. De même, les actions sur le terrain doivent être revues à la lumière de la réflexion autour du projet de changement. Autrement, le projet de changement poursuit son propre cheminement alors que les actions quotidiennes reflètent de moins en moins ce changement jusqu'à ce que l'on se rende compte que le projet de changement est devenu ni plus ni moins qu'un document qui va rejoindre sur les tablettes ceux que d'autres ont écrit précédemment!

Comment éviter une telle situation? En mettant constamment à l'ordre du jour une réflexion autour du projet de changement qui à la fois prend en compte les valeurs organisationnelles et les nouveaux paradigmes et l'incarnation du changement dans le vécu quotidien de l'organisation. Autrement, on tombe vite dans un certain activisme qui fait se confondre activité et action. Combien d'organisations ou d'entreprises se targuent d'avoir à leur tête des hommes ou des femmes d'action alors que, dans les faits, elles sont dirigées par des hommes ou des femmes d'activités pris dans le tourbillon du quotidien sans avoir la possibilité d'extraire de ces activités ce qui viendrait nourrir la réflexion.

#### UNE ACTION RÉFLÉCHIE!

Si pour de nombreux managers la réflexion est parfois vue comme un « pelletage de nuages » ou une « approche théorique » de la réalité, c'est justement parce que cette réflexion se vit de façon désincarnée et s'alimente à une idéologie plutôt qu'à une vision. Car on confond souvent les deux. Le dictionnaire nous fait remarquer qu'idéologie signifie « discussions sur des idées creuses », alors qu'il définit la vision comme une

« façon de voir et de concevoir un ensemble de choses complexes ». On comprend bien alors que l'absence de vision fait de la réflexion un exercice totalement futile et un gaspillage de temps. Dans ces conditions, les managers auraient bien raison de s'en méfier. Mais dès qu'une vision est présente, son élaboration doit s'inspirer essentiellement de sa réalisation dans le concret des actions quotidiennes au risque de devenir à son tour une idéologie de plus. C'est là tout le mérite des managers avec une vision mais en même temps tout leur défi : savoir présenter et faire partager leur vision dans un contexte où la réflexion est habituellement mal perçue.

À cet égard, l'image d'un casse-tête que l'on assemble à plusieurs peut servir d'exemple. L'image qu'il faut représenter serait la vision; les gestes qu'il faut poser pour placer les morceaux seraient les actions. De même que trouver la bonne position de chacune des pièces du casse-tête représenterait un défi difficile à relever sans avoir la possibilité de consulter de temps en temps l'image, de même les actions n'auraient de sens sans la réflexion. Également, produire l'image d'un casse-tête sans avoir la possibilité de le compléter enlèverait à cette image son attribut même de casse-tête. Ce ne serait qu'une image, sans plus. Après l'avoir regardée, on passerait à autre chose et on l'oublierait.

Tout comme la tradition organisationnelle a séparé les fonctions d'autorité des fonctions conseils, de même la réflexion et l'action ont souvent été des éléments isolés dans l'esprit des managers. Au moment où les défis qui se posent à l'entreprise ou à l'organisation d'aujourd'hui obligent les managers à revoir cette démarcation artificielle du « staff » et du « line », il leur faut également revoir la distance, voire la dichotomie que l'esprit cartésien a imposée au tandem réflexion-action. Ne pas le faire pourrait les maintenir plongés dans l'activité, c'est-à-dire la recherche de l'effet, plutôt que dans l'action, à savoir la réalisation d'une intention! Finalement, dans la foulée de ces paradigmes irrationnels, il faut mentionner l'importance pour les managers de se changer eux-mêmes d'abord avant d'espérer conduire efficacement leur organisation vers le changement.

#### SE CHANGER SOI-MÊME D'ABORD!

Il est bien connu que l'on ne peut mobiliser les autres au changement que dans la mesure où ils perçoivent que nous sommes nous-mêmes engagés dans le changement. On devrait même ajouter que nous ne pouvons inciter les autres à changer que dans la mesure où nous avons nous-mêmes déjà changés. Autrement, nous parlons du changement en dilettante sans que cela nous engage. Les observateurs ne se laisseront pas tromper: ils diront « oui » au changement mais feront « non » dans les faits, reproduisant ainsi le comportement qu'ils perçoivent dans la contradiction entre le « dire » et le « faire » de leur interlocuteur. Mais qu'en est-il des stratégies traditionnelles ? Généralement, ces stratégies du changement organisationnel empruntent trois avenues: une avenue rationnelle, une avenue coercitive et une avenue rééducative.

L'avenue rationnelle, probablement la plus populaire, repose sur la croyance que les gens font reposer leur comportement sur la raison et qu'il suffit de les convaincre qu'il y va de leur intérêt de changer pour que le miracle se produise. Selon cette perspective, lorsque des managers rencontrent de la résistance au changement, ils ont tendance à l'interpréter comme provenant de l'ignorance ou encore à l'attribuer à l'obscurantisme des personnes au sein de leur organisation. Ils en déduisent donc que si les gens ne sont pas d'accord pour participer au changement qu'ils leur proposent, c'est qu'ils n'ont pas compris, qu'ils entretiennent des idées dépassées ou saisissent mal les nouveaux enjeux. Cette avenue conduit à des débats sans fin où ne sortent convaincus que ceux qui l'étaient déjà. Cette avenue a le mérite de minimiser l'opposition au départ, mais l'inconvénient de la faire grandir en chemin pour finalement empêcher tout changement d'envergure.

L'avenue coercitive, peu populaire et encore moins ouvertement prônée, s'appuie essentiellement sur l'utilisation de contraintes extérieures pour « forcer » les gens à changer. Utilisant abondamment le conditionnement classique, le manager joue avec l'effet de contraintes financières pour amener les personnes à modifier leur façon de faire et à « changer » pour le bien de l'organisation ou encore utilise le pouvoir ou la promesse d'un élargissement du pouvoir pour provoquer les changements qu'il désire. Cette approche, néfaste pour le sentiment d'appartenance à l'organisation, provoque un désengagement massif à l'égard de celle-ci. Les économies importantes du début se muent rapidement en une croissance excessive des coûts de remplacement ou d'ajustement aux comportements de retrait des employés. L'organisation est certes changée mais a perdu son âme et ne peut que péricliter.

L'avenue rééducative utilise une approche rationnelle mais y ajoute un « zeste » de partage de valeurs pour tenter d'amener les employés à faire leurs les valeurs « nouvelles » de l'organisation. On met en cause ici un changement de culture mais abordé essentiellement sous l'angle rationnel plutôt qu'affectif. On oriente les échanges non seulement sur le partage d'informations qui devraient convaincre l'ensemble de changer, mais également sur la mise en commun de valeurs qui

donneraient un sens nouveau à l'organisation. Cette approche a le mérite d'ouvrir la voie à des discussions dont la rationalité n'est qu'apparente puisqu'elle se situe aux confins de l'affectif; toutefois, elle n'aborde pas ouvertement la question du sens ni surtout la difficulté émotive qu'implique tout changement, peu importe son apparente rationalité.

#### **UNE AVENUE NOUVELLE**

Tout parent, proche de ses enfants, a rapidement compris qu'il ne peut les engager sur un changement désiré s'il ne leur en donne pas l'image lui-même et s'il ne devient pas un modèle à cet égard. De même, tout thérapeute expérimenté sait que la confiance nécessaire pour aider une personne à changer provient de la perception qu'a cette dernière de l'acuité de compréhension dont fait preuve le thérapeute à l'endroit de l'univers intérieur de cette même personne. Or cette acuité ne peut provenir que de la connaissance, par le thérapeute, de son propre cheminement et de la difficulté ressentie au sein de sa personnalité. C'est ce qui lui permet de « comprendre » la souffrance de l'autre au-delà des mots prononcés.

Il en est de même du manager qui veut conduire son organisation vers un nouveau rivage: tout va devoir reposer sur la confiance. Cette confiance n'emprunte rien à la rationalité mais se nourrit de la perception et du sentiment de partager une démarche commune qui mène à un état susceptible d'être atteint par la majorité. Pour ce faire, le manager doit travailler à « décristalliser » les normes de groupe qui

Le manager doit servir de modèle aux individus pour qu'ils le suivent sur le terrain du changement. constituent la culture organisationnelle. Ces normes de groupe sont à l'organisation ce que sont les croyances fondamentales à l'individu. On voit immédiatement qu'il n'y a là rien de très rationnel et que les individus n'accepteront pas de suivre le manager sur ce terrain à moins que ce dernier puisse faire montre d'une profonde transformation personnelle et d'un

comportement conséquent. Dans une telle situation, on dira que le manager « navigue » à la frontière du chaos, là où l'on abandonne le monde bien connu des causes et des effets et là où l'ordre habituel des choses est remis en question par des éléments perturbateurs qui obligent le système à se redessiner. La crainte des individus à plonger dans un tel système est atténuée par la confiance en leur « leader » qui trace la voie avec assurance. Le manager joue donc le rôle « d'attrac-

teur » et porte en lui-même les éléments structurants jusqu'à ce que l'organisation puisse se donner, dans sa structure, les outils qui permettront de retrouver un terrain apparemment plus solide.

Lorsqu'une organisation se trouve à la frontière du chaos, les stimuli servant à sa transformation ont besoin de démontrer moins de force que lorsque le système est en pleine stabilité. Conséquemment, la transformation et l'adaptation deviennent plus réalisables et une nouvelle culture peut graduellement voir le jour en se superposant à l'ancienne. Un tel changement de culture n'est possible que s'il y a identification des membres à un « leader » qui incarne ce mouvement. Il est quasi impossible d'adhérer à une culture dont on ne verrait aucune traduction dans la réalité, car la culture renvoie nécessairement à nos valeurs, lesquelles guident nos choix dont nous devons assumer les conséquences quotidiennement. De plus, dans les organisations, ces choix sont soutenus par une structure qui vient renforcer les choix faits et décourager les initiatives qui ne correspondraient pas à cette culture. C'est pourquoi, dans une certaine mesure, le leader doit prendre le risque d'être momentanément en retrait par rapport à la culture organisationnelle pour pouvoir légitimer la nouvelle culture. C'est en ce sens que l'on dit qu'il se situe à la frontière du chaos et qu'il doit se changer lui-même pour être en mesure de supporter cette forme de marginalisation et inspirer ceux qui envisageraient de le suivre dans cette voie. C'est à ce prix que s'opérera le véritable changement organisationnel.

#### LA FUITE EN AVANT

En période de turbulence, lorsque le mot « changement » est sur les lèvres de tous les managers, on pourrait croire que les organisations et les entreprises comprennent qu'il leur faut revoir en profondeur leur vision du changement. Rien n'est moins sûr! Une grande majorité de managers accordent encore une très grande importance au changement de structures (allant du *downsizing* à la réingénierie des processus) pensant, surtout en termes comptables, pouvoir régénérer une entreprise ou une organisation en difficulté. Or, sans être un expert dans ce domaine, on peut d'ores et déjà comprendre que cette forme « d'aération » ne peut prendre que deux visages: une réduction draconienne des dépenses ou une augmentation importante des recettes. Si cette alternative a le mérite d'être claire, elle néglige grandement le principal facteur actuel de réussite des organisations: le facteur humain.

#### EN QUÊTE DE SENS

Avec un âge moyen des employés tournant autour de 45 ans, principalement dans le secteur public, l'approche comptable ne peut plus avoir la même résonance qu'au début des années 1980. Il s'agit là aussi d'une question d'intensité ou comme le dit l'adage : « Trop c'est comme pas assez!» Si nous sommes tous, un jour ou l'autre, confrontés à la dure nécessité économique dans notre vie personnelle, il n'en demeure pas moins que cette nécessité économique va tranquillement nous faire redécouvrir d'autres aspects de la vie que l'abondance d'antan nous aura fait momentanément oublier. D'autant plus qu'à l'approche de la cinquantaine, bon nombre d'individus cherchent à laisser « leur marque » autrement qu'en dépensant! Or au sein d'une entreprise ou d'une organisation, il v a un potentiel énorme d'individus résolus à laisser leur marque si on leur en donne la possibilité. Encore faut-il engendrer du sens dans cette remise en question des façons de faire traditionnelles et ne pas se contenter de régler la question d'un trait de plume dans la colonne débit.

Tout comme au début des années 1980 où l'on croyait qu'une bonne purge redonnerait de la vigueur aux entreprises et aux organisations, les années 2000 renvoient l'image d'organisations aux prises avec les mêmes types de difficultés provoquées par les mêmes types de comportement. Se peut-il que nous n'ayons rien appris?

Car il s'agit bien d'apprentissage et d'une forme d'apprentissage à laquelle bon nombre de managers malheureusement ne souscrivent pas pour eux-mêmes tout en l'exigeant pour les autres! Cet apprentissage repose sur une remise en cause des paradigmes habituels et prend la forme, particulièrement pour les personnes en situation de gestion, d'une sensibilisation et d'une habilitation à l'utilisation des éléments autres que rationnels dans leur gestion quotidienne. Or, pour pouvoir apprendre à maîtriser ces nouveaux éléments, encore faut-il accepter d'y être confronté, ce qui dans la majorité des cas ne se produit que lorsque nous n'avons pas le choix. Bon nombre de managers ont encore le choix. En déterminant qui, au sein d'une organisation ou d'une entreprise, doit partir, ils soutiennent implicitement qu'ils ne sont pour rien dans la situation qui les conduit à prendre une telle décision. Ils peuvent donc poursuivre dans les mêmes ornières qu'avant, tout en s'étonnant d'aboutir au même résultat! En faisant le vide autour d'eux, ils indiquent à ceux qui restent qu'ils doivent regarder à l'extérieur de l'organisation puisque le danger leur apparaît venir de là tout en ne comprenant pas que pour les employés le danger réside à la tête de

l'organisation. La démotivation de ceux qui restent rejoint le découragement de ceux qui partent, car dans la foulée de ce type de changement, tous comprennent que les choses ne peuvent qu'empirer!

À cet égard, l'entreprise du secteur privé a un avantage sur sa consœur du secteur public: elle doit rapidement s'ajuster en mode clientèle sous peine de disparaître. L'organisation publique, quant à elle, peut encore se demander ce qu'il lui faut faire pour retrouver sa tranquillité d'antan et entreprendre des modifications structurelles qui permettent des changements de titres, de bureaux et de chaises! Cela s'inscrit dans une longue fuite en avant en espérant qu'un jour l'État pourra venir redorer le blason de « ses » institutions. C'est mésestimer grandement l'évolution de la conjoncture actuelle que d'entretenir de telles espérances. Les effets de la mondialisation des marchés, pour ne parler que du plus visible des facteurs, auront tôt fait de restreindre l'État dans ses interventions protectionnistes. C'est aussi oublier que les travailleurs du secteur public, qui sont aussi des consommateurs, deviennent de plus en plus exigeants quant à la qualité des services (éducation, santé) qu'ils réclament. Ils ne s'imposeront pas d'utiliser les services publics s'ils ont l'impression que le secteur privé offre un rapport coût-qualité supérieur.

#### DANS UN TEMPS QUI SE CONTRACTE

Le temps dévolu aux organisations publiques se contracte sérieusement; ce serait de l'inconscience de ne pas le reconnaître. Mais pour le faire, cela prend du courage comme il faut du courage pour entreprendre des changements importants alors que les voies de la facilité et de la tradition nous poussent à appliquer aux problèmes d'aujourd'hui les solutions appliquées aux problèmes d'hier.

Le changement auquel les organisations font face est exigeant. Voilà pourquoi le rôle des managers prend tant d'importance. Conduire un navire en pleine tempête exige du capitaine une sécurité personnelle à toute épreuve. Il ne peut faire reposer sa sécurité uniquement sur la structure du bateau, se fier uniquement aux indications des instruments de bord ni se contenter de parcourir les récits de croisières en eaux calmes pour espérer rassurer l'équipage: il lui faut lui-même incarner l'image du changement.

# LE MANAGER ET LE CHANGEMENT



L'incertitude dans laquelle sont entrées les organisations autour des années 1980 a introduit le changement comme une donnée différente de ce qu'elle avait toujours représenté. En général, jusque-là, les organisations envisageaient le changement comme un processus faisant surtout appel à l'adaptation aux modifications de l'environnement externe, lesquelles se déroulaient selon un rythme relativement prévisible. Dans ces conditions, chercher à anticiper et à provoquer le changement représentait, particulièrement pour le manager d'une organisation publique, une façon de courir au-devant des ennuis. Ce qui était surtout exigé des managers publics relevait de leur capacité à conduire leur organisation dans le respect des structures établies et à y introduire la juste dose de changement nécessaire pour donner l'impression d'une adaptation continue.

Captifs des paradigmes traditionnels de la gestion, les managers avaient tendance à ne voir dans le changement qu'un processus qu'il fallait gérer dans les moindres détails et laisser le moins de place possible à l'improvisation. Planifier, organiser, diriger et contrôler représentaient la meilleure assurance que le changement ne viendrait en aucune façon bouleverser l'harmonie intérieure de l'organisation et la représentation du juste équilibre des pouvoirs que l'organigramme en vigueur énonçait. À la limite, cet organigramme pouvait être modifié mais après un long processus de rééquilibrage qui permettait dans les faits de ne changer que la surface de l'organisation. Ce type de changement, encore en vigueur dans bon nombre d'organisations, se nomme un changement de type 1.

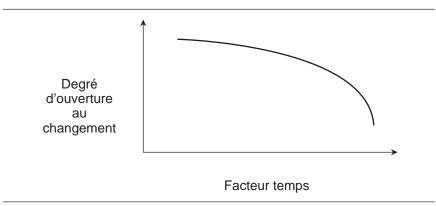
#### 1.1. CHANGEMENT DE TYPE 1

Ce type de changement inscrit les modifications à l'organisation comme une nouveauté rendue nécessaire soit par l'arrivée d'un nouveau manager à la tête de l'organisme, soit par une adaptation à la marge d'une activité de l'entreprise. Il est souvent perçu par les employés comme une prérogative du manager qui y voit une façon de laisser sa marque. Ce type de changement aura un impact immédiat sur tous ceux qui n'auront pu « protéger » la place qu'ils occupaient dans la structure antérieure. Il va sans dire que le manager principal, à l'origine de ces modifications, ne sera aucunement concerné par ce réaménagement.

Ce type de changement entraîne un degré d'ouverture qui va en se rétrécissant au fur et à mesure que le changement en question se met en place. Ainsi, aussitôt que les personnes concernées par les modifications en perçoivent l'impact réel sur leur situation, elles auront tendance à diminuer leur ouverture au changement proposé, même si au moment de la présentation du changement envisagé, elles ne manifestaient aucune opposition structurée. Le changement de type 1 a tendance à être envisagé comme tout au plus un mauvais moment à passer et qu'il suffit, si l'on en a la possibilité, de résister le plus longtemps possible, le temps qu'un autre changement de type 1, qui nous serait plus favorable, prenne place.

FIGURE 1.1

La courbe du changement de type 1



On comprend que, dans ces conditions, les managers s'intéressent tout particulièrement au comment faire passer le changement plutôt qu'à la teneur du changement lui-même. Les facteurs de résistance font l'objet alors de beaucoup d'attention au point que les opposants au changement occupent une place disproportionnée en regard de leur nombre, si on les compare à l'ensemble de ceux qui, dans l'organisation, forment la majorité. Le changement aura donc tendance à être perçu par le manager comme un processus de négociation où le résultat compte moins que le consensus auquel il lui faut arriver. Il aura d'autant plus de facilité à modifier son projet initial qu'il n'en subit pas les conséquences, du moins pas autant que ceux qui sont sous son autorité.

## **CHANGEMENT DE TYPE 1**

## **UNE DÉFINITION**

# **UN EXEMPLE**

Un changement de type 1 est un changement qui, à l'intérieur des mêmes paradigmes organisationnels, modifie l'agencement des pouvoirs au sein de l'organisation. Le fait qu'il se produise à l'intérieur des mêmes paradigmes implique que ce nouvel agencement des pouvoirs n'influe pas sur sa hiérarchie et fait en sorte que le manager principal n'est pas directement concerné par ce changement. Il aura donc tendance à se positionner en arbitre et à accorder de l'importance au processus et à la méthodologie plutôt qu'au sens de ce changement.

La révision de la structure organisationnelle à l'occasion de l'arrivée d'un nouveau manager principal ou en cas de dysfonctionnement relationnel au sein de l'équipe de direction représente un exemple intéressant d'un changement de type 1. Le nouvel organigramme sera la représentation du nouvel agencement de pouvoir selon la perception du « juste équilibre » envisagée par le manager principal. Ce « juste équilibre » sera présenté comme l'aboutissement du processus alors qu'il en est l'origine (du moins dans l'esprit du manager principal)!

Or ce qui a particulièrement changé au début des années 1980, c'est l'irruption d'une incertitude constante et progressive qui a forcé les organisations privées d'abord, publiques ensuite à modifier non seulement leur structure mais surtout à revoir en profondeur leur raison d'être. On a alors découvert qu'au moment où l'on croyait avoir trouvé une réponse adaptée à un premier bouleversement, une nouvelle question surgissait qui nécessitait une nouvelle réponse. Dans ces conditions, le temps que l'on trouve et planifie, en amont, une solution à un problème posé en aval de l'organisation, le problème avait déjà changé. Nous venions d'entrer dans l'aire des changements de type 2.

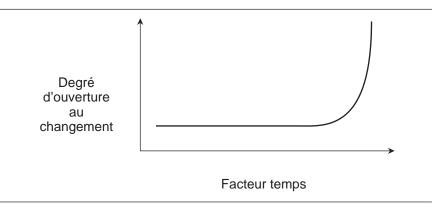
#### 1.2. CHANGEMENT DE TYPE 2

Ce type de changement provoque une révision en profondeur des paradigmes habituels auxquels se réfèrent ceux qui gèrent les organisations; c'est pourquoi peu de managers y sont préparés. Engagés pour maintenir un ordre relativement structuré dans un univers lui-même relativement stable, ils se retrouvent à la frontière du chaos dans un environnement tant interne qu'externe difficile à décoder efficacement avec les moyens habituellement mis à leur disposition. Aussi sont-ils

eux-mêmes aux prises avec un bouleversement susceptible de les affecter personnellement et qui, suivant leur réaction, aura un impact certain sur la stabilité de leur organisation.

FIGURE 1.2

La courbe du changement de type 2



À la différence du changement de type 1, celui-ci entraîne un faible degré d'ouverture à l'origine, car il vient bousculer les acquis tant personnels qu'organisationnels. Il implique une nouvelle configuration des valeurs et de l'image que nous nous faisons de nous-mêmes. Il remet en cause les habitudes, les façons de faire et « l'équilibre » que chacun avait tant bien que mal atteint. La réaction initiale, tout comme dans un processus thérapeutique, se drape d'une forte résistance à tout ce qui est susceptible de bouleverser cet équilibre et d'une recherche de tout échappatoire qui permettrait d'éviter une remise en question. Ce n'est qu'après s'être rendu compte qu'il est impossible de faire autrement que nous envisageons d'entrer dans ce changement sur la pointe des pieds jusqu'à ce que nous découvrions un nouvel équilibre. Alors nous nous y engageons pleinement, étonnés d'avoir fait montre d'autant de réticences.

Or ce type de changement, on le comprend sans peine, bouleverse grandement les organisations et par le fait même les managers qui en ont la responsabilité. Il les bouleverse d'autant plus que les outils mis à leur disposition surestiment la rationalité du changement. En changement de type 2, c'est la culture même de l'organisation qui est atteinte, c'est le mode même de gestion qui est affecté, c'est le partage du pouvoir qui est remis en cause, toutes des situations pour lesquelles le maintien, voire l'aménagement du statu quo ne suffit plus. Les

managers ne peuvent prétendre « comprendre » ce type de changement dans leur organisation s'ils ne sont pas en mesure d'en saisir les effets et les implications sur leur propre fonctionnement personnel.

#### **CHANGEMENT DE TYPE 2**

## **UNE DÉFINITION**

### **UN EXEMPLE**

Un changement de type 2 est un changement qui remet en cause les paradigmes antérieurs tant sur le plan personnel qu'organisationnel. Il conduit à une révision en profondeur de ce que l'on tenait pour acquis. Dans ce type de changement, **le processus et la** méthodologie pour y parvenir n'ont d'importance que dans la mesure où le sens du changement y trouve son alimentation. Dans une certaine mesure, le processus devient un prétexte et ne peut avoir aucun caractère d'uniformité. Pour saisir la portée d'un changement de type 2, il faut que le manager puise dans son expérience personnelle de changement. Conséquemment, il ne peut se positionner en arbitre mais en modèle.

La fusion d'organisations autrefois partenaires, voire concurrentes représente un bel exemple d'un changement de type 2. Cette fusion implique nécessairement la mise en œuvre d'une nouvelle culture à laquelle chacun des membres de la nouvelle organisation doit pouvoir s'identifier tout en ayant l'impression que les gains obtenus surpassent les pertes attribuées à l'ancienne culture. Or ce changement ne se fait pas sur une base rationnelles, mais sur une base de confiance que le manager a la responsabilité d'établir, de susciter et d'alimenter chez l'ensemble des membres de l'organisation. La culture étant à l'organisation ce que la personnalité est à l'individu, on comprend la difficulté que peut poser ce type de changement.

Il faudra donc que le manager « change » lui-même avant de parler de changement pour son organisation. De plus, il ne suffit pas de parler du changement pour croire que nous sommes ouverts au changement. Le vouloir n'est même pas suffisant! Il faut s'y engager et préalablement saisir comment le changement nous affecte habituellement. Cette démarche est d'autant plus nécessaire pour le manager qu'il devra par la suite conduire son organisation à se positionner en mode de changement continu. Pourra-t-il prétendre le faire s'il ne sait pas comment le changement l'affecte personnellement et quels sont les mécanismes qu'il privilégie pour se maintenir en équilibre en situation d'incertitude? Parce que, dans la majorité des cas, ce sont ses mécanismes qu'il privilégiera pour l'ensemble de l'organisation dont il a la responsabilité, que ces mécanismes conviennent ou non à

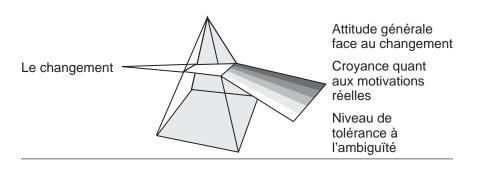
l'ensemble. En d'autres mots, le manager ne diffère pas des autres individus à cet égard, mais c'est le fait que sa différence influe, par son rôle, sur les autres qu'il lui faut avoir une compréhension adéquate des mécanismes en cause dans le changement. La reconnaissance de sa propre vulnérabilité au regard du changement l'amènera à être plus tolérant à l'égard de la vulnérabilité des personnes qui dépendent de lui et à les soutenir davantage dans le cheminement qu'il souhaite pour son organisation. Il doit donc s'attarder à ce qui affecte sa façon d'envisager le changement.

#### 1.3. LE PRISME DE LA PERCEPTION DU CHANGEMENT

Imaginons notre perception du changement comme étant une lumière blanche qui, passant à travers un prisme, se décomposerait en trois éléments qui, chacun à leur façon, influenceraient notre vision du changement. Cette vision serait composée de notre attitude générale face au changement, de notre croyance quant aux motivations réelles de ce changement et de notre niveau de tolérance à l'ambiguïté. Ces aspects qui appartiennent en propre à chaque personne ont une influence déterminante sur sa manière d'aborder le changement. Dans le cas du manager, cette influence se fait davantage sentir parce que ce dernier a habituellement tendance à se méfier des aspects « émotifs » qui sous-tendent sa tâche quotidienne d'autant plus que sa croyance en la rationalité de la gestion est forte.

FIGURE 1.3

Le prisme de la perception du changement



#### 1.3.1. L'ATTITUDE GÉNÉRALE FACE AU CHANGEMENT

L'attitude générale face au changement est essentiellement composée d'un mélange de tendances et d'acquis que l'expérience de la vie a confirmé ou infirmé. Une première tendance toucherait ce que l'on appelle habituellement « locus of control », tel qu'il est défini par Rotter. et que nous traduirons par le lieu de contrôle auquel se réfère l'individu. Ce lieu de contrôle fait référence à l'impression que chaque individu acquiert de jouer un rôle plus ou moins grand dans ce qui lui arrive. S'il croit que ce qui lui arrive dans la vie dépend surtout de lui, alors on dira qu'il a un «lieu de contrôle interne», entendant par là que cet individu se sent habituellement responsable de ce qui lui arrive et qu'il accorde peu d'importance à la chance en général. Cela implique que devant le changement il aura tendance à vouloir le maîtriser, voire le contrôler pour garder l'impression d'être en position de force par rapport à l'extérieur. Au contraire, s'il croit que ce qui lui arrive dans la vie dépend plutôt des autres ou d'événements extérieurs, alors on dira qu'il a un « lieu de contrôle externe ». Il aura donc tendance à privilégier la chance dans ses faits et gestes, à ne pas chercher à anticiper les effets du changement et à préférer s'en tenir à une prudence accrue en période de relative instabilité.

Cette attitude se doublera d'une **seconde tendance** qui touchera l'intensité et la nature des changements vécus par le manager. Il est évident qu'un individu ayant été exposé à des changements multiples

L'individu qui possède un « lieu de contrôle interne » se sent habituellement responsable de ce qui lui arrive. aura eu l'occasion de se familiariser avec les impacts des changements plus souvent qu'un autre ayant connu une vie « sans histoire ». Mais là encore il faut distinguer entre les types de changement. En effet, nous sommes tous confrontés régulièrement à des changements de type 1 : dans la vie, cela emprunte des voies qui vont de la modification de notre tenue vestimentaire à l'emménagement dans une nouvelle résidence en passant par l'achat d'un

bien quelconque de consommation. Ce n'est pas à ce type de changement qu'il faut se référer mais aux changements de type 2, aux conséquences beaucoup plus importantes. Qu'il s'agisse d'un déracinement de notre région d'origine pour la recherche d'un travail par exemple, d'une perte d'emploi aux impacts financiers majeurs, d'une rupture d'une relation affective profonde, ce sont là tous des changements dont l'empreinte sur notre vécu est tangible quelle que soit l'attention qu'on

leur accorde. Mais là encore, le fait de vivre ce type de changement n'aurait pas l'impact qu'on serait en droit attendre si, conformément à la troisième tendance, l'individu n'en intégrerait pas adéquatement les conséquences.

En cela, la **troisième tendance** occupe une place prédominante, car si le manager a su tirer les leçons de ce type de changement, il est plus armé pour en affronter d'autres du même type. En outre, les risques de répéter les mêmes erreurs seront réduits puisqu'il aura pris conscience que ce type de changement n'a pas le même caractère de prévisibilité que les changements de type 1. L'attention aux changements de type 2 permet une meilleure intégration du changement comme composante essentielle de la vie et facilite une distinction fondamentale en gestion : la différence entre l'incertitude extérieure que nul ne peut contenir et l'insécurité personnelle que cette incertitude nous fait vivre et dont nous sommes individuellement responsable, le manager plus que les autres en raison du poste qu'il occupe.

C'est en fonction de sa plus ou moins grande intégration des effets des changements de type 2 que le manager saura prendre une distance affective plus ou moins grande par rapport à l'objet du changement. Cette quatrième tendance a des conséquences importantes lorsque le manager, par exemple, n'est pas en mesure de distinguer clairement ce qu'il est comme personne du poste qu'il occupe et de la responsabilité qui est la sienne. Conséquemment, il pourrait avoir de la difficulté à ne pas se sentir personnellement responsable de ce qui arrive à son organisation et ainsi confondre les éléments de mise en scène dans la conduite du changement, comme nous le verrons au chapitre 3. En bref, nous pourrions dire que l'intégration du changement dans la vie personnelle du manager est ce qui va influencer fortement sa « maturité » et sa « sagesse » et, en lui permettant de relativiser le caractère rationnel de la gestion, l'amener à avoir une meilleure compréhension et une plus grande tolérance à l'égard de l'attitude de son personnel en situation de changement.

Car il ne faut pas oublier que le principal outil du manager en situation de gestion est sa propre personne. De même qu'il serait inacceptable qu'un ébéniste maîtrise mal son éventail d'outils, ce qui l'empêcherait de bien accomplir une tâche difficile, il serait inconvenant qu'en période de profonde turbulence, nous nous en remettions à des managers qui n'ont connu que la stabilité ou encore à qui l'on a essentiellement demandé de ne pas faire de vagues pour conduire les organisations en pleine tempête! La gestion des personnes emprunte à ces professions où la qualité de la relation que l'on réussit à établir

avec les personnes dont on a la charge influence fortement leur implication dans le changement que l'on attend d'eux. Ainsi le professeur dont la passion n'est pas seulement la connaissance mais aussi la transmission de cette connaissance, le thérapeute dont le plaisir repose sur l'évolution de son client ou de sa cliente vers une meilleure individuation, doivent pour y arriver travailler constamment à parfaire la connaissance de ce qu'ils sont comme personne pour comprendre, par-delà leurs techniques, les individus à qui ces techniques sont destinées. Il

Il faut distinguer l'incertitude de l'insécurité. en va de même en management. Car pour amener des individus aux intérêts disparates à « ramer » dans la même direction, il faut pouvoir aller les chercher dans ce qui les motive et les anime, et ce même si l'univers qui les entoure n'est pas très rassurant. En bref, pour amener les individus à s'intéresser à la tâche à accomplir dans

le cadre de la mission organisationnelle, il faut que le manager s'intéresse non pas à la tâche mais aux personnes qui doivent l'accomplir.

Or comment le gestionnaire, ignorant de ses propres réactions au changement que subit son organisation ou son entreprise, peut-il prétendre pouvoir gérer les autres dans cette turbulence? La première loi de la théorie du chaos que l'on appelle « la sensibilité aux conditions initiales », dont on verra l'application en conduite du changement organisationnel au chapitre 7, nous aide à saisir que le manager, comme tout individu, peut se positionner au regard du changement de trois manières différentes.

S'il y est **favorable**, il cherche constamment à en prévoir les conséquences et à l'influencer pour en atténuer les effets sur lui-même. Dans une certaine mesure, cette attitude l'amène à être souvent perçu comme « dérangeant » dans son environnement, particulièrement dans l'univers de la gestion publique. Se percevant lui-même comme un agent de changement, il aura tendance à voir comme des occasions favorables ce que les autres considèrent comme des contraintes, à se sentir mal à l'aise dans une perspective de changement dans la continuité et à se porter au-devant des changements sans toujours respecter le rythme d'apprentissage de la majorité.

S'il y est **défavorable**, le changement représente pour lui une situation que l'on ne peut éviter, certes, mais qu'il faut reporter le plus loin possible, car elle comporte des inconvénients majeurs et bouscule l'équilibre péniblement obtenu. Dans cette vision, le changement est perçu comme une contrainte et s'y opposer relève de la prudence. À la

limite, s'il faut en passer par là, autant le faire rapidement en suivant le plus possible les règles prévues dans ces situations et en effectuant une planification serrée des étapes à traverser. Au fond, l'idéal pour ce type de managers serait de voir comment les autres s'en tirent avant de se lancer soi-même dans le changement pour pouvoir tirer profit de leurs erreurs et puis, qui sait, attendre un signal non équivoque du politique pour se mettre à l'abri de toute interprétation malveillante!

Si, finalement, le changement constitue pour l'individu un élément à l'égard duquel il n'est ni favorable ni défavorable alors il attend d'être séduit par ce que le changement pourrait représenter pour lui. Cette attitude qui est celle d'une majorité importante de la population facilite grandement l'impact de la publicité et du marke-

ting. Comme on retrouve cette même proportion au sein des organisations, on se rend compte de l'impact majeur qu'aura le management sur la mobilisation au changement. Il faudra donc que ce dernier séduise la plus grande partie de son organisation s'il veut les conduire vers des

Le manager doit séduire la majorité des employés.

modifications importantes et que ces modifications soient intégrées par l'ensemble sans trop de contraintes. L'attitude du manager lui-même à l'égard du changement sera immédiatement « sentie » par la majorité des employés et ils se positionneront en conséquence. Si le manager fait partie de ce dernier groupe, il aura du mal à se mettre en mode séduction, étant lui-même en attente d'être séduit! Il sera à la fois plus vulnérable aux agents de changement ainsi qu'aux opposants. Il se sentira plus à l'aise dans un rôle d'arbitre mais ne pourra, dans ces conditions, conduire adéquatement son organisation dans un environnement incertain.

Ce positionnement initial le long du continuum (favorable, défavorable, en attente de séduction) amène les individus, y compris les managers, à ne changer que lorsqu'ils y sont obligés bien que la nature de cette obligation soit différente. Pour les personnes ayant un lieu de contrôle interne, l'obligation est intérieure et si, de plus, elle se double d'une attitude généralement favorable au changement, elle les conduit à prendre les devants et à se questionner continuellement sur ce qu'elles sont comme personne et sur la manière dont elles pourraient mieux se positionner. En situation de management, les mêmes questions ressurgiront mais toucheront cette fois leur organisation. Pour les personnes ayant un lieu de contrôle externe, l'obligation venant nécessairement de l'extérieur, leur attente à l'égard du changement confirme cette attitude puisqu'elles ne changeront que lorsqu'elles seront

coincées venant ainsi renforcer leur impression de ne rien contrôler. Si, de surcroît, elles sont réfractaires à tout changement, c'est par le biais d'une obligation quelconque qu'elles s'y conformeront. Leur capacité d'intégration de ces changements en sera fortement amoindrie et leur recherche de bien-être portera sur le maintien du statu quo, au pis aller, dans la continuité.

Dès lors on comprend facilement l'influence déterminante que le manager aura sur la gestion du changement dans son organisation.

Il faut d'abord comprendre sa perception et sa conception du changement pour convaincre les autres. Avant même de parler de méthodes, de techniques ou de planification du changement, ce dernier, comme tout individu, a une « perception » du changement qui détermine en quelque sorte son attitude à son égard. S'il n'en est pas conscient, cette attitude peut le conduire à exprimer des messages contradictoires aux employés en ce qui a trait à la volonté organisationnelle de changer. Si le manager ne saisit pas qu'il lui faut lui-même comprendre sa

perception et sa conception du changement, il ne sera pas en mesure d'évaluer son propre positionnement et, partant, sa propre compréhension du changement. Il aura tendance à considérer cet élément comme étant toujours extérieur à lui. Ce qui le conduira à vouloir le changement pour les autres et non pour lui-même, à tenter de convaincre les autres de la nécessité de changer alors qu'il ne verra pas cette même nécessité pour lui.

Sa façon de présenter le changement suscitera alors beaucoup d'opposition, opposition qu'il interprétera comme s'adressant au changement lui-même. Le mot « résistance » lui viendra facilement à l'esprit, résistance des autres, bien entendu. Il se lancera dans une rationalisation de cette résistance et en arrivera à la conclusion qu'il faut tout de même procéder et que les individus n'auront d'autre choix que d'emboîter le pas. Quant aux conséquences de cette façon d'agir sur les individus, il aura tendance à les mettre au compte des profits et pertes ou à penser que la vulnérabilité de certains ne leur permet pas d'affronter adéquatement le changement. Il sera au centre d'un cyclone (dans l'œil dit-on) qui bouleverse tout autour de lui et son apparente quiétude dépend en fait de son maintien au cœur de ce cyclone. En voyant tout virevolter autour de lui, il se croira fort alors qu'il est luimême prisonnier. Advenant un déplacement imprévisible du cyclone, il se retrouvera dans le tourbillon lui aussi!

En voyant le changement prendre place et trouver son propre rythme, il lui faudra passer de plus en plus de temps dans les attributs traditionnels de la gestion au détriment d'une réflexion sur ce qui provoque le changement et les moyens qu'il devrait mettre en place pour intégrer, au sein de son organisation, cette continuité de l'incertitude. Mais il ne peut avoir cette réflexion pour son organisation, s'il ne l'a pas pour lui-même et ne peut en conséquence y puiser l'énergie nécessaire pour accepter le rythme d'apprentissage des membres de l'organisation. En ne se concentrant pas sur son propre rythme, l'attention à celui des autres lui semble superflue et il devient alors prisonnier de la méthodologie adoptée pour contrôler le changement. Il lui est difficile, voire impossible de parler à ses troupes du changement: il ne peut parler que des conséquences, plongeant ainsi son monde dans l'insécurité.

## 1.3.2. CROYANCE QUANT AUX MOTIVATIONS RÉELLES DU CHANGEMENT

Comme le montre la courbe du changement de type 2, l'information diffusée sur ce type de changement doit être intégrée par les personnes avant que ces dernières puissent s'inscrire dans le changement proposé. En d'autres mots, les individus doivent d'abord être convaincus de la nécessité du changement avant d'accepter seulement de s'y intéresser. Et cela vaut tout autant pour le manager. Si l'on peut comprendre facilement dans le domaine privé l'urgence de changer, ne serait-ce que pour se maintenir et croître dans le marché, le domaine public ne semble pas toujours présenter la même urgence. Il devient dès lors plus difficile de décoder les motivations réelles du changement et plus difficile encore pour le manager de se les approprier avant de pouvoir les utiliser comme facteur de mobilisation de ses employés.

Dans le secteur privé, l'entreprise se retrouve dans un univers **économique** dont les caractéristiques sont d'être un univers au contour relativement précis, dont les règles du jeu sont connues et surtout où les objectifs peuvent être communs et sanctionnés par la rentabilité. La concurrence représente toutes les autres entreprises qui évoluent dans cet univers. L'aspect politique, quant à lui, fait tantôt figure de régulateur et d'agent contraignant, tantôt d'allié et d'agent facilitant.

De son côté, l'organisation publique baigne dans un univers essentiellement **politique**. Cet univers a la caractéristique d'être peu prévisible, de changer à l'occasion les règles du jeu et surtout de ne pas présenter d'objectifs communs mais de tenter de faire partager des objectifs. Dans ces conditions, le signal de la nécessité de changer ne peut provenir des dirigeants mais de l'univers politique lui-même.

Autrement, il est risqué pour les gestionnaires d'enclencher un changement véritable (de type 2 qui implique un changement de culture) et conséquemment ces derniers seront plus tentés de faire porter le changement sur la structure (type 1).

Du point de vue du secteur privé, le changement présentera un réel intérêt s'il permet à l'entreprise de se positionner de façon plus avantageuse dans cet univers économique par rapport à la concurrence. Les facteurs déterminants de son implication dans le changement, et de l'implication de ses managers, proviendront de l'analyse qui sera faite de la pertinence, pour la rentabilité financière de l'entreprise, d'enclencher le changement. Cette décision pourra être le résultat de la réflexion des dirigeants, de leur vision prospectiviste de l'avenir, de l'observation des faits et gestes des entreprises concurrentes et, s'il y a lieu, d'incitatifs politiques (programme d'aide à l'exportation, à l'informatisation, etc.). Une chose est certaine: si le changement n'est pas enclenché alors que tout bouge dans l'univers économique, l'entreprise risque de prendre un retard qui pourra lui être fatal.

Dans le secteur public, les autres organisations sont souvent perçues comme des compétiteurs avec lesquels il est préférable d'apprendre à composer jusqu'au partenariat et aux alliances stratégiques même si, six mois plus tard, en période de forte turbulence, il faudra lutter avec ou contre elles pour sa propre survie! Il va sans dire que les alliances et la concertation ne seront pas nécessairement très fortes! De plus, l'économie ne devient un incontournable que dans la mesure où l'univers politique semble être affecté. Et encore là il serait imprudent, pour une organisation publique, d'entreprendre un changement uniquement sur la base de la recherche de l'équilibre budgétaire.

Si l'entreprise privée doit mesurer l'impact de son changement par le critère de la rentabilité économique, l'organisation publique doit mesurer le sien par le critère de la rentabilité politique. C'est ce qui rend le décodage de la nécessité de changer si difficile. Cependant, lorsque le signal est clair, les managers doivent prendre le temps d'assimiler cette nécessité pour s'en convaincre et se placer en position d'en démontrer le bien-fondé à l'ensemble des employés si l'on veut que ceux-ci acceptent d'envisager l'utilité du changement.

Car il ne suffit pas d'en voir la nécessité, il faut également que la personne trouve l'utilité du changement pour elle-même. Pour ce faire, l'individu se livre à un long travail d'estimation du rapport coûtbénéfices inhérent à ce que le changement pourrait signifier pour sa situation personnelle, et ce, sans avoir nécessairement toutes les données en main. En d'autres mots, l'individu (manager comme

employé) essaie d'évaluer en quoi le changement proposé pourrait lui être utile et quel bénéfice il pourrait en retirer. Si cette question ne reçoit pas de réponse satisfaisante, on comprend facilement que l'individu adopte une attitude de résistance afin de maintenir son équilibre acquis jusque-là. Le rôle du manager sera, là comme ailleurs, déterminant en ce sens qu'il devra susciter la confiance chez les individus pour qu'ils acceptent d'envisager cette utilité même s'il ne peut leur proposer qu'une réponse globale plutôt qu'une réponse particulière à chacun.

Le manager devra vraisemblablement entreprendre la même démarche pour lui-même et, possiblement avec les mêmes réponses, à la différence qu'il devra trouver une façon sereine de vivre cette ambiguïté pour ne pas transférer son insécurité à son organisation. Trop souvent, on a tenu pour acquis que les managers pouvaient supporter cette insécurité dans le changement sans qu'il y ait de séquelles pour les organisations que l'on souhaite changer. C'est là une erreur importante, car on oublie que la façon d'envisager le changement dépend toujours de la manière dont il sera présenté aux employés par les managers.

Dans ce long cheminement vers l'acceptation du changement, il reste une dernière étape qui fait référence, pour les individus, à

l'intérêt que représente le changement pour eux. En d'autres mots, ont-ils intérêt à s'y engager? Après avoir été « convaincue » de la nécessité du changement (« on ne peut plus continuer comme avant »), après avoir envisagé que le changement pourrait être utile pour la survie même de l'organisation, la personne doit pouvoir percevoir l'intérêt pour elle-même dans son travail, sa carrière, etc. À partir de là, elle se compose une image du change-

Pour accepter le changement, la personne doit pouvoir percevoir l'intérêt pour elle-même dans son travail, sa carrière, etc.

ment, image virtuelle et subjective, qu'elle tentera de juxtaposer à l'image réelle et objective qui surgira au fur et à mesure de sa réalisation. On se rend compte à la fois de l'importance et de la fragilité de cette dernière démarche: c'est elle qui donne le dernier coup de pouce pour l'enclenchement du changement, mais, en même temps, le risque est grand que la désillusion soit au rendez-vous.

Le manager devra donc porter une attention toute particulière à sa façon de présenter sa vision du changement pour, d'une part, clarifier continuellement les enjeux et les remettre constamment à l'esprit de l'ensemble des membres de l'organisation et pour, d'autre part, supporter les désillusions qui ne manqueront pas de survenir lorsque la mise en œuvre du changement fera surgir des obstacles inattendus. Il

Le manager se doit de rappeler la nécessité du changement et contribuer à ce que chacun en entretienne l'utilité. devra savoir composer avec les trois étapes de la nécessité, de l'utilité et de l'intérêt pour donner des balises solides au travail déjà accompli. Le rappel continuel de la nécessité du changement lui appartiendra. Il pourra contribuer à ce que chacun entretienne l'utilité; en revanche, il ne pourra prendre à sa charge l'intérêt qui appartient à chacun des individus. Toute-

fois, dans la mesure où ces éléments sont clairs dans sa propre démarche, il aura une écoute attentive et compréhensive de ces mêmes questionnements chez les autres. Dans ce sens-là également, il servira de modèle. Cela suppose qu'il sera en contact avec son propre niveau de tolérance à l'ambiguïté.

#### 1.3.3. LE NIVEAU DE TOLÉRANCE À L'AMBIGUÏTÉ

C'est une des tâches les plus difficiles qui attend le manager : augmenter son niveau de tolérance à l'ambiguïté au moment même où il serait le moins apte à le faire, c'est-à-dire en pleine incertitude. Car il doit résister à la tentation de réduire constamment cette incertitude, ce qui de toute façon lui demanderait une énergie considérable sans que les résultats soient au rendez-vous, pour se consacrer au management de l'insécurité que cette incertitude alimente. L'approche habituelle, héritée des paradigmes du passé élaborés en période de relative stabilité, consisterait à se lancer dans les moyens connus de clarification des rôles, des tâches, voire des missions et des objectifs qui, bien qu'ils aient le mérite de satisfaire l'esprit, n'apportent qu'une réponse temporaire et circonstancielle.

C'est dans l'affrontement quotidien de sa propre insécurité que le manager puisera l'énergie nécessaire au changement d'attitude qui le conduira à se positionner lui-même d'abord en un processus d'adaptation permanente. La conscience d'être lui-même en apprentissage dans un environnement incertain, que sa sécurité personnelle ne doit plus reposer sur l'utilisation des moyens antérieurs de contrôle de la situation et l'urgence de se positionner en mode de veille managériale lui fourniront l'assurance que son insécurité personnelle ne servira pas de prétexte à une sécurisation accrue de son organisation. Un tel processus permanent d'adaptation doit d'abord être un guide personnel pour le manager avant qu'il puisse le proposer à l'organisation.

Il devient dès lors nécessaire, voire indispensable, que le manager ait une conscience aiguë de sa propre réaction au changement et des craintes que ce dernier soulève en lui avant d'espérer convaincre les autres d'en faire autant. Il est évident que l'insécurité personnelle de la haute direction d'une organisation a un impact majeur sur l'insécurité des membres de cette organisation et rend quasi impossible la prise en compte adéquate de l'incertitude ambiante par les managers. Il n'est pas rare que l'insécurité personnelle des managers les conduise à un processus élaboré de planification dite stratégique. L'objectif non avoué et parfois non conscient de ce type d'opération est souvent de « sortir » de cet inconfort. En effet, lorsqu'une organisation semble manquer de direction, de leadership ou de vision, quelqu'un exigera presque à coup sûr un plan stratégique.

Pris dans le brouhaha quotidien, il peut paraître difficile au manager de trouver le temps de s'interroger sur ses propres réactions au changement. Mais aussi étonnant que cela puisse paraître, ce n'est pas principalement de temps dont a besoin le manager mais d'une ouverture d'esprit à se positionner en mode apprentissage, d'un peu d'humilité pour reconnaître son inexpérience des impacts de la turbu-

lence continuelle sur le milieu organisationnel et de courage pour affronter l'image de lui-même (celle d'un manager habituellement en plein contrôle de la situation) que les autres lui renvoient. En d'autres mots, cet état d'apprentissage qu'il réclame à l'ensemble des membres de son organisation pour intégrer les impacts du changement doit d'abord être le sien et cela doit paraître. Car, comme nous le

Ouverture d'esprit, humilité et courage seront nécessaires au manager qui s'interroge sur ses réactions au changement.

verrons au chapitre 5, la mobilisation des personnes face au changement empruntera beaucoup à la modélisation, c'est-à-dire à la capacité qu'aura le manager d'être un modèle pour les autres dans leur intégration du changement.

C'est donc à l'intérieur de lui-même qu'il doit puiser les ressources nécessaires à cet effort de modélisation des comportements, des attitudes, voire des valeurs qu'il jugera aptes à bien représenter la vision qu'il aura proposée. Car on ne peut inciter au véritable changement sans vision, on ne peut faire adhérer à une vision sans confiance et on ne peut inspirer la confiance sans dégager une certaine assurance qui provient non pas de la rigidité du comportement mais d'une réelle compassion à l'égard de ce que vivent les individus en

situation d'incertitude. Manifester compassion est possible parce que le manager l'a d'abord éprouvée à l'égard de lui-même et de sa propre vulnérabilité.

Bref, c'est par un retour sur soi que le manager comprend que le changement n'est pas un processus, ni une suite de directives et de mesures de contrôle mais essentiellement un état d'esprit dans lequel chacun doit se sentir le plus à l'aise possible afin de pouvoir en tirer le meilleur parti pour le travail à accomplir. Tout comme on s'attend à ce qu'un professionnel maîtrise ses outils et techniques pour pouvoir s'en détacher et offrir ainsi une meilleure expertise, on s'attend à ce qu'un manager puisse utiliser la compréhension qu'il a de lui-même en situation d'incertitude pour y puiser l'intelligence de la difficulté du cheminement de son organisation et la bienveillance à l'égard des individus qui la composent sans, pour autant, perdre l'exigence qui est la sienne de la mener à bon port.

Cet état d'esprit qu'adoptera le manager le conduira également, en période de changement, à centrer son attention sur les personnes plutôt que sur la tâche à accomplir. Ce dernier élément sera probablement le plus difficile à réaliser, car il devra alors s'engager et se compromettre vis-à-vis de ceux et celles qui relèvent de lui. Or la feuille de route traditionnelle des managers ne va pas habituellement dans ce sens! Pour s'engager, le manager doit rechercher non pas la stabilité extérieure mais un sentiment de sécurité personnelle qu'il faut constamment revoir. Cet engagement se traduit également par une obligation de faire et de refaire des choix et d'en assumer les conséquences. C'est aussi opter pour une direction au détriment d'une autre.

S'engager dans le changement, c'est aussi développer une sensibilité accrue à l'incohérence, aux contradictions et aux parallélismes. Or, on ne peut faire vivre cette sensibilité sans la vivre personnellement avec la difficulté que cela représente en matière d'intégration et de cohérence. Vouloir plonger les autres dans ce contexte sans y plonger soi-même peut amener les autres à se croire manipulés. Le manager devra donc apprendre à faire le passage vers un pouvoir d'influence que nous aborderons au chapitre 6, pouvoir qu'il puisera dans son habileté à d'abord faire face à ce qu'il demande aux autres d'affronter.

C'est ainsi qu'il devient un manager signifiant, capable d'être un phare dans la tempête, un modèle et un guide. Il ne pourra jouer aucun de ces rôles pour ceux et celles qui ne le sentiront pas engagé et cet engagement proviendra de sa capacité à disqualifier, en quelque sorte, ses apprentissages antérieurs sans disqualifier son mode d'apprentissage. Le changement sera effectivement devenu pour lui un état d'esprit.

# **QUESTIONS POUR UN MANAGER**

- Dans quel type de changement ai-je puisé mon expérience jusqu'à maintenant?
- Dirais-je que j'ai plutôt un lieu de contrôle interne ou externe?
- Dans quelle mesure la nécessité du changement pour mon organisation m'apparaît-elle évidente?
- Comment évaluerais-je mon niveau de tolérance à l'ambiguïté?

# LE CHANGEMENT UNE QUESTION D'ATTITUDE

Si tu t'affliges pour une cause extérieure, ce n'est pas elle qui t'importune, c'est le jugement que tu portes sur elle.

(MARC AURÈLE, *Pensées pour moi-même,* livre VIII, XLVII).

Au II<sup>e</sup> siècle après Jésus-Christ, au moment où Marc Aurèle prenait la tête de l'Empire romain, celui-ci subissait de fortes turbulences et l'incertitude pesait lourdement sur son avenir. Fortement influencé par les stoïciens, ce dernier écrivit ses *Pensées pour moi-même* dont la lecture est encore d'actualité. L'un des premiers managers à réfléchir sur sa condition et sa responsabilité à l'égard des citoyens de Rome, il souligna l'importance de la perception dans la vision de ce qui est souhaitable pour l'organisation et le passage d'une relation manager-employés (citoyens dans son cas) basée non pas sur le pouvoir mais sur la puissance. Il y a là, il me semble, quelques leçons à tirer et à appliquer en cette période de profonds bouleversements que les organisations et les entreprises sont appelées à traverser.

Le manager ayant compris le rôle important que joue la perception dans sa vision de la réalité de l'organisation saura mieux, comme on l'a vu précédemment, apprécier l'impact du changement sur luimême et sur ceux dont il a la responsabilité. Il gardera en tête que la réalité n'est pas assimilable à l'image qu'il s'en fait, car cette image n'est que le fruit d'une perception, laquelle est influencée par des facteurs internes. Cette prise de conscience lui permettra d'accorder une attention toute particulière au rapport qu'il entretient, à titre de manager, avec son image de soi.

#### 2.1. LE CHANGEMENT ET L'IMAGE DE SOI

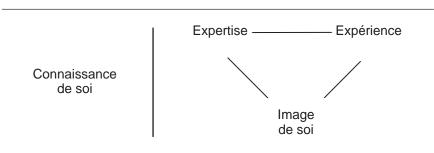
Comme nous le savons, la perception joue un très grand rôle dans le changement. Qu'il s'agisse de la nôtre à notre propre égard ou de celle que les autres nous renvoient, la perception joue un rôle déterminant dans notre démarche de changement. C'est elle qui en conditionne la nécessité, le déroulement, le rythme et l'aboutissement. En ce qui touche principalement notre perception de nous-même, la psychologie nous rappelle que celle-ci s'alimente à l'image de soi que nous avons développée et que nous entretenons au fil des événements de notre vie. Le manager n'y fait pas exception, car avant d'être un manager, il est une personne dont l'image de soi transite par la perception qu'il a de son rôle. Mais seule la connaissance qu'il développera de lui-même l'empêchera de porter une attention exclusive à son image. Cette attention exclusive pourrait même influencer directement ses faits et gestes et l'amener à être plus soucieux de son image et l'empêcher, par le fait même, de prendre une distance critique à l'égard des résultats de son action.

### 2.1.1. PRIORITÉ À L'IMAGE

Un manager qui porte peu d'attention à l'amélioration de la connaissance qu'il a de lui-même sera de plus en plus préoccupé par l'image qu'il dégage d'abord pour autrui et, conséquemment, par l'image qu'il se fait de son rôle de gestionnaire. Son expérience et son expertise se développeront par rapport à cette image et il deviendra de moins en moins sensible à l'influence que sa personnalité aura sur ses agissements. Fatalement, il cherchera à se conformer davantage à son image qu'à lui-même, convaincu qu'elle le représente mieux. Dans ces conditions, il lui sera difficile de changer, voire d'accepter la nécessité de changer.

FIGURE 2.1

Priorité à l'image



Devant un problème, il aura également tendance à puiser dans son bagage d'expériences antérieures afin de retrouver la solution qui avait été retenue dans une situation similaire. En période de relative stabilité, cet exercice peut être profitable mais en période de turbulence,

les situations nouvelles exigent une créativité différente qui n'est pas toujours alimentée par l'expérience antérieure. De là à tenter d'assimiler la situation présente à une situation antérieure afin de pouvoir réutiliser une solution déjà connue, il n'y a souvent qu'un pas vite franchi. Jugeant non utile de parfaire sa connaissance de lui-même, il se coupera d'informations qui

Les situations nouvelles exigent une créativité différente qui n'est pas toujours alimentée par l'expérience antérieure.

pourraient éclairer ses réactions face au changement. Il prônera le changement pour les autres mais se sentira peu concerné, convaincu que son image le protégera et parlera pour lui. Il ne procédera pas à l'intégration personnelle de son expertise et de son expérience que seul le lien étroit entre l'image et la connaissance de soi pourrait lui procurer. Il parlera du changement mais ne sera pas lui-même impliqué dans le changement. C'est cette situation qui est représentée dans la figure 1. On voit qu'en regard de l'extérieur c'est l'image de soi qui prédomine et que celle-ci s'alimente principalement à l'expérience et à l'expertise. La connaissance de soi est totalement coupée de la tâche de gestion.

## 2.1.2. PRIORITÉ À LA CONNAISSANCE DE SOI

À l'opposé, le manager préoccupé par une meilleure connaissance de soi tentera tranquillement de concilier l'image qu'il dégage avec ce qu'il est vraiment. Son expérience et son expertise lui serviront de bases pour parfaire cette connaissance et intégrer l'image qu'il a de lui-même avec les éléments de son expérience intime peronnelle. Cette intégration l'incitera à porter moins d'attention à ce qu'il fait pour s'intéresser plus à ce qu'il est. Ainsi, il sera réceptif au changement parce que plus engagé dans un processus sans fin de la découverte de soi que préoccupé de préserver son image. La figure 2 fait ressortir le lien étroit entre la connaissance de soi, l'image et l'intégration de l'expérience et de l'expertise.

FIGURE 2.2

Priorité à la connaissance de soi



Dans ces conditions, le manager peut effectivement devenir un modèle d'intégration, intéressé aux personnes qu'il gère plutôt qu'aux actions que ces dernières doivent réaliser. Comme le signale Grimaldi dans son *Ambiguïté de la liberté*:

Il suffit donc que nous nous soyons rendus indifférents à notre image pour que notre action cesse aussitôt d'être hypothéquée par le souci de son résultat. Tant que nous avions cru notre personnage ou notre réputation engagés en chacune de nos entreprises, notre image dépendait de leur succès ou de leur échec. Agir, c'était aventurer son image: s'exposer, se risquer, se livrer. Quoique nous menions notre action, nous la subissions plus

encore puisque, l'effet réagissant sur la cause, nous devenions le résultat de notre résultat. Mais dès lors que nous ne sommes plus gouvernés ni surplombés par notre image, notre action est libérée de son résultat. Du même coup, nous voici aussi libres pour tout ce que le devoir nous commande que disponibles pour le service du monde<sup>1</sup>.

Comme dans toute profession où la personnalité de l'acteur joue un rôle essentiel, la gestion commande une connaissance de soi que l'expérience et l'expertise permettent de raffiner. Si le manager, dans le tourbillon du changement, continue de porter attention aux fonctions que l'approche traditionnelle lui attribue (planifier, diriger, organiser et contrôler), c'est l'image qu'il a de lui-même qu'il tentera de préserver aux dépens de l'écoute et de l'attention aux personnes. S'ignorant lui-même, il ne pourra qu'ignorer les autres tout préoccupé qu'il sera du processus du changement plutôt que des motifs de son enclenchement. En s'interrogeant peu sur ce que le changement lui fait vivre, il n'aura pas tendance à porter attention à ce que fait vivre le changement aux autres et sera, en bout de ligne, surpris de constater que si le changement s'est réalisé structurellement, les attitudes seront demeurées les mêmes. Or il ne pourra prétendre changer les attitudes chez autrui s'il ne les a pas déjà changées chez lui. Ce qui implique nécessairement qu'il soit en mesure de saisir la différence importante qui existe entre l'incertitude extérieure sur laquelle le manager, pas plus que quiconque, ne peut réalistement agir efficacement et l'insécurité intérieure qu'engendre en chacun de nous cette incertitude.

## 2.2. LA GESTION EN PÉRIODE D'INCERTITUDE

Si le manager ne peut efficacement départager son insécurité personnelle de l'incertitude qui affecte son organisation, il ne sera pas en mesure de résister à la tentation d'éliminer cette incertitude par un accroissement des contrôles et la mise en œuvre de processus de plus en plus complexes en négligeant les enjeux qui sont à la source même des changements pour son organisation. Car, en période de changement, toute tentative de contrôler l'incertitude se traduit par une accentuation de cette même incertitude; ce qui a pour conséquence d'engendrer un besoin accru de contrôle qui va se manifester par une attention exagérée au processus du changement, au risque de perdre

Nicolas Grimaldi, Ambiguïté de la liberté, Paris, Presses universitaires de France, 1999, p. 161.

de vue l'objectif même du changement. Or lorsque le changement porte davantage sur le processus que sur les objectifs, le « juste équilibre » de la répartition du pouvoir (tel qu'il est conçu et représenté par le manager principal dans l'organigramme de l'organisation) devient en soi un enjeu majeur où ce qui est recherché est un nouvel équilibre dans lequel les plus « faibles » sortiront perdants. Cette propension à accorder plus d'attention à la répartition du pouvoir qu'aux enjeux mêmes du changement provient essentiellement de l'insécurité personnelle du manager.

#### 2.2.1. INCERTITUDE ET POUVOIR

Il est bien connu qu'au sein des organisations ou des entreprises pouvoir et incertitude ne font pas bon ménage! Par définition, le pouvoir aime bien compter sur une stabilité des structures qui permet à ceux qui le détiennent de s'y maintenir. Aussi, lorsqu'une organisation ou une entreprise semble avoir trouvé ce que ses dirigeants appellent un « juste équilibre » dans la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise, elle a tendance à institutionnaliser cette répartition bien au-delà du contexte tout autant interne qu'externe qui lui a donné naissance. En procédant de cette manière, et s'ils s'y accrochent, ces dirigeants enclenchent le début de la fin pour leur entreprise ou leur organisation.

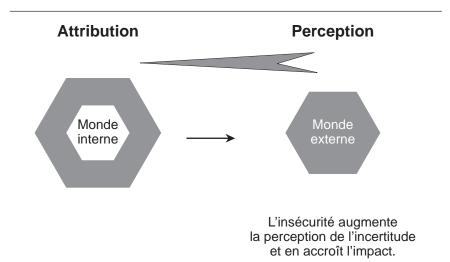
À cet égard, les organisations publiques et les entreprises privées ne font pas face aux mêmes contraintes. Alors que l'entreprise risque de subir une baisse de ses bénéfices et de sa part du marché qui pourrait éventuellement l'amener à disparaître, l'organisation publique pourra continuer de se croire indispensable et à l'abri des vicissitudes du marché, protégée qu'elle est par la contribution de l'État et la réglementation qui la régit. C'est là une grave erreur.

L'organisation publique n'aura pas l'impression de perdre sa « part du marché », se croyant assurée d'un quasi-monopole, mais verra

L'incapacité des organisations publiques à modeler la dispensation de leurs services en fonction des besoins changeants de leur clientèle les oblige à constamment répondre à des urgences.

le segment de son marché se modifier. Par exemple, l'incapacité des organisations publiques à modeler la dispensation de leurs services en fonction des besoins changeants de leur clientèle les oblige, comme dans le domaine hospitalier, à constamment répondre à des urgences engendrées par une clientèle présentant des situations de plus en plus complexes et désespérées. Or seul un service d'incendie, et encore s'il n'a pas découvert la prévention, peut trouver une motivation à éteindre continuellement des feux! L'impact sur la productivité des personnes est considérable.

FIGURE 2.3 Incertitude et insécurité



Cet impact suscite, chez les managers, un fort sentiment d'incertitude qui les incite à accroître les mécanismes de coordination qui, en temps de relative stabilité, assuraient une certaine sécurité. Or ces mécanismes découlent d'une attitude et d'une croyance basées sur un modèle dépassé de division des tâches dans lequel les managers pensent et les employés exécutent! Ainsi plutôt que de redonner aux employés en contact avec la clientèle un réel contrôle sur leur tâche, on recherche un mode d'organisation du travail qui permettrait, selon la vieille rengaine, « d'en faire plus avec moins » sans toucher à la répartition du pouvoir au sein de l'organisation et de l'entreprise.

On aboutit alors à ce que Sull appelle l'« inertie active² » : une propension à donner un second souffle aux recettes qui ont jadis eu du succès mais dans un environnement tout à fait différent. Ainsi, les organisations publiques tenteront de faire la démonstration qu'elles

<sup>2.</sup> Donald Sull, «Why good compagnies go bad? », *Harvard Business Review*, juillet-août, 1999, p. 42-52.

n'ont pas assez d'argent pour mener à bien leur mission et les entreprises privées chercheront à se sortir de l'impasse par des fusions ou des regroupements qui, tout en laissant sur le carreau bon nombre d'individus, modifieront sensiblement la culture de leur propre entreprise.

Le manager ne peut se sortir de cet engrenage qu'en prenant conscience que ce n'est pas tant ce qu'il fait qui importe mais ce qu'il est comme personne et, si l'on se réfère à ce que l'on a vu dans le premier chapitre, il faudrait ajouter que ce n'est pas tant ce qu'il est comme personne qui importe que ce que les autres en perçoivent. D'où l'importance de sortir des rapports de pouvoir pour aller au-delà des apparences de changement. Car le changement est parfois considéré comme un défi par certains managers qui ont vite fait de récupérer la situation en se présentant comme les défenseurs du changement tous azimuts, par des procédés qui prennent souvent l'allure de « job de bras » ou de « grand ménage ». Sous cet angle, et pour les non-avertis, l'organisation ou l'entreprise semble profondément bousculée et entraînée dans une spirale de changements qui fait les délices de ceux qui en parlent et met au supplice ceux qui le vivent. Et lorsque la tornade a laissé derrière elle ses dégâts, ces mêmes managers « s'ennuient » parce que cela ne change pas assez à leur goût. Ils s'empressent alors d'aller ailleurs porter la «bonne nouvelle» et enclencher un nouvel ouragan que les naïfs se presseront d'admirer. Or, aussi étonnant que cela puisse paraître, cette facon de faire est la meilleure assurance que ces managers se donnent pour ne pas avoir eux-mêmes à changer...

Or quand on bouscule continuellement les autres et qu'en plus on nous demande de le faire, il vient un temps où l'on s'imagine incarner le véritable changement et en être à la fois la source et la mesure! On porte d'autant plus attention à la résistance des autres que l'on est, soi-même, peu sensible à la nôtre. D'ailleurs le manager peut en venir à croire qu'il ne résiste d'aucune façon au changement puisqu'il l'énonce, le claironne, le planifie, le coordonne et le contrôle! Seuls les sceptiques et les petits « malins » pourraient croire qu'il manipule l'organisation pour donner à ses mandataires la confirmation de l'image qu'ils ont de lui.

En période de forte turbulence où bon nombre de gens sont désarçonnés par les profonds bouleversements de l'environnement externe, les managers de ce type ont tout du profil messianique même si leurs états de service antérieurs, au moment où la stabilité régnait, n'indiquent en rien qu'ils ont bien « préparé » leurs organisations à faire face aux grands changements que l'on connaît actuellement. Ils se sont fait un nom de « grand balayeur » et, conséquemment, ils balaient! Le problème est qu'ils le font dans la cour des autres et non dans la leur.

Lorsque les résultats se font attendre, ils succombent vite à la tentation d'en attribuer la raison à la conjoncture, à l'état de leurs ressources, voire à la main « invisible » du marché.

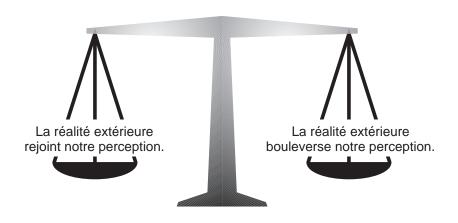
Lorsque la poussière de leur passage retombe, on s'aperçoit que ce que l'on prenait pour une vitalité de l'organisation sous leur baguette n'était en fait que le jeu du soleil dans la poussière virevoltante qu'ils soulevaient. Mais leur passage n'a pas laissé que de la poussière. Il y a surtout les individus : ceux que l'on a entraînés dans une aventure sans issue, ceux que l'on a jetés par-dessus bord et portés aux profits et pertes, ceux qui restent avec l'amertume du « changement » dans la gorge et ceux qui continuent pour gagner leur vie.

## 2.2.2. UNE RECHERCHE D'ÉQUILIBRE

Il faut donc que le manager cherche son juste équilibre, pour lui d'abord et pour son organisation ensuite, entre assimilation et accommodation par rapport au changement. Il pourra le faire dans la mesure où il a pris conscience de l'impact de sa perception dans son rapport avec son organisation.

FIGURE 2.4

Changer: équilibre entre assimilation et accommodation



Les travaux de Piaget sur l'apprentissage chez l'enfant nous apprennent qu'au regard du changement deux processus sont possibles: l'assimilation et l'accommodation. Non pas l'une ou l'autre mais l'une et l'autre! L'assimilation renvoie à la *capacité que nous avons* 

d'intégrer le changement dans la mesure où il « s'assimile » à ce que l'on connaît déjà alors que l'accommodation renvoie à la nécessité de revoir notre perception de la réalité pour y intégrer les éléments nouveaux que cette même réalité nous renvoie. Il est évident qu'en période de turbulence nous devons faire davantage appel à l'accommodation pour modifier notre perception de l'extérieur.

Or ce que les partisans du changement mettent en avant, c'est une accélération de l'assimilation qui, dans les faits, ne change rien à leur réalité, car, en eux-mêmes, ils sont en continuelle assimilation et, de ce fait, ne changent pas! Mais en poussant cette assimilation chez les autres, ils les entraînent dans une effervescence qui leur est préjudiciable en ne permettant pas un temps d'intégration suffisant. En ne modifiant pas leur propre perception de la réalité, les managers réduisent leur capacité à changer et quittent dès que la réalité les rattrape non sans avoir bousculé le rythme d'apprentissage des employés.

On voit donc que pour changer au-delà des apparences, il faut un mouvement de va-et-vient entre l'apprentissage du changement extérieur et l'apprentissage de notre propre changement. Ce dernier est d'autant plus important qu'en changement de type 2 (à l'image du concept d'accommodation de Piaget), c'est surtout notre perception qu'il faut remettre en cause. Lors d'un bouleversement important, les individus se tournent tout naturellement vers cette solution pour retrouver leur équilibre (perte d'emploi, perte d'un être cher, etc.). Cette recherche d'équilibre se réalise par l'intermédiaire des rapports que l'individu entretient avec des personnes significatives et par la transformation de l'image qu'il a de lui-même et qui a été affectée par le changement qui s'est produit.

Changer fait appel à la recherche d'un nouvel équilibre dit « instable » car il doit constamment être renouvelé. Il en va de même en gestion sauf que cette responsabilité revient au manager. Si ce dernier, dans la tourmente actuelle, ne met l'accent que sur l'assimilation, il aura tendance à déformer la réalité pour ne pas avoir à s'accommoder. Ce faisant, il ne transitera pas vers un nouvel équilibre lui permettant de revoir ses paradigmes et de mieux comprendre l'effet du changement sur lui-même et sur ses

employés. Il entraînera son organisation ou son entreprise dans un changement qui aura tout du brouhaha plutôt que de l'adaptation apprenante.

S'il suffisait de bouleverser les habitudes d'une organisation ou d'une entreprise pour l'amener à changer, cela serait à la portée de tout matamore à la langue un tant soit peu bien pendue. Mais le véritable changement n'est pas que bouleversement; ce dernier n'en est que l'apparence. Changer fait appel à la recherche d'un nouvel équilibre dit « instable » car il doit constamment être renouvelé pour être capable de s'accommoder continuellement d'un changement permanent. Comme le disent si bien Glover et Friedman: « changer ne suffit pas³! ». Il faut faire un pas de plus et passer du pouvoir à la puissance.

## 2.3. DU POUVOIR À LA PUISSANCE

L'un des éléments les plus importants dans la mise en œuvre d'un changement au sein d'une organisation est relié à la notion même de pouvoir. Traditionnellement, dans l'entreprise, le pouvoir est perçu comme une délégation de haut en bas, délégation dans laquelle le déléguant garde, somme toute, l'intégrité du pouvoir par le biais de la responsabilité qu'il détient. Ainsi, la délégation est-elle dite élastique et rétractable; elle peut être rappelée à n'importe quel moment. Ce qui a souvent pour effet de rendre difficile une véritable responsabilisation des employés qui se méfient de ce type de délégation.

Ce qu'ignorent souvent les managers, c'est que l'on peut déléguer tout le pouvoir nécessaire si l'on détient la puissance. Encore

faut-il bien comprendre de quoi il s'agit. Si le pouvoir est généralement basé sur le poste que l'on occupe, la puissance s'appuie davantage sur la personne qui détient ce poste et sur ce qu'elle représente aux yeux des employés. Le pouvoir est fait d'un contrôle externe alors que la puissance se fonde sur un contrôle interne. Mais un tel contrôle ne se bâtit pas en un jour.

On peut déléguer tout le pouvoir nécessaire si l'on détient la puissance.

La puissance émerge d'un long cheminement dans lequel patron et employés ont partagé une vision commune et intègrent, dans leur agir quotidien, l'ensemble des valeurs qui caractérisent l'organisation et sa mission. Bien sûr, on s'attend à ce que cette intégration soit

<sup>3.</sup> J. Glover et H. Friedman, « Adaptive leadership: When change is not enough », *Organizational Development Journal*, été 2002, p. 15-32.

d'abord et avant tout l'affaire du manager avant de devenir celle de l'employé. Ici, comme on l'a déjà dit en ce qui concerne la perception, l'exemplarité du comportement du manager est fondamentale.

Cette puissance fera davantage appel à un travail d'intégration plutôt que de coordination comme l'exige le pouvoir. Cette recherche constante d'intégration exige une démarche d'autocontrôle que les employés n'ont pas intérêt à saborder puisque dans ces circonstances ils se saborderaient eux-mêmes. Il en va tout autrement dans l'exercice d'un contrôle extérieur, résultant du pouvoir et de ses querelles inévitables: trop souvent, un tel contrôle conduit de façon quasi assurée à la délinquance.

Le pouvoir a aussi la fâcheuse habitude de susciter au sein des organisations des parallélismes qu'il faut constamment coordonner pour éviter les contradictions, l'incohérence et les effets pervers sur la performance de l'entreprise. La puissance permet de favoriser les interdépendances puisque chacun poursuit le même objectif, compris et accepté par tous, en employant des moyens différents. Le manager peut alors se consacrer tout particulièrement à la transformation de son organisation et à son adaptation constante à l'environnement plutôt que de se perdre dans une action quotidienne accaparante qui lui laisserait l'entière responsabilité de l'adaptation. En effet, il est bien connu que le respect des processus et la présence de contrôle engendrent davantage la conformité chez ceux qui y sont soumis.

Dans une approche traditionnelle, basée sur le pouvoir, le manager n'aura d'autre choix que de porter le changement « à bout de bras » et de se retrouver ainsi isolé sans pouvoir être assuré du succès. Dans une approche basée sur la puissance, le changement est l'affaire de tous et il y va d'une simple question de survie. Le manager a alors pour responsabilité d'alimenter la transformation de son organisation pour que la démarche d'adaptation soit continuelle et mène vers une organisation dite apprenante.

En situation de changement, pouvoir et puissance sont importants, mais c'est l'attention portée davantage à la seconde qu'au premier qui peut faciliter le changement. Et pour ce faire, le manager doit en comprendre tout l'impact pour lui-même. Car la puissance émerge d'une attitude que développe le manager en faisant davantage appel à ce qu'il est (son outil premier) qu'au poste ou au titre qu'il détient. Le tableau suivant fait état des caractéristiques de l'un et de l'autre.

# LES CARACTÉRISTIQUES COMPARÉES DU POUVOIR ET DE LA PUISSANCE

Le pouvoir s'impose de l'extérieur par la mise en œuvre et le maintien d'un rapport d'autorité.

Le pouvoir s'exerce selon un processus dont le déroulement est planifié au moyen de règles.

L'exercice du pouvoir et sa pratique quotidienne rendent nécessaire une coordination de tous les instants pour en assurer l'efficacité.

Le pouvoir reposant surtout sur l'extérieur, il requiert un contrôle externe afin de s'assurer de son efficacité.

Le pouvoir est surtout axé sur la mise en route des actions ou des activités à réaliser par les individus, que ces actions aient du sens ou non.

Le pouvoir exerce une forme d'arbitrage qui incite à la délinquance et fait apparaître les multiples contradictions du système tout en favorisant les parallélismes et la conformité. La puissance s'impose de l'intérieur par la mise en œuvre et le maintien d'un rapport d'influence.

La puissance s'exerce par l'émergence graduelle d'un cheminement où s'établit la crédibilité découlant d'un modèle.

L'exercice de la puissance et sa pratique quotidienne font davantage appel à l'intégration pour en assurer la croissance.

La puissance reposant surtout sur l'intérieur, elle en vient à développer son propre contrôle interne.

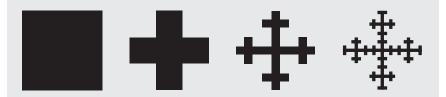
La puissance vise surtout à amener une transformation dans les attitudes des personnes afin que celles-ci y puisent le sens de leurs actions.

La puissance en mettant l'accent sur la congruence interne développe l'autocontrôle et la cohérence tout en favorisant l'interdépendance et l'adaptation.

En mettant l'accent sur le pouvoir plutôt que sur la puissance, le manager se retranche derrière son poste ou son titre et incite les autres membres de l'organisation à faire de même rendant ainsi beaucoup plus difficile le travail de mise en commun et de synergie. Cela oblige le manager à s'intéresser davantage aux activités qu'aux personnes alors qu'en situation de changement il faudrait faire exactement l'inverse : s'intéresser davantage aux personnes qu'aux activités. D'autant plus que le rapport d'influence qu'établit le manager orienté « puissance » repose sur un rapport de réplication, c'est-à-dire que le rapport qu'il établit avec ses cadres modélise l'ensemble des rapports que ces derniers auront avec les employés et ceux-ci avec la clientèle.

# LE RAPPORT DE RÉPLICATION: UN EXEMPLE

Ce rapport est directement inspiré du concept de fractales. Emprunté à la géométrie, ce concept peut être d'une grande utilité pour nous donner une vision différente des organisations en contexte de changement. Mais qu'est-ce qu'une figure fractale? Il s'agit d'une figure complexe où chaque élément reproduit la forme du tout et dans laquelle, par conséquent, la structure de n'importe quelle partie est similaire à celle de la totalité de la figure d'ensemble (principe d'autosimilarité). C'est le point de vue ou la différence d'échelle qui permet alors de différencier la partie de l'ensemble.



L'image ci-dessus de la constitution d'un flocon de neige est une représentation de cette différence d'échelle. On peut remarquer que la même figure géométrique (dans le cas, un carré) se répète et c'est le point de vue, de microscopique à macroscopique, qui nous permet de discerner la constitution d'un flocon de neige en un assemblage de carrés. Il y a une interaction entre le fait que les détails se répètent (de façon semblable mais pas nécessairement identique) dans l'ensemble de la structure et que cette structure se reflète, à un certain niveau, dans chacun de ses détails. De cela découle une conséquence fort importante dans le changement de paradigme, tel que nous l'avons présenté dans l'introduction : le tout n'est ni plus que l'ensemble des parties ni supérieur aux parties mais simplement un changement d'échelle. En même temps, les parties n'ont de poids que dans la mesure où elles se modèlent en un tout ordonné qui subit les changements de configuration affectant les parties tout en les forçant à maintenir un rapport de réplication entre elles.

C'est ainsi que, dans le cas où le manager souhaiterait induire un changement profond au sein de son organisation ou son entreprise, il devrait se familiariser avec l'idée (et l'inquiétude qu'elle provoquerait par rapport à la vision traditionnelle) que, dans la mesure où il accepterait de configurer son organisation en unités représentant à une échelle différente l'éventail des services qui caractérisent cette organisation, l'adaptation au changement passerait par une interaction entre les parties ainsi constituées et le tout qu'est l'organisation.

Il n'y aurait plus de rapport hiérarchique d'autorité, mais un rapport d'influence (ou de puissance) qui devrait être suffisamment déterminant pour modeler les parties et inciter chacune d'elles à maintenir un rapport de réplication et de cohésion par rapport à l'ensemble sans pourtant être imposé d'en haut. On ne pourrait donc pas déterminer, au départ, les modalités mêmes du changement que l'on souhaite mettre en œuvre tout en se disant favorable à la plus grande autonomie des parties. Ce qui soude les parties entre elles n'est plus la structure mais l'appropriation que fait chacune des parties de la vision du changement proposé. Leur pertinence et leur portée n'ont de poids que dans la mesure où elles participent à la modélisation de l'organisation qui, en retour, leur permet de se distinguer. C'est cette dynamique qui donne vie à l'ensemble et peut conduire l'organisation vers une meilleure adaptation à son environnement, un meilleur apprentissage continu, et un souci constant de l'excellence.

On comprend alors toute l'importance pour l'organisation comme pour l'entreprise que le manager véhicule un projet, une vision et un sens par rapport au changement proposé, afin que tous, lui le premier, se les approprient et les incarnent dans leur agir quotidien. Dans ce contexte, la structure qui peut être retenue apparaît d'abord comme un support modifiable, adaptable au gré du niveau d'atteinte des objectifs visés. Elle ne peut plus être utilisée comme un rempart contre l'incertitude, et encore moins contre l'insécurité. On passera graduellement d'une organisation qui consacrera de moins en moins d'énergie à la gestion des postes mais qui accordera de plus en plus d'attention à la gestion des rôles en fonction des tâches à accomplir pour que l'offre de services demeure pertinente. En somme, on aura mis le pouvoir au service de la puissance et non l'inverse comme en gestion traditionnelle. Ce qui permettrait au manager de prendre en compte toute la complexité du changement transitant par la perception. Mais en quoi le changement est-il si complexe?

## 2.4. LA COMPLEXITÉ DU CHANGEMENT

Quels que soient les moyens mis à notre disposition, changer demeure un processus complexe, qu'il s'agisse d'un changement personnel ou organisationnel. On pourrait même ajouter que le changement, pour une organisation, se complexifie du fait qu'elle est composée de personnes qui non seulement doivent se transformer personnellement mais également transformer leurs interrelations dans la réalisation quotidienne du travail. C'est pourquoi la tendance est forte de préférer ne voir dans le changement organisationnel qu'un processus compliqué que l'on essaie tant bien que mal de simplifier alors que toute simplification nous joue le vilain tour de nous laisser croire que nous sommes en plein contrôle du changement.

Envisager l'organisation comme un système complexe paraît assez évident, mais en tenir compte dans la mise en œuvre du changement l'est beaucoup moins. S'attarder à ce qui compose cette complexité pourrait nous aider à ne pas rechercher dans la simplification d'un processus ce qu'il ne peut donner. La réalité d'une organisation demeurera toujours plus complexe que l'image que nous pourrions nous en faire. Trois niveaux de complexité sont en jeu: la complexité des personnes, la complexité des images de référence et la complexité des relations. Ces trois niveaux de complexité sont souvent obnubilés par l'apparente simplicité de la raison d'être de l'entreprise ou de l'organisation.

### 2.4.1. LA COMPLEXITÉ DES PERSONNES

Dans une perspective systémique, nous décrivons la personne comme un système complexe, constitué d'un ensemble de sous-systèmes dont l'équilibre ne repose pas sur la prédominance d'un sous-système sur un autre mais bien sur une complexité dynamique des rapports entre chacun de ces sous-systèmes permettant à l'ensemble de fonctionner adéquatement. Toute tentative de l'un quelconque des sous-systèmes de « prendre le contrôle » de l'ensemble conduit irrémédiablement à un déséquilibre qui peut et parfois doit faire l'objet d'une intervention. On peut, bien sûr, dans la foulée d'études qui relèvent de la psychologie, de la biologie et de bien d'autres sciences, tenter de comprendre ce qui se passe et même en arriver à décrire assez justement les méandres qu'emprunte chacun des sous-systèmes. Il n'en demeure pas moins que la compréhension que nous pouvons avoir du comportement d'une personne échappe à la compréhension de ce que nous pourrions avoir de chacune des composantes de cette même personne. Comprendre tout ce qui est en jeu, par exemple, dans une relation amoureuse, ne nous permet pas d'appréhender la totalité d'une personne qui « tombe en amour ». Il y a là comme un saut entre la réalité et la somme des composantes de cette réalité. Analyser chacune des composantes relève à la fois de la simplification et de la complication, comprendre l'ensemble relève de la complexité. Et dans la complexité, il y a une part d'inconnu et de non-linéarité que la simplification ne peut englober.

Dès que des personnes se retrouvent au sein d'une entreprise ou d'une organisation, elles deviennent elles-mêmes des sous-systèmes d'un système plus vaste dans lequel la fin est facilement compréhensible, mais l'harmonisation de chacun de ces sous-systèmes en vue de la réalisation de cette fin représente un degré plus élevé de complexité. La tentation est alors grande de réduire cette complexité par la mise en œuvre de processus simples qui finissent par être réducteurs et par assimiler les personnes à la tâche qu'elles accomplissent. On confond alors la complication de la gestion avec la complexité des personnes. Rien d'étonnant alors à ce que l'on soit tenté de réduire la mise en œuvre du changement comme une façon de modifier la tâche, les processus de fabrication ou l'organisation du travail en se disant que les personnes devront forcément s'y adapter. C'est ce qu'elles feront en apparence malgré le prix à payer qui ira de la non-qualité à l'essoufflement, de l'absentéisme au manque de loyauté envers l'entreprise, du burnout à la perte de sens au travail. Les problèmes ainsi créés seront plus lourds à corriger que les dysfonctionnements que le changement mis en œuvre voulait prévenir.

## 2.4.2. LA COMPLEXITÉ DES IMAGES RÉFÉRENCES

Œuvrer au sein d'une organisation ou d'une entreprise, c'est se voir comme partie prenante d'un univers autre que celui qui est le nôtre dans la vie de tous les jours ; à moins bien sûr qu'il y ait une identification totale avec notre vision de soi au travail. Dans l'un et l'autre cas, une nouvelle image référence émerge dans notre esprit. Cette image référence nous retourne une image de soi à partir de laquelle nous portons, sur nous-même, un jugement favorable ou défavorable. Cette image de soi au travail peut soit inclure et correspondre tout à fait à l'image de soi habituelle, soit être en porte-à-faux par rapport à la vision que nous avons de nous-même. Ce dernier cas est particulièrement évident lorsque nous avons l'impression (et parfois la certitude) que ce que nous faisons ne nous convient pas. À cela s'ajoutent les images références que représentent le ou les patrons de l'entreprise ou de l'organisation aux yeux des employés et qui renvoient à la conception de l'autorité qu'a chacun des individus. Ainsi, les rapports au sein de l'entreprise seront à la fois dictés par le jeu des images références (que les individus en soient conscients ou non) et coordonnés par les processus et les modes d'organisation du travail lui-même.

Il est évident que les processus feront l'objet de l'attention de tous d'autant plus qu'ils représentent généralement une manière de « rationaliser » et d'objectiver la raison d'être de l'entreprise. À l'occasion de rencontres informelles, de pauses café, de célébrations particulières, ces images références se glisseront jusqu'à la surface du

conscient et donneront lieu à des actions ou à des comportements que l'on mettra sur le compte de l'atmosphère de la fête! Au sortir de ces épisodes, tout sera censé rentrer dans l'ordre...

Aussi, a-t-on tendance à minimiser l'impact d'un changement important sur ces images références. Par exemple, l'équilibre qu'un individu a réussi à maintenir entre la vision qu'il a de lui-même et l'image référence que lui renvoie son travail risque d'être brisé par le bouleversement que le changement ferait subir à son poste ou à sa façon habituelle de faire. Il lui faut, pour accepter le changement sans perdre cet équilibre, se positionner face à une image référence plus forte que la sienne et qui lui inspire confiance. Et cette image devra lui venir nécessairement du manager qui orientera le changement. On comprend dès lors l'importance pour le manager d'être lui-même au fait de sa propre image référence de même que de celle qu'il projette dans l'organisation. La qualité de sa gestion du changement en dépend. Le moins que l'on puisse dire, c'est que cette question touche à un niveau élevé de complexité qui s'ajoute au niveau précédent.

# 2.4.3. LA COMPLEXITÉ DES RELATIONS

Finalement, une organisation est un ensemble de relations qui s'établissent entre les individus eux-mêmes et entre eux et la tâche à accomplir. Mais ces relations ne sont pas univoques: elles transitent par la perception que l'on en a. Cette perception colore nécessairement la vision que chacun possède du rapport qu'il doit entretenir avec les autres, managers comme employés. Ces relations peuvent être soit assimilées à la tâche devant être accomplie, soit dépendantes de comportements stéréotypés conformément à ce que chacun croit que l'autre attend de lui.

Ainsi, lorsqu'un changement de type 1 se produit, peu d'éléments de cette complexité sont touchés; mais les choses sont totalement différentes lorsqu'on entreprend un changement de type 2. Car, alors, on s'attaque non seulement à la culture de l'entreprise ou de l'organisation, mais également à la place particulière que chacun des membres de cette organisation a su, au fil du temps, se construire au regard de cette culture particulière. Un tel changement exige un saut qui ne peut s'accomplir qu'en fonction de la confiance inspirée par ceux qui commandent le saut et qui, surtout, le tentent en premier. L'apprentissage de ce nouveau mode de relations, au sein de l'entreprise ou de l'organisation, ne peut se faire que par l'exemple et le respect du temps d'apprentissage. Vouloir épargner du temps est un bon moyen de ne pas réussir. De même qu'il faut du temps pour établir une relation un

tant soit peu solide avec quelqu'un, ainsi il est impératif que les gens de l'entreprise ou de l'organisation aient le temps de « comprendre », « d'apprivoiser » et « d'essayer » de nouveaux modes de relations qui les satisfassent tout autant sinon plus que les précédents.

Évidemment, si la commande de changement ne vient que tardivement, comme c'est malheureusement presque toujours le cas, la marge de manœuvre pour réaliser cet apprentissage est fort réduite. On assiste alors à une modélisation des rapports qui tient davantage de la mise en scène et du jeu de rôle que d'un changement véritable. À court terme, la différence ne se fera guère sentir, mais au fur et à mesure que le changement prendra place, les résistances et les réticences prendront le dessus, forçant parfois le manager à faire abstraction de la complexité pour revenir à son apprentissage de base qui est de recentrer tout le monde sur la tâche à accomplir. C'est à cette tentation que le manager, conscient des impacts de ses attitudes et orienté davantage vers la puissance que vers le pouvoir, sera en mesure de résister.

# **QUESTIONS POUR UN MANAGER**

- Suis-je plus sensible à l'image que je dégage ou à la connaissance que j'acquiers de moi-même au fur et à mesure que s'accroît mon expérience de manager?
- Dirais-je que je suis plus à l'aise avec le pouvoir (rôle d'autorité) que la puissance (rôle d'influence)?
- Suis-je à l'aise avec l'image référence que je projette?
- Quelle est ma compréhension de la complexité du changement?

UNE AFFAIRE DE CONDUITE

PLUS QUE DE CONTRÔLE

La période de changement est probablement la période qui demande le plus de perméabilité dans la gestion quotidienne. Au moment où le manager est lui-même ébranlé par l'impact du changement, il se doit d'être sensible à ce que ce changement fait vivre aux membres de son organisation, en d'autres mots, sa gestion doit être perméable. Mais que veut-on dire par « perméabilité » ? Si l'on se rapporte au Petit Robert, la perméabilité est la propriété d'un corps de se laisser traverser par un flux magnétique. Mais quel rapport peut-on établir avec la conduite du changement? Imaginons un instant que le flux magnétique soit la vision qu'a le manager de son organisation ou de son entreprise et que son action quotidienne doive être constamment traversée par cette vision. Vue sous cet angle, sa gestion de l'organisation, surtout en période de changement, sera constamment colorée par cette vision, au point où les activités quotidiennes perdront de leur importance au profit de l'incarnation de la vision. Cela devrait le conduire à s'intéresser davantage aux personnes en tant que principaux vecteurs de la vision dans ce qui caractérise l'organisation.

On voit donc que cette perméabilité prend un sens tout particulier; elle est à la fois unidirectionnelle en ce qui concerne la vision et bidirectionnelle en ce qui concerne l'actualisation de cette vision. Ainsi, si le manager a une image claire de ce vers quoi il veut amener

Le manager se doit d'être convaincu donc convaincant quant à la vision. son entreprise, il doit se laisser influencer quant à la mise en œuvre de cette vision. Autant il se doit d'être convaincu donc convaincant quant à la vision, autant il doit laisser une large marge de manœuvre à son personnel afin que ce dernier transpose cette vision dans le savoir-faire de l'organisation. En d'autres mots, il concentre son énergie sur l'enrichissement du

sens dans le savoir-être et laisse les employés adapter leur savoir-faire. Ce faisant, il permet à un plus grand nombre de s'approprier la vision et, par conséquent, le changement que cette vision induit. Cela permet de faire correspondre le changement à ce que certains<sup>1</sup> appellent le sentiment de propriété psychologique.

Même si de nombreux articles font valoir que la vision est essentielle, a fortiori en période de changement, une récente étude américaine rapportait que le principal problème énoncé par les employés et

<sup>1.</sup> John Pierce *et al.*, «Toward a theory of psychological ownership in organization», *The Academy of Management Review*, avril 2001, vol. 26, n° 2, p. 298-310.

cadres dans leurs rapports institutionnels est l'imprécision de l'énoncé de la vision laquelle engendre une perception ambiguë des objectifs. Est-il nécessaire alors de rappeler la pertinence du mode « radotage » ou mieux de la redondance pour le manager ? Ce dernier ne doit jamais tenir pour acquis que l'énoncé de vision est connu, compris et partagé par tous. Il doit constamment veiller à le mettre à l'ordre du jour lui donnant tantôt telle application, tantôt telle adaptation favorisant une plus grande compréhension et actualisation de la vision. Sans compter que cette répétition lui permet d'assurer une plus grande cohésion de sa vision dans le prolongement du vieil adage de Boileau: Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire arrivent aisément.

Cette perméabilité de la vision de l'organisation ou de l'entreprise en devenir permet au manager de transformer en signaux les bruits de l'environnement. Là où un manager « ordinaire » ne verrait qu'une série de contraintes dans les aspects financiers, légaux et politiques du contexte actuel de mondialisation, le manager à la gestion « perméable » y voit des occasions de donner un sens à la transformation de son organisation ou de son entreprise. C'est ce sens qu'il transmet à son personnel pour qu'eux également modifient leur perception de l'environnement. Ce partage, non pas seulement d'informations mais aussi de la clé de décodage des informations, se retrouve à la base même de la mobilisation et du sentiment d'appartenance que tant de managers cherchent à créer. En effet, la turbulence d'un environnement externe peut le faire apparaître comme une série de hiéroglyphes que seuls quelques experts sembleraient être en mesure de déchiffrer. Dans les faits, ces hiéroglyphes n'ont d'autre sens que celui qu'une vision leur accorde en triant les plus utiles au renforcement de celle-ci et en les reliant les uns les autres pour former un ensemble d'informations dont l'entreprise peut tirer profit. La suite dépend de l'approche de planification choisie: une approche projective ou une approche prospective.

# 3.1. DE L'APPROCHE PROJECTIVE À L'APPROCHE PROSPECTIVE

Comme nous l'avons vu dans l'introduction, les nouveaux paradigmes mis de l'avant par la théorie du chaos et la théorie de la complexité peuvent devenir des outils fort intéressants en période d'incertitude. Mais il n'est pas évident que l'on puisse tirer facilement profit de ces outils. Leur utilité apparaît au fur et à mesure que les managers, responsables d'une organisation, peuvent les intégrer en un tout cohérent. Cette recherche de cohérence et la difficulté qu'elle représente pour tout

manager plus préoccupé du processus que de l'intégration des valeurs peut être facilitée par l'adoption de la prospective comme outil de gestion. Mais avant d'aborder cette approche, il nous faut dire quelques mots au sujet de ce qui la distingue de l'approche projective que l'on nomme habituellement « planification stratégique ».

# FIGURE 3.1 La planification

Insistance sur le futur

Situation présente basée sur les ressources actuelles



Situation future projetée

Contexte envisagé sur une base linéaire

La planification stratégique demeure essentiellement projective. En d'autres mots, même si elle s'inscrit dans un processus de lecture de l'environnement tant interne qu'externe en tenant compte des forces et faiblesses organisationnelles, elle s'appuie principalement sur les ressources et les moyens disponibles. Conséquemment, elle détermine les buts à atteindre à l'intérieur, par exemple de la mission de l'organisation, en s'inscrivant dans un horizon temporel qui s'éloigne du présent. En période de relative stabilité, cette approche donne des résultats fort intéressants et, surtout, bénéficie d'un temps modéré de réajustement. Mais en période de turbulence et d'incertitude, le temps mis à l'élaboration de la planification stratégique ne permet pas une adaptation qui tienne compte de la rapidité du changement dans l'environnement.

# FIGURE 3.2 La prospective

## Insistance sur le présent

Adaptation de la situation présente



Situation future désirée

# Contexte envisagé sur une base non linéaire

En revanche, la prospective est essentiellement interrogative, en ce sens qu'elle s'appuie sur les fins et les objectifs ultimes de l'organisation que la mission et la vision déterminent. Tout en faisant la même analyse de l'environnement interne et externe que la planification stratégique, la prospective détermine les buts à atteindre, mais cela se fait dans un horizon temporel qui, partant de la situation future désirée, se rapproche de plus en plus du présent. En d'autres mots, la prospective tente de ramener au présent la mise en œuvre de la situation désirée. Contrairement à la planification, la prospective permet une plus grande flexibilité face à l'horizon temporel qui prend davantage l'allure d'une occasion favorable que d'une contrainte.

La prospective est en fait un outil qui repose sur un dosage harmonieux de **rigueur** dans la collecte de données pertinentes, d'**intelligence** dans la lecture de l'information et d'**engagement** dans l'énoncé de vision. L'interaction entre ces trois caractéristiques est habituellement orchestrée par des dirigeants préoccupés par la **quête du sens** pour leur organisation et les personnes qui la composent et y travaillent. Cette méthode exige également des décideurs organisationnels un certain courage, mais elle fournit en retour les bases nécessaires à la mise en place d'**entreprises** « **intelligentes** » qui permettront de profiter du « **chaos apparent** » et de la « **complexité** » de la situation actuelle pour se développer, tandis que d'autres y laisseront leur peau. Mais de quoi aura donc besoin le manager pour inclure la prospective dans sa gestion quotidienne ?

# 3.1.1. UN SYSTÈME D'INFORMATION PERTINENT

Notons d'abord que la somme des informations disponibles ou la complexité du système informatique utilisé n'est pas un gage de la qualité de ces mêmes informations. Bon nombre d'organisations ou d'individus croient qu'il faut détenir une somme importante d'informations avant même de songer à utiliser une forme quelconque de prospective. Leurs attentes à l'égard des systèmes d'information sont telles qu'ils ou elles épuisent leurs énergies dans la mise en œuvre du système parfait qui, bien sûr, n'existe pas.

Il est préférable de développer une aptitude à rechercher l'information la plus pertinente pour son type d'organisation plutôt que d'essayer de mettre sur pied le SI parfait. Avec l'arrivée d'Internet, il est de plus en plus reconnu que ce n'est pas tant la disponibilité des informations qui fait défaut, ni même leur étendue que la capacité d'y effectuer un tri adéquat. Il y a certes des informations de base à côté desquelles il est difficile de passer. Par exemple, les informations à caractère sociologique, démographique, économique et politique sont indispensables. Mais le degré de raffinement de ces infor-

mations devrait demeurer fonction du créneau d'intervention ou du marché dans lequel œuvre l'organisation.

L'organisation publique qui offre des services à une clientèle particulière n'a pas besoin du même type d'information que l'entreprise privée de haute technologie. Cela semble évident à première vue, mais la lenteur de réaction des entreprises publiques les force souvent à tenter d'imiter les entreprises privées alors que leur lourdeur bureaucratique fait souvent en sorte que leur système d'information apparaît déphasé dès sa mise en place!

Plutôt que d'investir des sommes considérables dans un système d'information que l'on voudrait exhaustif, il est parfois préférable de développer une aptitude à rechercher l'information la plus pertinente pour son type d'organisation et de rassembler les éléments nécessaires à une lecture serrée de l'environnement. Cette aptitude viendra en quelque sorte soutenir le second pôle.

# 3.1.2. UN DÉCODAGE ADÉQUAT DE L'INFORMATION

L'élément clé de la prospective s'appuie sur l'habileté à décoder l'information. Il s'agit davantage d'un art que d'une science. Outre le fait que cette habileté à « **lire l'information** » soit, comme toute autre chose,

répartie fort inégalement d'un individu à l'autre, l'apprentissage du raffinement de cette habileté tient à l'expérience de son utilisation et non pas nécessairement à la seule expérience de gestion.

Nous savons, par exemple, qu'il existe une propension, chez tout individu, à décoder l'information en fonction de ses préoccupations et à élaborer sa grille d'analyse en fonction de son champ d'activités. C'est ainsi que, de façon caricaturale, les membres d'une équipe de gestion d'une entreprise de production (par exemple) pourraient, devant une baisse sensible des profits, conclure: à un manque de formation des ouvriers (pour le directeur du personnel), à un retard technologique de la machinerie (pour le directeur de production), à la mondialisation du marché (pour le directeur de la planification), à la baisse sensible du budget de publicité (pour le directeur du marketing), à un manque de capitaux (pour le directeur des finances) et à un manque de coordination d'ensemble (pour le directeur général)!

On ne peut faire de la prospective comme on fait de la gestion de problème: par consensus. L'utilisation de la prospective n'emprunte guère à la démocratie! En ce sens, les analyses des dirigeants d'une organisation n'ont pas toutes le même poids, et ce, peu importe leur justesse. En prospective, la pensée du décideur, et pas nécessairement ce qu'il laisse sous-entendre de cette pensée, est plus déterminante pour l'avenir de son organisation que la somme des pensées des autres membres de cette organisation, et ce même si l'analyse de l'environnement énoncée par ce décideur comporte des failles. Il est bien entendu que si son analyse est erronée, l'organisation en subira de sérieux contrecoups. En fait, cette habileté ne trouvera son utilité que dans la mesure où les décideurs pourront présenter une vision claire de l'avenir de leur organisation.

# 3.1.3. Une mise en forme de la vision

Ici, nous faisons intervenir le caractère « **politique** » de la prospective, car il nous faut présumer que les dirigeants d'organisations, tant privées que publiques, possèdent une vision claire de ce que pourrait devenir leur propre entreprise. En principe, la gouverne d'une organisation devrait être donnée à la personne la plus susceptible de la conduire à l'excellence, tout comme la barre d'un navire serait confiée au capitaine le plus susceptible de le mener à bon port, et ce surtout par mauvais temps.

L'expérience nous apprend cependant que beaucoup d'autres facteurs jouent dans la désignation du « capitaine » et que la présence d'une vision claire n'est pas toujours le principal critère de sélection! En période de relative stabilité, cela ne pose pas de risque majeur mais, en période d'incertitude, cette absence de vision peut avoir des conséquences désastreuses.

Une tendance ou une information ne devient une occasion favorable qu'en relation avec un projet ou une vision.

Car l'absence de vision fait du recueil d'informations un exercice de type comptable et de la lecture de ces mêmes informations un exercice divinatoire. Il devient alors impossible de détecter les éléments favorables dans la masse de tendances qui se font jour. En effet, une tendance ou une information ne devient une occasion favorable qu'en relation avec un

projet ou une vision. Aucune information n'est une opportunité en soi.

C'est le drame de bon nombre d'organisations, principalement publiques, de ne pas savoir déceler les tendances en raison d'une vision qui a cédé sa place à un objectif de déficit zéro. Le moins que l'on puisse dire c'est que chercher à atteindre le zéro ne représente pas un défi d'excellence!

Au contraire, les entreprises privées (du moins celles qui survivent et se développent) ont compris que les bouleversements actuels offrent une multitude d'occasions que leurs visions spécifiques permettent de déceler et de mettre à profit pour bien gérer le risque. Tout en s'adaptant au marché, les entreprises privées tentent et parfois réussissent à le modifier à leur avantage même si, il faut le reconnaître, cela provoque des conséquences néfastes sur le plan social. Il serait possible pour les organisations publiques de faire de même, à condition de redonner à leurs dirigeants le goût d'entreprendre.

En période de changement, l'approche prospective aura plus de chances de réussir, car elle implique, au lieu d'une projection dans l'avenir de la vision actuelle comme le propose la planification, une incarnation dans le présent de la vision future de l'organisation. Elle permet donc au manager de miser davantage sur ce qu'il est en mesure de contrôler, c'est-à-dire sa vision, que sur des éléments de son environnement qui sont le plus souvent hors de son contrôle. Ainsi apparaît le paradoxe que pour pouvoir naviguer à l'aise dans son environnement, il nous faut non pas chercher à le contrôler mais travailler sur notre vision de ce même environnement. Car en prospective, il n'y a pas de bons ou de mauvais choix en soi : il n'y a que des choix justes

ou opportuns pour une organisation dont l'avenir permettra de juger de leur pertinence. De même que ce n'est pas le fait que l'analyse du manager de l'organisation et de son environnement soit juste ou non qui importe, mais plutôt le fait que c'est à partir de cette analyse qu'il se comporte et influence ainsi l'avenir de son organisation.

On voit donc la pertinence que la vision de l'organisation habite le manager pour qu'il en soit l'incarnation vivante. Cette perméabilité à la vision doit être apparente aux yeux de tous pour que chacun, employé comme cadre, s'en inspire et y trouve un sens nouveau aux activités quotidiennes. Le manager doit donc s'attarder au transfert de sens plutôt qu'au seul transfert de l'apprentissage ou du savoir-faire. C'est ce qui devrait le conduire à s'intéresser davantage aux personnes qu'aux tâches, plus aux actions qu'aux activités et plus aux enjeux qu'aux processus. Il lui faut surtout prendre conscience que la gestion est une vaste mise en scène qui emprunte ses règles au théâtre et dans laquelle il faut savoir distinguer les personnes des personnages et des rôles que la situation commande de jouer.

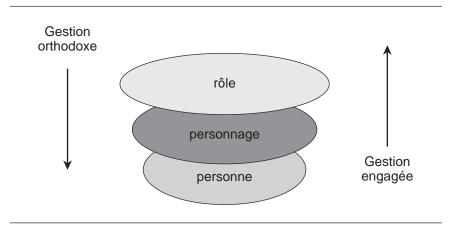
# 3.2. LA MISE EN SCÈNE

Imaginons une pièce de théâtre dans laquelle chaque comédien aurait un rôle particulier à jouer pour le bon déroulement de la représentation et sans qu'il entretienne la confusion entre son rôle, son personnage et sa personne. La gestion d'une organisation emprunte beaucoup à la mise en scène et à l'art théâtral. Ce qui soulève parfois des difficultés, c'est le fait que certains des participants à cette mise en scène l'ignorent! En réalité, tout bon manager doit apprendre à exercer une certaine maîtrise sur les trois éléments qui forment les ingrédients de son action quotidienne dans une organisation: le rôle qui lui est attribué, le personnage que ses interactions créent et la personne qui traduit sa véritable identité. En gestion dite « orthodoxe », le manager accordera plus d'importance à son rôle ou du moins ce dernier occupera une plus large place qu'en gestion dite engagée. Dans ce dernier type, la personne du manager sera plus présente en laissant davantage transparaître les multiples facettes de sa personnalité et ne laissera au rôle qu'une place accessoire.

## 3.2.1. LE RÔLE

Le rôle est habituellement la composante de la mise en scène la mieux comprise et d'ailleurs celle qui, en gestion orthodoxe, fait l'objet d'une plus grande attention. Les managers comprennent très vite, dès leur participation à la gestion d'une organisation, que les rôles sont distribués de façon variable entre différents modèles en vue d'une organisation optimale du travail selon des fonctions plus ou moins traditionnelles: la direction générale, les ressources matérielles et financières, la gestion du personnel, la gestion de la qualité, la coordination des opérations ou des services, le marketing et les communications. Les individus qui jouent ces rôles le font à partir d'un canevas qui correspond, en gros, au texte de la description de tâches qu'on leur a remis et à leur expérience tirée de l'apprentissage et de l'imitation.

FIGURE 3.3 **Gestion orthodoxe – Gestion engagée** 



Mais il existe également un canevas non écrit qui relève habituellement de ce que l'on appelle parfois la **culture de l'organisation** et qui vient influencer la mise en scène, c'est-à-dire les interactions entre ces différents rôles et leur importance relative au sein du jeu. Cela se passe comme si, au milieu d'une représentation d'un classique dont la majorité des spectateurs et des comédiens connaissent les réparties, une certaine improvisation était permise dans la mesure où aucun des rôles (surtout le premier rôle!) n'est mis en difficulté pendant la représentation. Si des problèmes se présentaient du fait de cette improvisation, ils se régleraient en coulisse et non sur la scène. C'est là que l'on retrouve toute l'habileté des technocrates ou gens de pouvoir à s'approprier le langage et à réécrire les rôles selon la conjoncture du moment.

# 3.2.2. LE PERSONNAGE

Une partie importante de la mise en scène repose en général sur la mise en relation de personnages que l'on essaie de caractériser le plus possible par un savant mélange du rôle et de la façon avec laquelle celui ou celle à qui l'on a attribué un rôle peut le rendre. Cette création de personnages, au sein d'une organisation, provient des interrelations entre les individus dans l'exercice de leur fonction. Elle provient également des faits et gestes des individus à l'occasion de réunions informelles où, selon toutes probabilités, ces derniers sortiront momentanément de leur rôle pour « se laisser aller » à révéler des aspects d'euxmêmes que les représentations devant public ne permettent pas en raison du respect qui doit être accordé au rôle.

C'est ainsi que l'on attendra des comportements précis et habituels des individus suivant telle ou telle situation. Au cours de réunions formelles (pendant la représentation si l'on préfère) certaines attitudes ou réactions seront censées être portées par l'un ou l'autre des personnages : le colérique, l'arbitre, le compatissant, le rigoriste, le chercheur de bonne entente, l'amuseur public, l'incompris, l'incapable de supporter la pression, etc. Ces attitudes ou ces réactions découlant souvent d'une attribution par les autres à la suite des comportements observés, il sera très difficile aux personnages de se dégager de ce que l'on attend d'eux comme comportement. Ces attentes viendront teinter la façon que l'on souhaite les voir jouer leur rôle afin de ne pas toucher à la « chimie » implicite de la représentation théâtrale même si certains en souffrent. On dira alors que le succès de la pièce importe plus que le succès de ceux qui y jouent. L'expérience nous apprend cependant que cette affirmation est très souvent énoncée par ceux qui détiennent les meilleurs rôles!

## 3.2.3. LA PERSONNE

Bien que lors de l'apprentissage du métier de manager on répète que ce qu'il est comme personne représente son principal outil, il semble que dans « la vraie vie » cet élément soit relégué à une portion congrue. Cette situation s'explique en grande partie par le fait que les rôles ne sont pas nécessairement distribués en fonction de l'habileté des personnes à habiter un personnage et à animer un rôle mais davantage par une intention de confier les rôles aux individus susceptibles de se conformer le mieux possible à une mise en scène traditionnelle où même l'improvisation aura quelque chose de prévisible!

# L'ALLÉGORIE DU THÉÂTRE

Dans tout changement de type 2, il vient un temps où les conséquences prévisibles du changement sur le rapport habituel de pouvoir deviennent visibles et sur le point de modifier sensiblement l'équilibre actuel. C'est le moment que choisissent habituellement les opposants non seulement pour tester la volonté réelle de changement manifestée par les managers, mais aussi pour jouer leur carte maîtresse inspirée des techniques politiques du sabotage. Dans l'organisation privée, la volonté de changement est assujettie à la conjoncture concurrentielle et il y va de la survie de l'entreprise qu'un changement donné s'effectue le plus rapidement possible. Dans ce contexte, il n'y a guère de place pour l'opposition et ses tenants sont souvent invités à se rallier ou à plier bagage. Dans l'organisation publique, la situation diffère sensiblement.

En effet, il n'est pas rare, bien que cela soit éthiquement discutable, que de longs palabres se mettent en branle tant sur la portée réelle du changement que sur sa mise en œuvre, voire sur sa pertinence pendant que le feu couve au dehors! Le manager doit alors faire appel à tout son courage pour non plus seulement aborder la question des prémisses du changement, laquelle pouvait jusqu'alors être qualifiée de déclaration de principe, mais également pour affronter les opposants dont l'objectif de moins en moins caché est de faire déraper le changement. Il s'agit alors d'un moment crucial pour la poursuite même de l'opération, moment qui risque de faire bifurquer le changement de type 2 en un changement de type 1. Va alors s'enclencher une importante mise en scène de cette étape charnière qui va dépendre tout autant de l'attitude des opposants et de celle des managers que de celle des « spectateurs » qui attendent avec espoir ou indifférence la conclusion de l'intrigue!

#### L'attitude des opposants

Discrètement positionnés, en début d'opération, comme témoins intéressés par le « spectacle » présenté par les managers, les opposants ont pris bien soin de se réserver des fauteuils de qualité afin de s'assurer que leurs prérogatives ne seront pas affectées. Ils ont habituellement, avec l'accord des managers, négocié les meilleures places et l'assurance que toute nouvelle attribution ne se fera pas sans leur consentement. Fort de cette assurance, ils peuvent se permettre de paraître plus ou moins indifférents à tout le battage enclenché par les annonces de changement.

Ainsi pendant cette période où bon nombre de spectateurs, assis au parterre ou à la mezzanine, regardent la scène où s'agitent les acteurs du changement, les opposants peuvent se permettre (leurs places étant réservées) d'aller prendre l'air dans le vestibule et se promener dans les coulisses du théâtre! Mais la rumeur et les murmures de plus en plus forts en provenance de la salle les contraignent à y revenir pour s'intéresser au déroulement de l'action.

C'est à ce moment qu'ils choisissent de parler haut et fort, d'interrompre les acteurs, de chahuter les répliques de ces derniers afin de s'assurer que

l'intrigue du spectacle ne cachera aucune surprise susceptible de provoquer dans la salle un mouvement tel que les spectateurs pourraient être séduits par ce dernier et exiger de se rapprocher de la scène. Ce dernier mouvement remettrait en cause la distribution des sièges!

#### L'attitude des managers

Aveuglés par les projecteurs tournés vers la scène et préoccupés par la déclamation de leur texte, les managers perçoivent de façon confuse les mouvements dans la salle et portent peu d'attention à ce qui émane du balcon ou au fond du parterre, habitués qu'ils sont à répondre davantage aux réactions des premières rangées. Ainsi, lorsque les opposants font valoir, par leurs remarques et leurs déclarations intempestives, leur opposition et rappellent qu'il faut compter avec eux pour que la pièce se poursuive, les acteurs managers s'embrouillent, hésitent et regardent leur texte!

La tentation est alors grande, pour les acteurs, de suggérer un remaniement de la pièce afin de satisfaire les occupants des premières rangées en postulant que leurs récriminations se font l'écho de ce qui se passe partout dans la salle. Ces derniers d'ailleurs s'agiteront de telle façon que les autres spectateurs n'auront d'autre choix que de se taire, ne parvenant guère à se faire entendre par-dessus les cris d'indignations des opposants. L'action qui, jusqu'à présent, se passait sur la scène dérive tranquillement vers les fauteuils réservés. Les acteurs, troublés, ont du mal à résister à la tentation d'inviter ces opposants à monter sur la scène et à réécrire la pièce pour qu'elle les satisfasse. Le manager qui souhaiterait demeurer fidèle à son rôle et à l'esprit de la pièce va devoir montrer un courage inhabituel même s'il n'est pas certain, à ce moment, qu'il aura l'appui du reste du public.

# L'attitude des spectateurs

Dans la salle, le brouhaha s'intensifie. Certains spectateurs souhaiteraient que les acteurs poursuivent sans prêter attention aux opposants. Certains sont même tentés de crier à ces derniers de se taire mais ne le font pas, car ils attendent la réaction des acteurs managers. Le temps est momentanément suspendu. Certains spectateurs espèrent que les acteurs vont demander une suspension pour revenir plus forts par la suite. D'autres, parmi les habitués, ont assisté tellement de fois à de pareilles scènes qu'ils doutent déjà de la possibilité et de la capacité des acteurs de résister à un pareil chahut. Certains, parmi les plus éloignés de la scène, se lèvent déjà pour quitter la représentation. Les acteurs ont peu de temps pour reprendre la situation en main et sauver la pièce sinon ils se retrouveront devant une salle vide.

Quelques-uns tentent de crier plus fort que les opposants et encouragent les acteurs à maintenir le déroulement prévu, mais la réussite de leurs efforts dépend de leur capacité à se faire entendre. Malgré leur bonne volonté, ils ne peuvent agir en lieu et place de ceux qui occupent la scène et dont c'est la responsabilité de monter un spectacle qui aboutirait à une véritable participation du public. Nul ne peut alors prévoir si la pièce sera finalement conforme à ce qui était affiché au programme ou si elle sera détournée... encore une fois!

Alors qu'au théâtre, il arrivera occasionnellement qu'un grand acteur habite de sa personne un personnage et transcende le rôle qu'on lui a attribué, il sera plutôt difficile pour un manager de laisser sa personnalité caractériser son personnage et adapter le rôle en conséquence sans remettre en cause la mise en scène. Or, si l'on demande au manager de s'engager, cette remise en cause risque de plus en plus de se produire avec comme conséquence un véritable changement dans la façon de jouer la pièce et d'interpréter les rôles. Mais cela conduit les organisations à un dilemme de taille: comment amener les personnes à s'investir dans leur personnage et leur rôle alors que le succès jusqu'à maintenant appartient à ceux qui savent jouer un rôle de manière traditionnelle et sans trop s'impliquer?

Puisque dans une organisation, nécessairement structurée, l'engagement ne peut être le lot que de quelques-uns quitte à être pointés du doigt par ceux qui craignent de voir leur rôle marginalisé par l'intensité du jeu de leurs collègues, il y a donc deux larges avenues possibles qui s'étendent selon un continuum. Dans un sens, l'individu à qui l'on a attribué le premier rôle fait de l'intensité de l'engagement des managers dans leurs actions quotidiennes une condition de participation à la représentation (et l'on doit alors supposer qu'on lui a attribué le rôle pour son habileté à s'engager); ou dans l'autre sens, si ce n'est pas le cas, il faut apprendre les règles du jeu et de la mise en scène à ceux qui seraient tentés d'engager leur personne dans la création d'un personnage qui habiterait le rôle qui leur est réservé. On minimiserait ainsi les risques pour ces personnes de se voir utilisées et flouées dans ce grand jeu où les personnes axées essentiellement sur leur rôle sortent grandes gagnantes parce que non engagées et impliquées personnellement. Mais le véritable changement organisationnel ne devient possible que si le principal manager s'y engage vraiment. C'est à cette seule condition qu'il pourra exiger le même comportement de l'ensemble de l'organisation. Sans cet engagement, le manager risque de ne pas percevoir adéquatement la situation de son organisation et de ne pas tirer le meilleur parti des règles de la mise en scène. Comme dans l'allégorie du théâtre ci-dessus, il interprétera mal les différents comportements des personnages dans leur rôle parce qu'il ne distinguera pas assez clairement chez lui la personne du personnage qu'il joue dans le rôle qui lui a été attribué.

Cette allégorie nous aide à comprendre que ce sont les acteurs, donc les managers, qui possèdent la clé de la réussite du changement. À cet égard, le rôle du manager principal, lequel détient le premier rôle, devient déterminant. C'est lui qui va donner le ton au reste de la troupe. S'il accepte de négocier le changement, il modifie radicalement la repré-

sentation. En conséquence, il est probable que les « spectateurs » se désintéresseront de ce qui se passe sur la scène ayant déjà vu un tel spectacle. S'il fait montre de courage et, s'adressant à l'ensemble du public, confirme la poursuite du changement annoncé tout en acceptant d'en négocier les applications, il joue un rôle mobilisant et, partant, recueillera l'adhésion. Entre le moment où les opposants se manifestent bruyamment et celui où le manager principal hésite dans son interprétation, les autres membres de l'organisation suspendent leur souffle; de l'attitude du manager dépendra la suite des événements. Bon nombre de changements de type 2 ont été abandonnés à cette occasion remettant ainsi les organisations en présence d'un passé duquel elles essayaient de s'affranchir!

# 3.3. LA RESPONSABILITÉ DU MANAGER

C'est pourquoi le manager, après avoir pris conscience de l'impact des facteurs de perception sur sa propre conception du changement, après avoir saisi le rapport étroit qui existe, en management, entre le rôle qu'il joue et la personne qui rend son personnage, peut dès lors être plus en mesure de saisir l'ampleur du courage qu'il lui faudra pour mener à bien le changement au sein de son organisation.

Car, quoi qu'on puisse en penser, tout changement entraîne un coût politique important. Tout simplement parce que le changement, qui va au-delà d'un simple changement structurel ou d'un changement de type 1, vient modifier l'équilibre des forces et les rapports de pouvoir que l'ancienne situation avait induits au sein de l'organisation ou de l'entreprise. En effet, un changement de type 1 a pour caractéristique de ne pas véritablement modifier cet ancien équilibre et de ne faire porter l'effort du changement qu'en surface. Par exemple, les titulaires des différents postes au sein de l'entreprise ou de l'organisation peuvent soit changer de « chaise », se rapprocher ou s'éloigner du centre du pouvoir, soit voir modifier l'étendue de leur influence formelle. Dans ce cas, l'équilibre antérieur du pouvoir n'est en rien modifié puisque le maître du jeu s'assure de contrebalancer les interactions créées par ce remaniement.

Ce type d'approche du changement a souvent pour principal mérite de soulager la majorité des membres de l'organisation ou de l'entreprise qui craignaient une bousculade généralisée. Cette approche rassure mais en même temps déçoit ceux qui espéraient de cette opération une modification sensible et qui, finalement, perçoivent avec raison qu'il s'agit d'un simple maquillage. Dans une situation

semblable, le maître du jeu qu'est le manager principal a mis davantage l'accent sur l'image du changement que sur le changement luimême. Il a su faire jouer les effets de mise en scène et répartir les rôles sans véritablement affecter le propos de la pièce. Ce procédé a si souvent été utilisé que les mots mêmes désignant le changement en sont venus à perdre de leur sens. Il suffit de penser à des mots tels que « réorganisation », « réingénierie », « reconfiguration », « modification structurelle », « redéploiement » et « nouvel organigramme » pour comprendre qu'ils ont été peu à peu vidés de leur sens premier. Ces éléments viennent donner du poids à l'adage « plus ça change, plus c'est pareil » ! Pourquoi en est-il ainsi ?

D'entrée de jeu, il faut se rappeler que **changer véritablement demande du courage**. Amener une organisation ou une entreprise à

Changer véritablement demande du courage.

changer en demande encore plus. Et il n'est pas certain que le courage soit la principale caractéristique que l'on ait exigée des dirigeants des organisations et des entreprises avant de leur accorder le poste qu'ils occupent. Il a suffit souvent d'un peu de témérité, d'une bonne dose de con-

formité au pouvoir en place, d'un soupçon de chance et d'une brochette de bons amis bien placés pour se voir « offrir » un poste digne de ce nom! Cela ne prédispose pas au courage mais à des sentiments d'invulnérabilité et de certitude qui sont à l'opposé des conditions propices au changement. Cela met en avant-scène des individus qui croient au changement pour les autres mais non pour eux! D'où leur propension à imposer le changement à autrui de façon à ce que ce même changement ne vienne en rien modifier leur situation personnelle. Pourquoi alors s'étonner de la perte de loyauté des employés à l'égard des organisations?

Changer, c'est aussi se lancer dans une aventure dont nul ne connaît, au départ, l'aboutissement. Si, dans le secteur privé, la promesse d'un accroissement des profits ou d'un meilleur positionnement sur le marché peut inciter les dirigeants à s'y engager pas toujours par choix, mais bien souvent par nécessité, le secteur public recèle des embûches telles qu'il faudrait, a priori, une bonne dose d'inconscience pour s'y engager. Par exemple, lorsque l'État vient à plusieurs reprises éponger les déficits d'institutions ou d'établissements publics, peu importe si le déficit est le résultat d'un laisser-faire ou d'une transformation substantielle, le moins que l'on puisse dire c'est que le manager « peinard » s'en sort avec les honneurs de la guerre! Le courage

se révèle donc un produit de luxe réservé à ceux qui n'ont plus rien à perdre et qui, de toute façon, jouent au sein des organisations un rôle marginal.

Changer, c'est également assumer la responsabilité de devoir faire face à un univers différent qu'il nous coûte de voir ainsi mais qu'il nous faut affronter pour rester fidèle à soi-même. Pour un dirigeant d'entreprise, cette responsabilité est encore plus grande du fait qu'elle implique le sort de beaucoup de personnes. À sa responsabilité personnelle s'ajoute sa responsabilité organisationnelle et il est impardonnable qu'un dirigeant d'entreprise ou d'organisation ne l'assume pas même si nous voyons trop fréquemment un tel état de choses. La difficulté de la tâche ne peut être une excuse lorsqu'on est justement payé pour la faire! Chercher à gagner du temps fait souvent perdre des occasions qui ne se représenteront plus et qu'une autre organisation ou entreprise aura su saisir.

Changer, c'est finalement s'engager dans un cheminement exigeant et qui a des effets immédiats sur la perception que les autres peuvent avoir de nous. Pour un dirigeant, c'est sortir de sa réserve, montrer sa vulnérabilité et ses doutes et mettre en avant la dimension humaine de la gestion. C'est utiliser son rôle comme un outil et non comme un masque, se compromettre plus que s'impliquer; c'est accepter d'être un modèle que l'on critique certes mais que l'on n'hésite pas à suivre plutôt qu'une image lointaine dont la crédibilité ne repose que sur la figure d'autorité.

Lorsque le manager passe au changement de type 2, il remet en cause bien plus que des façons de faire. Il questionne le sens même des actions entreprises, leur pertinence, leur congruence et leur cohérence. Il questionne les contradictions du système dans lequel il œuvre et qui parfois sont à la source du pouvoir de ceux qui gouvernent. Il ébranle ses certitudes et celles des autres avec ce que cela peut entraîner de réactions difficiles. Bref, il se positionne en porte-à-faux par rapport au milieu ambiant qui, s'il voyait la nécessité d'un changement véritable, s'y serait déjà engagé. Car n'oublions pas qu'un changement ne peut être, par nature, évident. Lorsqu'il s'impose, la marge de manœuvre est en quelque sorte nulle et il est probablement trop tard pour s'y préparer. Il y a un risque de se retrouver un « changement » en retard. C'est souvent ainsi qu'éclatent les révolutions : de l'accumulation des retards de l'État et du pouvoir sur la réalité que vivent les citoyens. Au sein d'une organisation ou d'une entreprise, ce retard signifie, pour le secteur privé, la mort de l'entreprise et, pour le secteur public, une lente désaffection à l'égard de sa nécessité et une perte importante de crédibilité.

C'est pourquoi il est si important que le manager comprenne que les éléments en cause dans le changement affectent les personnes plus qu'on ne le croit généralement et que tout n'est pas qu'une question de processus et de méthode. En période de changement plus qu'en toute autre période, faut-il le répéter, le manager doit s'intéresser aux personnes qui font le travail plutôt qu'au travail lui-même. Autrement, ce dernier risque de n'être plus qu'un technicien de la gestion. Lorsqu'une organisation ou une entreprise doit se transformer pour durer, elle n'a pas besoin de techniciens pour guider cette transformation mais davantage de dirigeants qui inspirent, animent et insufflent l'air nécessaire pour se lancer dans l'aventure.

Finalement, le manager devrait, à la lumière des éléments que nous avons abordés jusqu'à maintenant, porter une attention particulière à ce que nous pourrions appeler « la résistance insidieuse ». Car, à moins d'avoir développé une capacité et une discipline d'introspection particulière, ce dernier a tendance à croire que la résistance au changement correspond davantage à l'attitude des autres qu'à la sienne. Lorsqu'il est en situation de responsabilité, donc de pouvoir, il lui apparaît clair qu'ayant le devoir de conduire une organisation ou une entreprise dans les chemins du changement il s'y sent entièrement dévoué et qu'il ne trouverait en lui-même rien qui s'apparente à de la résistance. Tout au plus, manifeste-t-il des questionnements, des hésitations, de la recherche d'une saine assurance qu'il ne s'achemine pas dans une aventure sans issue, bref, que loin de résister, il a un comportement des plus rationnels! Le changement faisant naître chez les individus un sentiment d'impuissance dont chacun tente par tous les moyens de se débarrasser, le manager, en situation de pouvoir, aurait tendance à transférer ce sentiment d'impuissance sur les autres par le biais de directives, de politiques, de révision structurelle et d'accroissement du contrôle sur les faits et gestes de l'ensemble de l'organisation ou de l'entreprise dont il a la responsabilité.

Il est plus difficile pour un manager de faire ce constat. Éventuellement coincé, comme on l'a vu précédemment, par l'image de luimême qu'il projette et ce qu'il ressent au fond de lui-même, il lui est

Reconnaître son insécurité est une condition sine qua non pour pouvoir la dépasser.

pénible de songer au changement comme à une situation sur laquelle il ne peut avoir un contrôle aussi total qu'il le souhaiterait. Reconnaître son insécurité est une condition *sine qua non* pour pouvoir la dépasser. Ne pas la reconnaître amène le manager à s'enfermer dans une pensée magique qui lui fait attribuer à la con-

joncture incertaine les échecs des multiples tentatives d'enrayer les effets de l'accélération du changement sur son entreprise ou son organisation.

Le manager doit prendre conscience de son insécurité afin d'être mieux en mesure d'orienter ses actions sur l'apprentissage de cette insécurité pour pouvoir la mettre à contribution dans la recherche de solutions nouvelles et novatrices qui permettent à tous les membres de l'organisation de se sortir de la spirale où s'enchevêtrent incertitude et insécurité. En effet, plus l'insécurité personnelle est présente, plus l'incertitude a d'emprise sur nous et, par conséquent, plus nous sommes vulnérables à l'environnement. C'est en affrontant son insécurité que le manager peut baliser l'influence de l'incertitude sur le vécu de son entreprise ou de son organisation. Voilà le véritable défi du manager en ces temps de turbulence.

# **QUESTIONS POUR UN MANAGER**

- Ai-je une vision claire de là où je veux mener mon organisation ou mon entreprise?
- Dirais-je que je suis plus à l'aise avec une approche favorisant la projection (planification stratégique) qu'avec une approche favorisant l'interrogation (prospective)?
- Suis-je capable de bien distinguer mon rôle de mon personnage et de ce que je suis comme personne?
- Quelle est ma connaissance de ma zone d'insécurité personnelle et suis-je capable de la distinguer de l'incertitude ?

# L'ORGANISATION ET LE CHANGEMENT

**DE CHANGEMENT** 

Le nouvel univers dans lequel baignent les organisations et les entreprises a accentué radicalement la montée de l'incertitude au point où celle-ci doit maintenant être prise en compte non pas comme un élément à éviter mais comme une donnée avec laquelle il faut apprendre à composer. C'est en ce sens que l'approche traditionnelle de la planification stratégique ne peut donner de résultats probants à moins justement qu'elle trouve le moyen de prendre en considération cette incertitude. À cet égard, l'approche prospective procure, on l'a vu antérieurement, plus de flexibilité bien qu'elle atténue fort peu l'insécurité engendrée par cette incertitude. Mais encore faut-il comprendre d'où vient cette incertitude et en quoi le changement actuel se distingue des changements antérieurs.

# 4.1. UNE QUESTION DE CONTEXTE

Le monde occidental a connu, au cours des dernières années, des situations qui lentement ont miné la confiance des individus envers l'État, les institutions publiques et les personnages publics, bref, envers tout ce qui représentait l'autorité. Or comme l'organisation ou l'entreprise sont le reflet de cette même société, il est tout à fait normal que le manager soit ébranlé par un rapport d'autorité qui ne s'exerce plus comme avant. Le contexte qui entoure les organisations et les influence reflète un bouleversement des valeurs qui a des répercussions au sein même des entreprises. La chute du bloc soviétique a déstabilisé la vision manichéenne des Occidentaux. À partir du moment où il devient difficile de distinguer les « bons » des « méchants », à partir du moment où le capitalisme, par exemple, ne rencontre plus d'obstacles sur sa route, ses effets pervers apparaissent et les conséquences sur la vie organisationnelle s'observent de façon quotidienne.

On mesure encore trop peu l'impact de la perte de confiance des individus envers l'autorité constituée, qu'elle soit étatique ou organisationnelle. Cela est particulièrement vrai de cette génération, celle des « baby-boomers », qui n'avait connu jusque-là qu'une vision évolutive du progrès. Or les années 1980 sont venues briser cette vision en rappelant, voire en démontrant qu'il est possible que demain ne soit pas meilleur qu'aujourd'hui. La tentation légitime dans ces circonstances est habituellement un repli sur soi et un « sauve-qui-peut » général qui laisse tomber de grands pans de solidarité et accroît sensiblement l'insécurité. Le changement qui, jusque-là, était en quelque sorte synonyme de progrès découle peu à peu des conséquences économiques, politiques et sociales qui créent de plus en plus de pression sur les organisations, les forçant à se transformer radicalement, sinon à

disparaître, et ce, sans qu'une trop grande attention ne soit accordée à ceux qui les constituent. Le changement ne représente plus alors un progrès, mais un saut dans l'inconnu dont l'effet sur les individus devient déterminant.

# L'EFFET BANALISATION

Par exemple, la perte de son emploi pour un individu habitué à se définir par rapport à ce qu'il fait plutôt qu'à ce qu'il est a des conséquences importantes sur l'image de soi qu'il en retire. Le fait qu'ils soient plusieurs milliers à vivre un tel événement ne change strictement rien à la douleur personnelle que ressent chaque individu mais a pour conséquence de « banaliser » l'événement dans l'imagination populaire... jusqu'à ce que cela nous touche personnellement. Or la multiplication de cet événement a pour impact direct que le pourcentage de sympathie ressentie à l'égard de chaque individu, aux prises avec cette situation, diminue en fonction de l'augmentation du phénomène, causant ainsi une augmentation de la détresse personnelle et du sentiment d'isolement.

Il en est de même des managers sur lesquels sont soudainement braqués les projecteurs! Jusqu'alors, le management pouvait être considéré, sauf exception, comme un travail accompli dans l'ombre et ne pas faire de vagues était le plus souvent apprécié. De la même façon que la crise de confiance des citoyens à l'égard des hommes publics les rend susceptibles d'être constamment surveillés dans leurs faits et gestes à la recherche de la moindre incartade, les managers se voient mis sur la sellette et forcés de rendre des comptes dans un climat où l'on donne

de moins en moins la chance au coureur. Sans compter le fait que les managers sont maintenant les rares personnes à incarner une certaine stabilité dans un univers turbulent, et ce sans en être trop affectés. Comme nous le verrons plus loin, la sérénité devient une qualité quasi essentielle pour piloter un changement. Un peu comme les chasseurs de tornades qui,

La sérénité du manager est une qualité essentielle pour piloter un changement.

rendus dans l'œil de la tempête, font l'expérience d'une fausse accalmie alors que tout virevolte autour d'eux. La seule pensée qu'il va leur falloir retraverser ce tourbillon vient quelque peu affecter leur « certitude ».

À cela s'ajoute un certain nombre de paradoxes que l'environnement actuel exacerbe. Ainsi le travail qui, pour la majorité d'entre nous, représentait non seulement un moyen d'insertion dans la société mais également une façon de se réaliser, devient peu à peu un « accessoire » utile, voire essentiel mais auquel il ne faut pas trop s'attacher au cas où il nous ferait faux bond! Conséquemment, plus il prend de la place dans notre vie, plus il nous faut apprendre à s'en détacher sans toutefois s'en désintéresser. Car, maintenant, rien ne garantit, particulièrement au manager, que les nombreuses heures passées à son travail lui seront rendues au-delà des considérations salariales. Rien ne l'assure qu'il ne fera pas partie de la prochaine « fournée » des affectés de la prochaine réorganisation, de la prochaine fusion, du prochain dépôt de bilan. Le manager doit donc foncer, parce qu'il n'a pas le choix, mais tout en surveillant ses arrières. Il n'est guère surprenant que son niveau d'insécurité personnelle soit presque toujours élevé d'autant plus que sa vie personnelle subit peut-être aussi les contrecoups d'une vie affective et familiale fragmentée.

En outre, le manager n'est pas exempt de cet autre paradoxe qui fait que, dans la tourmente, plus nous voulons organiser notre vie, plus les chances augmentent qu'elle soit désorganisée. L'exercice de ce paradoxe est directement tributaire de la théorie du chaos suivant laquelle plus on tente de contrôler l'apparent chaos selon la facon habituelle. plus il croît et contient en lui-même un ordre qu'il faut laisser émerger. Le manager est alors loin de ce qu'on lui a enseigné et enseigne encore, à savoir qu'il faut exercer un contrôle étroit sur le travail, après l'avoir planifié et organisé. Or pour laisser l'ordre émerger, il faut que le manager ait une connaissance intime et interne de ce type de changement et qu'il ait lui-même fait l'expérience d'un changement de type 2. C'est pour cela que les managers doivent prendre un recul par rapport à leur mode habituel de gérer sinon ils se trouvent pris dans la tourmente et n'ont plus le « temps » nécessaire pour donner une direction à leur entreprise ou leur organisation. L'image de l'avion qui s'approche du sol illustre bien ce concept. Plus le manager est près des activités quotidiennes, moins il a le temps de «voir venir» et d'avoir une vue d'ensemble de ce qui se passe. Plus il prend une certaine distance, plus il voit clairement où il veut conduire son entreprise et plus il lui sera aisé de relativiser les accidents de parcours. Autrement, il risque d'être constamment en réaction et d'éprouver de sérieuses difficultés à sortir de l'urgence.

## 4.2. SORTIR DE L'URGENCE

N'est-il pas étonnant de constater que nombre d'entreprises et d'organisations vont de changement en changement tout en donnant l'impression d'être constamment en état d'urgence? Tout semble se

passer comme si les dirigeants de ces organisations ou de ces entreprises se retrouvaient toujours en arrière d'un changement... ou aux prises avec des difficultés qu'ils n'avaient pas vu venir. Du même souffle, ces dirigeants se questionnent sur la capacité de leurs employés à suivre la cadence et à s'adapter. Avec le vieillissement de la main-d'œuvre et le peu d'attention que les entreprises ont accordé jusqu'à maintenant à ce facteur, force est d'admettre que la capacité de changer des individus et, conséquemment, des entreprises s'étiole au fur et à mesure que les conditions essentielles à l'intégration du changement se raréfient. Mais de quelles conditions s'agit-il?

#### 4.2.1. UN TEMPS D'INCUBATION

Avant même que le changement puisse apparaître comme une solution valable, nous avons tous besoin d'un temps d'incubation, ne serait-ce que pour se faire à l'idée que ce changement s'impose. Dans le domaine organisationnel, nous en sommes encore à essayer de comprendre pourquoi les organisations doivent se transformer si vite alors que notre expérience antérieure nous incitait à voir dans ces organisations une certaine pérennité en regard des autres transformations affectant notre environnement. Or il semble que les bouleversements extérieurs aient fini par rejoindre les organisations elles-mêmes au moment où la confiance s'effrite de toutes parts. Conséquemment, le temps nécessaire à une incubation « normale » de la nécessité de changer, élément essentiel à l'engagement vers le changement, se contracte au moment où la majorité des membres des organisations et des entreprises auraient besoin qu'il s'étire. Cela mine la confiance en soi de même que la confiance des uns envers les autres.

#### 4.2.2. UNE SAINE CONFIANCE EN SOI

Cette confiance est mise à rude l'épreuve en ces temps d'incertitude dans la mesure où elle a été établie en période de relative stabilité. Tout se passait alors comme si la prise de risque était contenue dans un environnement relativement stable qui permettait aux plus hardis de prendre des risques dont ils n'avaient pas besoin d'assumer les conséquences: l'État, la société et la famille allaient s'en charger. Dans ces conditions, il est facile de s'illusionner et de croire que nous nous faisons confiance un peu comme le pilote de course qui tente de dépasser ses limites sur une piste d'essai bien balisée, bien entretenue, à l'abri de la circulation habituelle et au volant d'un engin amplement rodé. Placez-le dans des conditions normales d'une course où les imprévus ne manquent pas et au volant d'une auto en développement

et cela aura un impact non seulement sur ses résultats mais, plus important encore, également sur sa capacité à les obtenir. Poussé à poursuivre malgré les difficultés, il ne tardera pas à se retirer s'il en a les moyens ou à chercher une situation moins frustrante. Mais s'il ne peut emprunter ni l'une ni l'autre de ces avenues, il est fort probable qu'il adopte une attitude distante à l'égard de lui-même et des autres, afin d'endurer le plus longtemps possible la situation. Il se verra forcé de suivre la circulation sans croire qu'il peut y échapper! Sa confiance en lui est minée et celle qu'il entretenait envers les autres décroît lentement.

#### 4.2.3. UNE CONFIANCE DANS LES AUTRES

Ce temps de turbulence a pour principal effet l'effritement continu de la confiance, comme nous le mentionnions plus haut. C'est ainsi par exemple qu'après avoir assisté à l'effritement des relations affectives stables, après avoir vu l'État se libérer de ses promesses de prise en charge, après avoir vu leur travail leur échapper, après avoir vu leurs économies fondre en raison de malversations de toutes sortes, il ne faut guère s'étonner que les individus aient perdu confiance dans les autres en général et aient appris à ne compter que sur eux-mêmes pour espérer avoir quelque chance de s'en sortir. Dans ce contexte, le sentiment d'urgence vient à primer sur toute autre considération. Tout projet de changement, quelle que soit sa provenance, est examiné à la lumière de sa pertinence par rapport à la situation immédiate. L'impact à court terme fait office de mesure, réduisant de beaucoup la possibilité de réussite.

Dans ces conditions, les managers ont fort à faire non seulement pour ne pas être affectés par l'ambiance générale d'impuissance, mais également pour aller rechercher une confiance qu'ils n'ont pas su bien exploiter au moment où on la leur accordait facilement. Ils seraient malvenus aujourd'hui de s'en étonner. Les organisations se retrouvent maintenant en situation d'urgence parce que les conditions externes ont changé et parce qu'il a fallu beaucoup de temps avant que l'on accepte de les voir. Elles sont encore en situation d'urgence parce que bien souvent les organisations se sont servies de cette situation pour changer les règles du jeu dans un contexte où bon nombre d'entre nous étaient un peu sonnés. Elles sont finalement en situation d'urgence parce qu'il est difficile de résoudre les problèmes d'aujourd'hui avec les solutions d'hier et dans un contexte où la confiance réciproque n'existe presque plus.

Pour sortir de l'urgence, il faut impérativement changer de paradigme tant en ce qui concerne l'environnement externe que l'environnement interne des organisations. La crise de confiance actuelle ne permet plus de réussir en appliquant les solutions d'hier. Elle rend même difficile l'engagement à l'égard de solutions nouvelles si elles sont pilotées par les « leaders » d'avant. C'est là d'ailleurs un des nombreux autres paradoxes auxquels est confronté le manager, particu-

lièrement le manager intermédiaire. Dans bien des situations où il est devenu nécessaire d'apporter des changements majeurs ou des réformes, on fait appel aux managers dont l'attitude et le comportement ont bien souvent rendu ces changements nécessaires! Or, si en période de relative stabilité, ces derniers n'ont pu ou n'ont su voir venir les changements importants

Pour sortir de l'urgence, il faut apprendre à changer sa façon de composer avec le changement.

dans l'environnement et adapter les organisations en conséquence, il est difficile de croire qu'ils pourront le faire en période de forte turbulence et d'incertitude. En outre, si lorsque ces managers disposaient d'amples ressources, ils n'ont pas eu le courage de prendre les mesures afin d'assurer la continuité d'une offre adaptée aux besoins évolutifs de la clientèle (particulièrement dans le secteur public), comment pourraient-ils le faire maintenant qu'ils ne disposent que d'une marge de manœuvre très restreinte?

C'est donc la capacité même de ces managers d'hier à mettre en œuvre un changement de type 2, c'est-à-dire un changement qui touche à la nature même de la situation et qui prend en compte le contexte fort différent dans lequel il doit s'implanter, que l'on doit questionner lorsque le changement prend un nouveau visage, surtout si ces derniers font l'économie d'une réflexion personnelle sur le changement. Au fond, c'est comme si un individu ayant mis en œuvre tous ses moyens habituels pour affronter et résoudre un problème se voyait dans l'obligation de changer sa façon d'envisager le problème pour pouvoir le régler. Ce n'est plus alors au problème qu'il doit porter son attention, mais, on l'a vu antérieurement, à sa perception du problème! Pour ce faire, il lui faut apprendre à changer sa façon de composer avec le changement.

# APPRENDRE À CHANGER

Malgré la difficulté que cela peut représenter dans le contexte actuel fait de constantes transformations, il est possible pour le manager d'apprendre à changer ses paradigmes, afin de ne plus être à la remorque du changement et d'en faire une composante essentielle de son apprentissage. Pour ce faire, il lui faut développer une attitude différente à l'égard même de l'apprentissage en ne le voyant plus comme un ensemble d'actions se déroulant dans le temps mais davantage comme une attitude d'ouverture sur lui-même et son environnement. En faisant pour lui-même cette démarche et en s'inscrivant dans une « veille stratégique » à cet égard, il sera plus en mesure d'inciter les autres à entreprendre la même démarche. Dans ce type d'apprentissage au changement d'attitudes et éventuellement de perception, il faut graduer la formation en fonction du rythme d'intégration de l'individu et de l'effet recherché, soit, dans ce cas-ci, l'engagement du manager dans la mise en œuvre du changement. Ainsi, l'ensemble de la démarche suivra un processus qui, de la sensibilisation, passera par l'information et l'habilitation pour se terminer par le soutien dans la mise en œuvre sur le terrain.

#### La sensibilisation

Cette phase vise à faire ressortir pour les gens impliqués dans l'éventuel changement l'importance d'une modification des paradigmes actuellement en vigueur pour tenir compte d'un univers incertain et turbulent. Il ne faut jamais tenir pour acquis cette sensibilisation et croire que, si la situation actuelle nous paraît évidente, il en est de même pour tous.

Cette sensibilisation porte également sur le type de changement dans lequel il faut s'engager et des conséquences probables de cet engagement sur l'attitude et le positionnement des partenaires. Cette sensibilisation vise enfin à préparer et à modifier le contexte dans lequel le changement de type 2 pourra s'opérer sans trop d'obstacles, voire être facilité.

#### L'information

Cette étape, étroitement liée à la première, prend forme au fur et à mesure que les intervenants s'impliquant dans la recherche d'informations pertinentes au changement recherché ont besoin de se faire une image personnelle des conséquences d'un tel type de changement. L'information est donc à la fois précise quant aux éléments de base à fournir tout en étant flexible par rapport aux préoccupations des interlocuteurs. Par exemple, les interrogations en provenance du manager principal touchant les implications possibles d'un changement de type 2 sur son mode de leadership

ne sauraient être traitées de la même façon que les interrogations en provenance des cadres intermédiaires, par exemple, quant aux impacts de cette vision sur leur travail quotidien. C'est là une question stratégique mais aussi un constat découlant des besoins d'apprentissage différents.

Cette étape est une étape charnière quant à la poursuite de la formation. En effet, l'objectif d'un changement de type 2 étant la recherche de l'engagement, nous ne pouvons passer à la troisième étape que si les participants (principalement des managers) font leurs les informations reçues et désirent alors s'investir dans la mise en œuvre du changement.

#### L'habilitation

À cette étape, les outils utilisés sont beaucoup plus structurés et visent à amener le manager à s'engager dans le changement avec ce que cela implique pour lui, son organisation et les rapports qu'il entretient avec l'environnement de cette organisation. C'est donc à ces trois niveaux d'intervention que l'habilitation devra préparer l'individu à intervenir et à devenir relativement à l'aise dans l'incertitude. Il sera appelé à faire face à son insécurité de même qu'à respecter son rythme d'apprentissage; cela devrait l'amener à mieux comprendre et accepter le rythme d'apprentissage de ceux qu'il aura pour tâche et responsabilité de conduire vers le changement. Il importe que cette étape se déroule de façon intensive tout en favorisant un retour constant sur le cheminement de chacun. En outre, il est essentiel de déceler les hésitations, les craintes, les peurs de toutes sortes pouvant amener un individu, au fur et à mesure qu'il prend conscience de l'impact du changement, à chercher une voie d'évitement tout en laissant croire à son adhésion.

#### Le soutien

Dans la mise en place d'un changement de type 2 qui fait référence aux attitudes, aux paradigmes et aux valeurs, le soutien en cours d'implantation est essentiel. Il peut prendre plusieurs formes (ateliers ciblés, accompagnement individuel ou d'équipe, etc.), mais toutes doivent être en continuité avec l'étape précédente pour assurer un maillage étroit entre la « théorie » et la « pratique ». L'important est de s'assurer que, sur le terrain, les individus engagés dans le changement reçoivent un soutien leur permettant de développer une organisation en apprentissage. Une telle organisation fait en sorte que ce sont la très grande majorité des personnes qui la composent et non seulement l'équipe de managers, si engagés soientils, qui soutiennent le changement et amènent l'organisation à s'adapter continuellement.

#### 4.3. LE CHEMIN DE LA TRANSITION

L'une des particularités de l'époque actuelle, c'est que ce que l'on considérait autrefois comme étant le changement n'a rien à voir avec la réalité à laquelle les organisations ou les entreprises doivent faire face aujourd'hui. Jusqu'à la fin des années 1980, le changement empruntait beaucoup plus à l'adaptation, au développement ou, pour parler un langage informatique, à une mise à jour. On pouvait ainsi dire que les systèmes se bonifiaient: le changement se produisait sans qu'il y ait discontinuité avec l'état précédent. La somme des expériences vécues, en gestion par exemple, pouvaient servir de références à tout manager ayant fait ses classes dans les années antérieures. Il était vrai alors de dire que le passé était garant du futur. Nous n'en sommes plus là aujourd'hui!

Parler du changement, c'est maintenant faire davantage appel à la notion de transition. Or, si l'on peut, avec un certain recul, déterminer le début d'une transition, bien malin celui ou celle qui pourrait en prédire la fin. Ce type de changement a la caractéristique de ne répondre à aucun paramètre antérieur puisqu'il ne s'agit plus d'un changement du système (ou adaptation) mais d'un changement de système (ou révolution). Sauf pour comprendre des réalités non complexes, les paradigmes antérieurs ne nous sont d'aucune utilité; pis encore, ils nous désavantagent. Aussi, les managers qui essaient tant bien que mal d'appréhender le changement actuel avec des notions périmées, parce que basées sur leur expérience, ne mettent en place que ce que l'on pourrait appeler des changements de type 1 ou adaptations alors qu'il faudrait des changements de type 2 qui relèvent davantage de révolutions ou de subversions pour une organisation ou une entreprise vue comme un système.

D'autant plus que les changements de type 2 sont de nature interne et psychologique. On parle alors de changement culturel ou de changement de paradigmes. La difficulté dans ce type de changement, c'est qu'il n'y a pas grand intérêt à élaborer un scénario sophistiqué de mise en œuvre et à tenter de tout prévoir à l'intérieur d'un processus si élaboré soit-il. En effet, il faut d'abord et avant tout considérer le rythme d'apprentissage de chacun à l'égard de la recherche et de l'atteinte d'un nouvel équilibre et d'une nouvelle sécurité intérieure.

À cet égard, le rôle des managers est déterminant. Autant ils peuvent par leur attachement aux processus classiques de gestion (planifier, diriger, organiser, contrôler) enfermer leur entreprise ou leur organisation dans un mode de fonctionnement de plus en plus déphasé par rapport à l'environnement externe extrêmement changeant et

variable, autant ils peuvent être sources d'inspiration lorsque, tout en reconnaissant la spécificité de la situation actuelle, ils font preuve de courage, d'engagement et de sérénité.

Ils ne sauraient trouver le courage, l'engagement et la sérénité nécessaires sans accepter d'emblée d'être eux-mêmes en porte-à-faux au regard des grands systèmes qui les ont, jusqu'à maintenant, soutenus en retour de leur nomination à ces postes de managers. En raison de la responsabilité qui est la leur, soit celle de conduire les organisations et les entreprises, par-delà les sentiers battus, à travers la turbulence actuelle, ils doivent faire en sorte que les membres aient le temps et les moyens d'intégrer les présents bouleversements et de redécouvrir le véritable sens du travail, c'est-à-dire l'accomplissement de soi.

L'équilibre budgétaire et la rentabilité ne deviennent des objectifs sensés que dans la mesure où ils permettent la recherche et l'atteinte d'objectifs à valeur ajoutée pour les individus. Autrement, cela nous mène à des aberrations : la rentabilité d'une entreprise étant définie comme le niveau de profit que nous n'avons pas encore atteint ou, dans les organisations publiques, une offre de services au plus petit nombre possible avec le moins d'employés possible et un taux d'encadrement toujours plus réduit. L'une et l'autre de ces attitudes ont pour conséquence de priver le travail de son sens premier et encouragent les individus à se replier sur leur tâche dans une perspective réductionniste lorsque cela ne conduit pas tout simplement à une véritable aliénation. Parler dans ces circonstances d'organisations apprenantes relève tout simplement de la schizophrénie.

Comment les managers peuvent-ils trouver cette sérénité dans le changement de type 2? En s'interrogeant d'abord sur leur motivation profonde à diriger: est-ce la recherche du pouvoir? Si oui, il est inutile d'attendre d'eux la moindre empathie ou compassion à l'égard de leur personnel, leur carrière étant basée sur la prise de contrôle de plus en plus grande sur leurs semblables. De plus, bon nombre de managers de ce type n'ont connu que des succès jusqu'à présent et sont parfois même rémunérés en fonction de leur capacité, par exemple, à mettre à pied leurs employés ou encore à réduire le nombre de managers dont ils ont la responsabilité! Ce sont des révolutionnaires de salon qui invitent les autres aux sacrifices sans s'engager eux-mêmes dans cette voie. Leur crédibilité ne repose que sur le poste qu'ils occupent tout comme la légitimité des nobles à la veille de la Révolution française...

Est-ce que leur motivation repose sur un désir véritable d'aider les personnes qu'ils dirigent à atteindre les objectifs de l'entreprise ou de l'organisation tout en devenant meilleures? Dans un tel cas, le

cheminement que la réponse aux questions soulevées par la période actuelle devrait leur permettre de comprendre l'apprentissage comme étant directement relié au temps et au rythme de chacun. Ils comprennent qu'il ne sert à rien de tirer sur une fleur pour qu'elle pousse plus vite! Dans la mesure où ils se mettent eux-mêmes en position d'apprentissage, ils saisissent d'emblée que le changement de culture emprunte beaucoup à la marée: malgré son recul, la vague suivante va un peu plus loin que la vague qui l'a précédée et il faut s'élever un peu au-dessus des vagues pour voir la marée.

Ce que les personnes recherchent le plus actuellement, ce sont des modèles qui leur donnent envie de se dépasser et de croire que le travail ne se limite pas à faire plus avec moins sans savoir si, demain, on fera partie de ceux que l'on considère de trop pour l'atteinte de cet objectif! En période de forte turbulence, nous avons tous besoin de croire que tout cela a un sens. Au sein d'une organisation ou d'une entreprise, ce sont les managers qui doivent être porteurs de sens. La

# DES ATTITUDES À DÉVELOPPER

Le cheminement des individus dans la formation au changement s'appuie sur certaines attitudes préalables et sur d'autres attitudes à favoriser. Chacune de ces attitudes sert de tremplin à la suivante et le changement s'enclenche lorsqu'on atteint la dernière. Ces attitudes sont l'écoute, la sensibilité au changement, l'ouverture à l'apprentissage et l'engagement.

#### L'écoute

L'écoute est en quelque sorte la condition de base à l'acceptation d'un processus de changement, en particulier lorsque le changement risque d'affecter les valeurs et les croyances et d'enclencher des modifications majeures au comportement habituel des individus. De façon générale, lorsque les individus conviennent de s'intéresser au changement ou à une formation y conduisant, ils sont en mode d'écoute parce qu'ils n'ont pas d'autre choix! C'est bien connu: nous ne changeons que lorsque nous y sommes contraints!

# La sensibilité au changement

La deuxième étape implique un pas de plus dans la reconnaissance que les choses ont changé dans l'environnement externe et que les paradigmes antérieurs ne fournissent plus les réponses attendues. Cette attitude survient habituellement à la suite de nombreux essais infructueux, qui conduisent l'individu à douter de ses façons habituelles de faire et provoquent

tâche est lourde, mais se révèle stimulante pour qui accepte de l'assumer. Or cela nécessite le développement de certaines attitudes dont le manager doit faire l'apprentissage pour être ensuite en mesure de l'exiger de l'ensemble de ses cadres et de ses employés d'autant plus que cet apprentissage se fait dans un contexte chargé d'ambivalence et conduit parfois les managers à adopter des attitudes paradoxales. Ces derniers voudraient introduire le changement dans leur organisation mais tout en continuant à maintenir les attitudes antérieures qui ont rendu nécessaire le changement!

Si l'on considère une organisation ou une entreprise comme un système, il faut se rendre à l'évidence que l'on ne peut introduire un changement dans un système sans changer de système! Autrement, l'organisation ou l'entreprise saura, au bout du compte, intégrer tout changement à son *modus vivendi* et rejettera tout ce qui ne lui sera pas digérable. En période de relative stabilité, la gestion du changement peut se faire en introduisant à la marge des modifications que les

une certaine insécurité. Elle emprunte beaucoup au vieil adage voulant que « la crainte soit le début de la sagesse ».

#### L'ouverture à l'apprentissage

Cette étape importante conduit l'individu au seuil de la courbe ascendante du changement de type 2. En effet, ce dernier accepte de remettre en question ses paradigmes et de voir la réalité qui était la sienne jusqu'à présent sous un jour nouveau. Il s'agit d'une attitude qui permet d'envisager une porte de sortie à l'insécurité ressentie auparavant. L'individu comprend que, malgré les difficultés inhérentes, il pourrait exercer un meilleur contrôle sur son environnement de manager à condition qu'il fasse montre d'ouverture. Cette ouverture se fait tout autant à l'égard de lui-même et de sa capacité d'apprentissage qu'à l'égard des autres dans le respect de leur propre rythme. Surtout, l'individu en vient à saisir que cette attitude peut devenir pour lui une richesse qui le servira toute sa vie, tant professionnelle que personnelle.

#### L'engagement

C'est la dernière étape et la plus importante dans le processus de formation, car l'individu devient maître d'œuvre du changement dans lequel il s'implique et implique son organisation. Mettant de côté ses apprentissages traditionnels qui l'incitaient à garder une « distance critique » d'avec son organisation, il s'engage et devient un modèle d'intégration du changement. Il incarne la vision de l'organisation qu'il souhaite transmettre à ceux dont il a la charge.

individus, à l'intérieur des systèmes, peuvent absorber. Le temps joue alors en faveur de l'organisation en lui permettant une adaptation graduelle et incrémentielle.

En période de forte turbulence et de transformation profonde de l'environnement de l'entreprise ou de l'organisation, cela ne vaut plus. Ou bien les individus sont incités à modifier leur paradigme habituel et, partant, leur vision même de leur organisation, ou bien ils deviennent de plus en plus inadaptés à leur environnement. C'est pourquoi le rappel et l'incitation au développement de certaines attitudes nécessaires à la prise de conscience du nouvel environnement deviennent des incontournables.

# 4.4. LE RÔLE DU MANAGER

Le travail du manager peut alors ressembler au travail de réadaptation. Il devient à la fois l'agent perturbateur et l'agent rassembleur et doit nécessairement accepter les réactions qu'une telle ambivalence fait naître chez ceux qui composent l'organisation.

S'il est tout à fait impuissant au regard de la façon avec laquelle chacun composera avec le changement, ce n'est pas le cas avec les balises et repères qu'il sèmera tout au long du cheminement pour que chacun puisse s'y retrouver. Une vision claire de ce que doit être l'organisation dans un univers turbulent, un travail incessant de modélisation et de représentation (au sens de l'image) concrète de l'organisation à venir, une ouverture aux essais et aux tâtonnements, une acceptation du rythme d'apprentissage commun, la constance et la cohérence dans la conduite du cheminement représentent les outils qui devraient lui servir tout au long du passage vers un état nouveau.

L'ambivalence incontournable qu'un tel passage suscite servira non pas de frein mais de moteur à la créativité et à l'efficacité en favorisant non pas la mise en place d'un changement prescrit par le haut mais d'un changement construit par le bas et émergeant d'une démarche qui fait de l'apprentissage un état constant d'adaptation et non un moment précis. Ce qui est alors visé, ce n'est pas tant un changement précis à atteindre, mais un état dans lequel chacun est invité à grandir et à progresser vers un apprentissage continu qui assure à l'organisation les moyens d'échapper à une nouvelle cristallisation.

Dans un tel contexte, le facteur le plus important avec lequel devra composer le manager sera l'anxiété engendrée par le processus. C'est à cette anxiété qu'il devra répondre en favorisant le passage d'une sécurité basée sur l'extérieur (convention collective, description de

tâches, etc.) vers une sécurité basée sur l'intérieur (encouragement à l'autonomie, sentiment d'effectuer un travail utile, etc.). Il s'agit là d'un défi majeur dans le contexte actuel d'incertitude parce que le manager devra d'abord trouver en lui cette sécurité avant de pouvoir engager son organisation dans le changement et devenir un agent catalyseur.

## 4.5. L'EFFET CATALYSEUR

La théorie du chaos nous rappelle l'existence d'attracteurs chargés en quelque sorte d'enclencher un certain ordre dans le désordre apparent. Dans le domaine du management, on recourt plus souvent au terme d'agent de changement pour signifier la présence, au sein d'une organisation ou d'une entreprise, d'individus qui incitent au changement. Ce rôle n'est malheureusement pas de tout repos. Il présente des écueils inversement proportionnels au statut de l'agent de changement dans l'organisation. En effet, toute action entreprise pour inciter au changement engendrera une croissance de l'inertie qui pèsera lourd dans le rétablissement de l'équilibre antérieur ainsi rompu. Si l'agent de changement emprunte les traits d'un professionnel dans l'entreprise ou encore d'un cadre de premier niveau, il verra fondre sur lui tout l'arsenal habituel du maintien de la tradition. En revanche, si ce même agent de changement occupe un poste plus stratégique, les pressions pour le retour à l'équilibre se feront plus discrètes et emprunteront des détours étonnants. D'ailleurs, bon nombre de gestionnaires principaux d'entreprises ou d'organisations ont compris cela d'instinct en « déléguant » souvent à un cadre supérieur la conduite du changement à travers la présidence d'un comité de pilotage. En agissant ainsi, ils peuvent voir venir les pressions qui s'exerceront sur ce cadre supérieur plutôt que sur eux-mêmes. Ils se placeront en situation d'arbitrage afin de pouvoir jouer sur les deux tableaux : récupérer les effets positifs du changement si tout se déroule correctement et s'en distancer si jamais cela tourne mal. Ils ont compris que tout agent de changement a un impact semblable au rôle d'un catalyseur : sa seule présence suscite des réactions.

#### 4.5.1. DES DIFFÉRENCES IMPORTANTES

Mais avant de s'attarder à l'agent de changement au sein de l'organisation ou de l'entreprise, il serait bon de rappeler que dans le secteur privé ce sera la clientèle qui sera l'élément déclencheur du changement. Une désaffection soudaine ou lente mais régulière de la clientèle à l'égard du produit offert suffira à allumer quelques feux rouges et la

direction s'empressera, pour une question de survie, d'en analyser la teneur et la signification. Le changement **devra** se faire et dans ces conditions, il y va de l'intérêt du gestionnaire principal d'être à la source même de ce changement et de s'en occuper « personnellement ». Le changement devra **être réel et pas seulement apparent**.

Dans le secteur public, la situation sera tout autre. Ce ne sera pas la clientèle visible et apparente (soit la masse des usagers) qui sera l'élément déclencheur mais la clientèle sous-jacente (soit la gente politique qui se croit dépositaire des besoins de la population) et le signal n'aura pas la même clarté. Dans ces circonstances, le gestionnaire principal s'empressera de passer une commande d'examen de la situation afin de voir quelle direction pourrait éventuellement prendre le changement et surtout quelle devrait être son intensité avant même de s'y engager. Cela lui permettra de gagner du temps afin d'analyser le sérieux du message passé par le politique et de voir comment l'organisation réagit à un tel message. Dans ces conditions, on s'efforcera de mettre en scène davantage l'apparence du changement que sa réalité.

On constate donc qu'à la naissance même du changement l'entreprise privée se démarque de l'organisation publique en ce qui concerne l'urgence d'y donner suite. La faiblesse de l'orientation clientèle du secteur public poussera ses gestionnaires à s'inquiéter davantage des conséquences du changement que des implications du non-changement, alors que le secteur privé fera exactement le contraire: ne pas changer signifiera l'éjection du marché.

Dans ces circonstances, l'effet catalyseur qu'aura l'agent de changement sera fort différent suivant le type d'organisation ou d'entreprise dans lequel il œuvre. S'il se retrouve dans le secteur privé, cet agent de changement attirera vers lui les forces favorables au changement et c'est pour cette raison que ce rôle sera habituellement réservé au plus haut gestionnaire qui en tirera un profit immédiat et qui aura intérêt à s'impliquer activement dans la mise en œuvre du changement. Le consensus étant évident quant à la nécessité pour l'entreprise de se mettre en mode clientèle pour sa propre survie, les opposants au changement seront rapidement marginalisés, voire évincés. Ils n'auraient de toute façon aucun intérêt à se mettre à dos la hiérarchie de l'entreprise et ils démontreraient ainsi qu'ils ne saisissent rien aux enjeux.

Dans le secteur public, la situation sera différente. L'agent de changement sera habituellement un professionnel de haut niveau ou un cadre un peu marginal par son orientation clientèle qui incarne habituellement la bonne conscience de l'organisation. C'est cette

personne qui, de façon régulière, rappelle pertinemment la mission première de l'organisation et souligne les enjeux originels. La direction supérieure « utilise » fort habilement ce type d'individus qui représentent un atout sous l'angle du contenu de l'organisation. Mais les enjeux du changement dans l'organisation publique étant différents en ce sens qu'ils remettent en cause la répartition du pouvoir, l'agent de changement a vite fait d'attirer à lui, comme un virus dans le corps humain, tout les anticorps du système. Or comme il est plutôt mal vu d'être contre le changement, ces anticorps joueront le jeu du changement mais se concentreront sur le processus, donnant ainsi le temps à la direction de prendre la distance nécessaire pour ne pas être trop identifiée au changement, laissant aussi l'agent de changement se débattre avec les implications du changement qui ne relèvent pas de son ressort. Oue faut-il en conclure?

#### 4.5.2. DES IMPLICATIONS ÉTONNANTES

Premièrement, être reconnu comme un agent de changement dans le secteur public comporte des risques inversement proportionnels au statut occupé dans l'organisation. Il ne faut pas toujours se fier au langage utilisé par la direction pour parler du changement: l'apparence y est souvent plus importante que la réalité. Contrairement au secteur privé, le changement n'y est pas encore vu comme une question de survie mais davantage comme un bouleversement de l'ordre établi. Conséquemment, le catalyseur n'y est pas toujours le bienvenu!

Être reconnu comme un agent de changement dans le secteur public comporte des risques inversement proportionnels au statut occupé dans l'organisation.

Deuxièmement, tout changement organisationnel a besoin d'un catalyseur pour se concrétiser, car il ne peut se développer dans un « sous-ensemble flou » sans que l'organisation ou l'entreprise en subisse de fâcheuses conséquences. La différence de perception de cette éventualité entre le secteur privé et le secteur public repose essentiellement sur l'estimation du temps disponible. Dans les deux cas, le temps s'accélère et sa disponibilité devient de plus en plus réduite : l'entreprise privée n'a pas le choix d'affronter cette réalité au risque de se voir sortie du jeu si elle hésite ; l'organisation publique tergiverse, analyse et reporte indéfiniment ce qui lui paraît, à juste titre, une révolution.

Ce qu'elle ignore, c'est qu'à moins que ses managers prennent un virage déterminant, elle est déjà grandement menacée et ses chances sont réduites de survivre dans son état actuel.

Comme le changement ne suit plus un tracé linéaire, la présence d'une vision articulée de la part des managers devient essentielle. Une des lois de la théorie du chaos stipule qu'en période de forts bouleversements les bifurcations sont imprévisibles. En d'autres mots, il est extrêmement difficile de prévoir les effets cumulatifs des gestes posés à un moment donné même si rationnellement ces gestes s'expliquent. Comme le changement ne suit plus maintenant un tracé linéaire, la présence d'une vision articulée de la part des managers devient essentielle sous plus d'un aspect. D'abord pour indiquer la route à suivre

dans la conduite du changement, ensuite pour fournir une grille d'analyse qui permette de distinguer les bruits des signaux de l'environnement et, finalement, comme nous le verrons au chapitre suivant, pour mobiliser les personnes en contexte d'incertitude.

## **QUESTIONS POUR UN MANAGER**

- Suis-je bien conscient de l'impact du contexte actuel sur la vie et le fonctionnement de mon organisation ou de mon entreprise?
- Suis-je en mesure de reconnaître les composantes qui mettent mon organisation ou mon entreprise en gestion d'urgence et puis-je en atténuer les effets sur le quotidien?
- Suis-je capable de me placer en situation d'apprentissage au changement et de développer, chez moi, les attitudes nécessaires?
- Suis-je l'agent catalyseur du changement dans mon organisation ou mon entreprise ou ai-je délégué cette responsabilité pour prendre un recul?

LA MOBILISATION
DES PERSONNES
EN CONTEXTE
D'INCERTITUDE

Mobiliser les personnes a toujours représenté un grand défi pour les managers, mais l'approche traditionnelle a souvent préféré attribuer cette responsabilité aux responsables des ressources humaines sousentendant par là que la responsabilité du manager ne concernait que le rapport avec le travail à accomplir. Il apparaît de plus en plus évident que cette approche, particulièrement en situation de changement et d'incertitude, comporte des limites importantes et qu'il faut plutôt s'orienter vers une approche dite modélisante faisant davantage appel à la responsabilité et à l'intelligence des individus. Dans ce contexte, le manager devient un acteur clé de la mobilisation des personnes relevant de lui par le moyen de l'image qu'il dégage et qui sert alors de référence.

## 5.1. MOBILISATION ET CHANGEMENT

Le moins que l'on puisse dire, c'est que le véritable changement ne s'effectue pas facilement. Puisque ce dernier vient en quelque sorte bouleverser notre équilibre antérieur et remettre en cause nos références habituelles, il importe que nous soyons fermement convaincus non seulement qu'il conduit à un meilleur équilibre ou du moins que le maintien de la situation antérieure n'est plus possible. Il faut donc que nous ayons une « vision » articulée de l'état de mieux-être anticipé pour oser s'aventurer dans les méandres du changement sans rebrousser chemin au premier écueil. Si cette situation s'observe en ce qui concerne le changement personnel, on peut facilement imaginer la contrainte importante qui se manifeste lorsqu'on parle de changement organisationnel dans lequel l'ensemble des personnes concernées (particulièrement les employés) sont mis en cause sans avoir nécessairement la conviction qu'il vaut la peine de s'engager dans cette voie, l'équilibre actuel leur semblant tout à fait acceptable.

C'est pour cela qu'ils auront tant besoin qu'on leur décrive le changement anticipé afin qu'ils puissent avoir une idée relativement précise de l'impact qu'il aura sur leur travail quotidien. Mais c'est là une tâche passablement ardue pour plusieurs raisons. Tout d'abord parce que personne ne souhaite se lancer dans l'inconnu sans savoir ce qui en résultera pour lui-même. Deuxièmement, chacun souhaiterait changer sans avoir à modifier quoi que ce soit de ses habitudes (le fameux changement dans la continuité!). Troisièmement, les gens ne sont pas amenés à changer parce qu'ils sont convaincus rationnellement de le faire mais parce que l'état dans lequel ils se trouvent ne les satisfait plus et que, conséquemment, ils ont l'impression de perdre plus en restant dans cet état qu'ils n'y perdraient à en sortir. Ils

s'orientent donc vers le changement non pas parce qu'ils le souhaitent vraiment, mais parce qu'ils ne peuvent plus demeurer dans l'état actuel. On voit donc poindre la stratégie qu'il faudra mettre en place pour faire naître et maintenir la conscience de la nécessité du changement au sein d'une entreprise. À cet égard, il nous faut rappeler certaines choses concernant le manager principal de l'entreprise ou de l'organisation.

Comme toute autre personne, le dirigeant d'entreprise aborde le changement en fonction de sa personnalité propre. Dans tous les cas, le changement sera pour lui la dernière chose à mettre en place et seulement si l'équilibre actuel (tant interne qu'externe) de son entreprise en souffre. Personne ne se lance de gaieté de cœur dans une opération qui a pour objet de rompre l'apparente harmonie des rapports de pouvoir développée au fil des ans et qui a donné lieu à un modus vivendi acceptable à l'ensemble. Lorsque la menace à cet équilibre vient de l'intérieur, on règle habituellement le problème par une mutation, voire un renvoi. Lorsque la menace vient de l'extérieur, il est plus difficile de passer outre si l'on veut garder en vie l'organisation et la maintenir concurrentielle. La réaction des managers, face au changement, variera selon leur attitude générale face à la remise en cause sur un continuum allant du questionnement maladif et insécurisant jusqu'au conservatisme rigide. L'idéal, bien sûr, étant un éveil continu aux tendances du marché de l'entreprise et la mise en place de structures permettant à tous et à chacun de consolider son apprentissage au changement sans s'asseoir sur ses acquis. La tâche ne sera pas facile! Certaines conditions devront, croyons-nous, être remplies pour mener à bien l'opération « changement ».

# 5.1.1. AVOIR UNE VISION DYNAMIQUE DU CHANGEMENT

La première condition de la mise en chantier du changement est l'acuité de la vision du manager principal. Cette acuité de la vision dépend tout autant de la qualité des informations que ce dernier utilise que du réalisme de leur application à son entreprise. Les membres de l'entreprise ou de l'organisation ne peuvent s'engager dans l'aventure que si elle leur semble non seulement possible mais aussi suffisamment prometteuse pour qu'il vaille la peine de « souffrir » pour elle. Or cette évaluation, toute subjective, repose essentiellement sur la confiance qu'inspire le manager par la cohérence de sa vision, la concordance de ses actes avec cette vision et l'attitude générale développée à l'égard du caractère incontournable du changement. S'il hésite, s'il tergiverse, s'il est plutôt du style attentiste, les gens ne croiront pas à la nécessité du changement ou, pis encore, ne croiront pas à la capacité du dirigeant de pouvoir les y conduire. Lorsque le manager devient convaincu du

changement, il doit se mettre en mode « radotage » et utiliser la redondance pour expliquer, convaincre, inspirer son entourage tout en gardant le juste équilibre entre le respect du rythme d'apprentissage et la fermeté quant à un éventuel retour au *statu quo ante*.

# 5.1.2. Présenter un projet stimulant

La vision du dirigeant, si juste soit-elle, ne saurait convaincre l'ensemble de l'organisation à s'embarquer dans l'aventure du changement si ce dernier ne sait comment présenter cette vision. S'il ne peut enrober la nécessité du changement de l'entreprise dans un projet stimulant pour tous, il risque de voir les autres « assister » plutôt que « participer » à sa mise en œuvre. Combien d'organisations ou d'entreprises ont vu leur projet de changement se dérouler comme si c'était l'affaire de quelques individus (habituellement le manager principal et son équipe de direc-

Il faut que le projet soit présenté maintes et maintes fois afin qu'il puisse imprégner l'esprit de chacun. tion) qui, aux yeux des employés, tentent d'imposer leur vision à l'ensemble? Ce type de projet ne soulève ni enthousiasme, ni espoir mais plutôt crainte et incertitude. En séance d'information, comme il convient de le faire, les employés écouteront, paraîtront intéressés et poseront même quelques questions auxquelles les dirigeants auront tôt fait de répondre: « On verra ca plus tard! » Ce silence et ces ques-

tions seront interprétés comme de l'intérêt par les managers. Ce n'est que beaucoup plus tard, lorsque le changement sera en plein chantier, que les véritables questions et oppositions se manifesteront rendant ainsi l'aventure périlleuse sans possibilité de retour en arrière. C'est pourquoi, comme nous le verrons au chapitre 8, il faut compter sur le temps pour permettre au plus grand nombre possible de comprendre la nécessité du changement et surtout son impact éventuel dans le travail quotidien. Le projet doit être présenté maintes et maintes fois afin qu'il puisse imprégner l'esprit de chacun et que, las d'en entendre parler, on en vienne à « exiger » sa mise en place, la majorité y ayant vu un gain éventuel supérieur aux pertes encourues par l'inaction!

#### 5.1.3. PERMETTRE UNE LENTE APPROPRIATION

Dans une forte proportion d'organisations et d'entreprises, les employés d'aujourd'hui diffèrent et ressemblent tout à la fois à ceux d'autrefois. D'une part, ils sont différents principalement en raison des moyens de communication auxquels ils ont accès, du degré de scolarisation plus

élevé, d'une attitude moins dépendante à l'égard du travail mais surtout en raison de l'importance de plus en plus grande qu'ils accordent au sens de leur action. Ce dernier élément est fondamental : sans cette impression que leur travail a un sens à leurs yeux, leur évaluation du changement n'aura aucun caractère d'urgence. D'autre part, ils ressemblent à ceux d'autrefois en ce sens qu'en période d'incertitude, ils ont besoin, comme eux, de croire en leurs dirigeants et de les prendre comme modèles. Si les dirigeants ne réussissent pas à créer ce climat de confiance nécessaire à cette modélisation (comme on le voit trop bien dans le monde politique), les individus, en l'occurrence les employés, auront tendance à ne plus s'identifier à leur entreprise ou à leur organisation, voire à leur travail. Il sera alors difficile de les conduire en milieu de travail vers l'aventure! C'est pourquoi les dirigeants doivent mettre autant l'accent sur l'appropriation du changement par le plus grand nombre possible de leurs employés afin que le changement soit pris en charge par l'ensemble de l'entreprise. Même si la nécessité du changement est née de la vision du dirigeant, ce dernier doit se délester de la mise en œuvre pour se concentrer sur l'incarnation du changement et son intégration dans l'ensemble de l'entreprise. Il devient alors un «modèle» pour tous. Le changement aura alors toutes les chances de réussir d'autant plus qu'il s'arrimera à une vision du changement, laquelle fera office de défi à atteindre.

# 5.2. LA DROITE DU DÉFI!

En période d'incertitude plus qu'en toute autre, avoir une vision de l'avenir de son organisation est indispensable, ne serait-ce que pour pouvoir tracer une seule droite à partir de l'analyse des forces et contraintes auxquelles est soumise l'organisation ou l'entreprise et pour pouvoir saisir ce que Grove¹ appelle les « points d'inflexion stratégiques ».

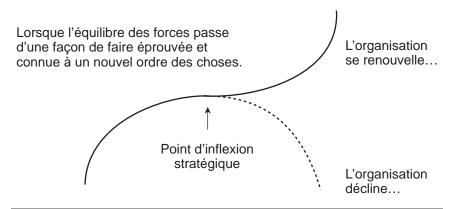
Selon Grove, une organisation ou une entreprise emprunte un peu la même courbe qu'un produit. Elle suit un cycle qui fait qu'à un moment donné, il lui faut impérativement se renouveler si elle veut survivre. Ce moment de renouvellement apparaît principalement en situation de changement de type 2. Or pour déceler ce point d'inflexion, il est essentiel que le manager ait une vision de type prospective de son organisation ou de son entreprise. Les entreprises publiques sont

Andrews Grove, Seuls les paranoïaques survivent, Paris, Village Mondial, 1997, 207 p.

particulièrement vulnérables à ce point d'inflexion d'autant plus qu'elles ont été habituées à ne pas en tenir compte, en raison du soutien indéfectible de l'État. Or ce dernier, sous la poussée de la mondialisation, est de moins en moins en mesure d'assurer ce type de soutien. Une vision prospective de l'organisation permet de percevoir ce point d'inflexion et de tracer la droite menant à un défi mobilisant pour tous.

FIGURE 5.1

La courbe d'inflexion



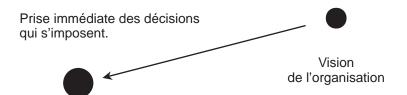
Source : Tiré de Grove, Seuls les paranoïaques survivent, op. cit.

Nous savons tous, si nous avons quelques notions de géométrie, qu'à partir d'un seul point nous pouvons tracer une multitude de droites. Telle est la situation qui se présente à tout manager qui, bien qu'informé des forces et faiblesses de sa propre organisation, adopte un mode de gestion « à la petite semaine » afin de mieux parer, croit-il, aux multiples changements de l'environnement turbulent avec lequel il doit maintenant composer. En période de relative stabilité, cette approche semble prudente et sage, mais elle devient tout à fait inappropriée dans une période de mouvance.

Le manager devient alors facilement l'objet de pressions de toutes sortes, autant de l'environnement interne qu'externe, pour gérer un apparent consensus et gagner du temps jusqu'à ce que les choses redeviennent plus claires. Si le manager répond à ces demandes, il ne peut, si ce n'est que très occasionnellement, influencer l'avenir de son organisation. Lorsqu'il le fait, ce n'est bien souvent que pour la conduire vers une plus grande inadaptation à son environnement.

FIGURE 5.2

La droite du défi!



Forces et faiblesses actuelles

État de l'environnement externe contraintes et opportunités

En revanche, nous savons qu'à partir de deux points nous ne pouvons tracer qu'une seule droite. C'est ce deuxième point qui donne tout son sens à l'orientation que prendra l'organisation sous la conduite de l'ensemble des managers. Tout reposera sur l'habileté à définir ce deuxième point, à lui donner une consistance qui éclairera dès maintenant les décisions à prendre pour y parvenir. C'est ce deuxième point également qui permettra d'influencer l'avenir dans un sens favorable à l'organisation ou à l'entreprise. C'est ce deuxième point aussi qui donnera tout son sens aux actions et décisions présentes et qui permettra, par la droite ainsi tracée, d'évaluer les écarts existants par rapport au « projet » et à la « vision ».

Le tracé de cette droite permet à tous les membres de l'organisation de « visualiser » où se dirige l'organisation et permet de faire reposer sur tous la responsabilité de s'y rendre sans trop dévier. Elle permet à chacun de participer à la mise en œuvre d'une nouvelle organisation, de parler du projet organisationnel, selon son niveau de responsabilité, et d'enrichir ce projet d'une multitude de points de vue.

Elle oblige cependant les managers à avoir une image la plus claire possible de ce projet (un peu comme la représentation d'un cassetête) afin de pouvoir, d'une part, expliquer à tous et à chacun en quoi son apport contribue à la réalisation de l'ensemble et, d'autre part, de saisir dans l'environnement les éléments susceptibles de devenir des occasions favorables pour l'organisation là où d'autres ne verraient que des contraintes.

# UN EXEMPLE PARTICULIER: LE DIRIGEANT D'UNE PME

#### Un regard particulier

L'environnement turbulent dans lequel baigne la quasi-totalité des entreprises peut représenter pour les PME autant un ennemi qu'un allié potentiel. La différence tient au type de regard que les dirigeants de ces PME portent à cet environnement. Il est normal qu'un chef d'entreprise, au démarrage de celle-ci, soit surtout préoccupé par l'idée qui lui a donné naissance et cherche à percer, avec l'aide de quelques personnes, le marché. Pendant toute cette période, le dirigeant fondateur incarne la mission de son entreprise et lie son sort à cette réussite. Il est alors évident que cette façon de voir obnubile toute autre information et, dans les faits, rend « invisibles » à ses yeux les signaux qui ne sont pour lui que du bruit. La vision qu'il possède de son produit ou de son service ne le guide pas mais l'habite, l'anime, le nourrit et le fait respirer jusqu'à lui faire oublier ce qui l'entoure. En ce qui concerne son entreprise, la réalité n'a pour lui aucun autre sens qu'en rapport avec celle-ci. Il ne compte pas les heures et s'étonne que ces employés n'en fassent pas autant!

Au fur et à mesure que croît son entreprise, il a de la peine à prendre la distance nécessaire qui lui permettrait de la considérer comme lui étant étrangère, favorisant ainsi une certaine objectivité dans l'appréciation des bouleversements susceptibles de l'affecter. Il a de la difficulté à passer d'une forme d'identification réelle avec son entreprise à une autre forme d'identification à caractère plus symbolique. Tant que le passage ne s'effectue pas, il est très difficile pour ceux qui l'entourent, et qui seraient en mesure de l'aider, d'intervenir réellement. D'autant plus que le niveau d'effervescence du début devient de plus en plus ardu à maintenir et provoque chez les employés un sentiment d'être constamment en deçà de ce qui est attendu d'eux. Sans compter que les nouveaux employés qui se joignent à l'entreprise ne sont pas nécessairement marqués par l'aventure que représentait la mise sur pied de l'entreprise. Ils ont même tendance à réagir négativement à toute tentative d'embrigadement en laissant entendre que ceux qui les ont précédés dans cette galère devraient surveiller leurs arrières!

À l'extérieur, le dirigeant est amené, en raison de la croissance de son entreprise, à investir le peu de temps libre qui lui reste dans la représentation. Cette étape marque parfois un tournant significatif pour la famille du dirigeant qui, jusqu'alors, a accepté de bon gré l'absence de celui-ci (ou de celle-ci) tout en espérant un juste retour des choses qui ne se manifeste pas. La réussite entrepreneuriale peut dès lors coûter très cher en particulier sur le plan affectif ou, de façon plus insidieuse, ce ressentiment peut se manifester dans la difficulté d'assurer une relève « familiale ».

#### Un changement personnel

Plus que dans les grandes entreprises et les organisations, le changement est l'affaire du dirigeant au sein de la PME. Il lui est d'autant plus difficile

d'envisager le changement qu'il y a, dans sa pensée, comme une identification de type symbiotique entre son entreprise et lui-même. Le changement pour son entreprise signifierait le changement pour lui-même et cette vérité lui semble difficile à accepter. Combien de dirigeants d'entreprise, surpris de la croissance rapide de leur organisation, ont peine à se détacher, et parfois n'y parviennent tout simplement pas, d'une préoccupation à la fois générale et particulière de chacun des éléments du fonctionnement de l'entreprise? En agissant ainsi, ils se pénalisent de deux façons: d'une part, en s'aliénant leurs proches collaborateurs qu'ils n'ont pas vu grandir et croître et envers qui ils sont tentés de maintenir une confiance minimale et, d'autre part, en perdant de vue que la croissance de l'entreprise change aussi les règles du jeu dans son environnement. En devenant un acteur sérieux dans son marché, l'entrepreneur oublie parfois que son entreprise peut représenter une menace pour ceux qui au départ ne le considéraient que comme un concurrent négligeable.

Le propriétaire-dirigeant se retrouve devant un dilemme. Son entreprise n'a plus la taille qui lui permettait de voir à tout et à tous, y compris la stratégie de marché, mais, en même temps, elle ne possède pas une taille qui rendrait possible l'engagement de ressources additionnelles particulières lui permettant, entre autres, de constituer une cellule de veille concurrentielle. C'est souvent à ce moment que risquent d'apparaître les velléités syndicales susceptibles de venir compliquer considérablement la gestion plus traditionnelle du départ.

Somme toute, le changement dans l'entreprise vient directement toucher le changement dans la vision même qu'a le dirigeant de son entreprise, d'où sa difficulté de prendre un recul salutaire et de ne pas se sentir « attaqué personnellement » lorsque, par exemple, des gens au sein de son entreprise remettent en cause certaines façons de faire ou certains choix stratégiques. Combien alors sont tout simplement tentés de se retirer ou encore de renforcer leur attitude initiale de contrôle au risque de perdre leurs meilleurs éléments ?

#### Un rêve fragile

Ce que la petite ou moyenne entreprise gagne en flexibilité potentielle au regard du changement, si on la compare à la grande entreprise ou organisation, elle risque de le perdre en la personne même du dirigeant si ce dernier demeure réfractaire au changement. Pour le dirigeant, l'impression de « perdre le contrôle » sur son entreprise est très souvent un signe qu'un changement d'attitude s'impose. Ainsi, au lieu de voir cette impression comme une menace, il est possible de la considérer comme une opportunité autant pour l'entrepreneur que pour son entreprise. Ce que l'on appelle la crise de croissance de l'entreprise trouve un écho direct dans une crise de développement chez le manager. Si ce dernier ne se donne pas les moyens d'affronter cette crise (coaching, parrainage, tutorat, groupe de pairs, etc.), il risque de porter préjudice au rêve qu'il a voulu un jour réaliser.

Plus la vision du changement sera partagée par tous, plus il sera facile d'alléger la structure et les contrôles. Plus cette image est partagée par tous, plus il est facile d'alléger la structure et les contrôles externes au profit d'un mode de fonctionnement souple qui favorise l'autonomie des équipes de travail et fait passer l'image de l'organisation d'une structure de paquebot à une structure s'apparentant à une flotille. Les managers peuvent alors axer leur travail autour de l'intégration des actions en lieu et place de la coordination des activités.

On ne mesure pas encore assez l'impact qu'une telle opération peut avoir sur une organisation ou entreprise et sur sa capacité d'inclure l'apprentissage au cœur de son fonctionnement et devenir ainsi un système ouvert qui, tout en étant axé sur la valeur ajoutée qu'il apporte à sa clientèle, permet à ceux qui s'y trouvent de grandir et de se développer.

Ce faisant, on touche à la personnalité de l'entreprise ou de l'organisation ou, dit autrement, à ce qui modèle sa culture. Car on peut affirmer que la culture est à l'organisation ce que la personnalité est à l'individu, c'est-à-dire que la culture imprègne l'organisation pour lui donner un caractère particulier un peu comme l'agencement des différents éléments de la personnalité caractérise l'individu. Or, pour mobiliser une organisation vers le changement, il faut toucher à sa culture. Mais que représente la culture d'entreprise?

## 5.3. LA CULTURE: UN ICEBERG!

La culture représente, au sein des organisations, une part importante de « l'âme » avec laquelle les managers ont souvent du mal à composer, particulièrement lorsque la nouvelle organisation est le fruit d'une fusion ou d'une intégration. Le plus souvent, on aborde ce sujet de façon superficielle en espérant que les « choses se tasseront » d'ellesmêmes et que l'on en viendra, avec le temps, à une culture commune.

Ce souhait relève malheureusement davantage de la pensée magique que de la réalité. En effet, l'image qui représente le plus l'effet de la culture dans une organisation pourrait être celle de l'iceberg où ce que l'on voit n'est rien en comparaison de ce qui se cache. Ignorer cette réalité ne l'empêche pas d'exister et de jouer un rôle important dans le processus d'apprentissage des individus au sein de l'organisa-

tion. Et ce rôle se retrouve à trois niveaux : dans la lunette qui teinte la perception, dans son impact sur une certaine façon de parler de soi et dans sa valeur symbolique derrière l'action du manager.

# **UN PARI RISQUÉ!**

Dans les fusions d'organisations publiques (établissements de santé, commissions scolaires, municipalités, etc.), c'est un pari risqué. D'une part, en nommant le manager principal parmi ceux qui assumaient la tâche dans l'une ou l'autre des entités antérieures, on donne le signal que l'une de ces entités « gagne », bref, que sa culture va intégrer les autres ; d'autre part, si ce dernier s'empresse d'aller chercher « son monde » et de plus, s'il ne parvient pas à donner l'impression de se détacher de son ancienne culture, il est évident que l'organisation va éprouver de sérieuses difficultés dans la mobilisation des personnes à l'égard du changement. Que d'occasions ont été manquées de mobiliser les personnes par le moyen d'une culture nouvelle que le manager principal aurait pu incarner et promouvoir auprès des membres de ces organisations recomposées! En espérant que ceux qui étaient tributaires d'une des cultures « intégrées » se fassent à l'idée de perdre leur identité, on multiplie de façon exponentielle les difficultés de coordination que l'on connaîtra dans la mise en œuvre du changement.

#### 5.3.1. UNE LUNETTE « TEINTÉE »

La culture peut être vue tout d'abord comme une paire de lunettes à travers laquelle nous voyons le monde du travail et nous interprétons la réalité quotidienne. C'est en quelque sorte un filtre qui tamise la perception que nous avons d'autrui et le sens que nous donnons à leurs gestes, mais un filtre qui tamise également l'idée que nous nous faisons de la façon dont les autres doivent nous percevoir. La culture érige donc un double mur: celui en « verre teinté », qui nous fait voir sous un angle particulier les actions des autres; celui en « verre opaque », qui nous protège des préjugés que nous attribuons aux autres à notre endroit.

La culture est ce dans quoi nous avons été « baignés » (en fonction par exemple, de notre choix professionnel) et qui nous permet de décoder le langage, les gestes, les signes, les symboles et les outils utilisés. Elle agit comme une clé de décryptage à l'égard de ceux qui partagent la même culture que nous mais sert aussi de code d'encodage pour interpréter à notre façon les faits et gestes des gens d'une autre culture que la nôtre (ou d'une autre profession par exemple). Sur le plan

professionnel, cette clé et ce code se transforment en responsabilités particulières, en rôles spécifiques, en fonctions distinctes dont l'impact relatif peut venir à peser lourdement sur le fonctionnement quotidien d'une organisation.

Cette image de la culture nous fait mettre l'accent davantage sur les différences que sur les ressemblances, car, vue sous cet angle, la culture aide à forger l'identité. C'est pourquoi, dans bon nombre d'organisations en transformation où la zone d'incertitude devient élevée, les personnes se retrancheront derrière leur culture pour apprivoiser leur peur et se sécuriser. Toute pression sur un code (entendons un groupe appartenant à une culture déterminée) engendrera une réaction envers un autre code provoquant ainsi un effet cumulatif de protectionnisme, effet que connaissent bien les organisations qui essaient de redéfinir les rôles sans aborder ouvertement l'impact de la culture sur ces mêmes rôles.

## 5.3.2. Une façon de parler de soi

Tous ceux qui ont osé aborder l'influence de la culture au sein de leur organisation constatent qu'il s'agit d'un sujet délicat. En effet, la cul-

Un climat de liberté, d'accueil et de respect permet de discuter de la culture au sein de l'organisation. ture est inextricablement mêlée à l'identité des individus et aborder cette question de plein fouet revient à demander aux personnes de se mettre à nu. Elles ne le feront que dans un climat de liberté, d'accueil et de respect. Mais surtout, elles accepteront d'aborder cette question que si elles ont l'assurance que tous les membres du groupe impliqués dans cet échange s'y compromettront. Il ne peut y avoir d'ob-

servateur (de l'intérieur) dans un échange sur la culture, car le questionnement par les autres de certains aspects de notre culture revient à une remise en cause de soi.

Il faut une certaine habileté dans la conduite de tels dialogues (un observateur extérieur à l'organisation est souvent beaucoup mieux positionné) si l'on veut éviter qu'ils soient perçus comme étant une façon d'assurer la domination d'une culture sur une autre au moyen des cultures représentées au sein de la direction. De telles discussions visent non pas à harmoniser les cultures en un tout hybride dans lequel chacun a l'impression d'avoir perdu mais à s'apprivoiser mutuellement. Par-delà les murs (teinté ou opaque), il faut éveiller la curiosité d'emprunter momentanément la lunette de l'autre sans l'obligation de voir les choses autrement.

Parler de culture ouvertement, c'est accepter de s'enrichir mutuellement, de compléter notre vision parcellaire de la réalité. C'est aussi accepter d'aborder les motivations profondes qui teintent bien souvent l'engagement professionnel et d'accepter de partager ce qui les soutient. Parler de culture, c'est aussi parler de nos craintes, de nos peurs et de notre inquiétude de ne pas être compris par les « autres cultures » et de s'apercevoir que ce qui est important à nos yeux ne l'est pas nécessairement aux yeux d'autrui. Parler de culture, finalement, c'est accepter d'inclure dans l'organisation un autre langage que celui du partage du pouvoir et de la hiérarchisation des responsabilités. Voilà un beau défi qui attend les managers!

## 5.3.3. Une valeur symbolique pour le manager

Quoi qu'il en pense, à la différence d'un professionnel, le manager ne fait pas que porter une culture: il la symbolise et lui donne un pouvoir formel. C'est pour cela qu'il ne faut jamais sous-estimer l'impact de l'appartenance d'un manager à telle ou telle culture d'origine. Sur le plan culturel, le choix de telle personne comme manager est toujours un signal. La composition même d'une équipe de managers renseigne toujours sur la culture dominante au sein de l'organisation, quelles que puissent être les professions de foi à cet égard!

C'est pourquoi, plus que tout autre groupe au sein de l'organisation, les managers ont la responsabilité d'aborder ouvertement entre eux la question de la culture. Cette équipe ne peut échapper à la nécessité que ces membres s'apprivoisent mutuellement à ce chapitre afin d'être en mesure de décoder leurs relations mais aussi de participer activement à l'apprivoisement culturel de l'ensemble de l'organisation.

Les managers doivent aborder ouvertement entre eux la question de la culture.

Le signal du respect véritable des cultures présentes au sein de l'organisation doit venir du plus haut niveau possible en facilitant, chez l'ensemble des managers, une intégration des cultures par-delà leur culture propre. C'est en accomplissant eux-mêmes cette démarche qu'ils peuvent escompter en devenir le symbole quotidien et ainsi faciliter, au sein des équipes de travail par exemple, un respect mutuel qui se traduirait par une certaine perméabilité des « murs ».

Il n'apparaît pas pertinent de viser, au sein d'organisations intégrant plusieurs cultures, une culture identique à tous; il faut plutôt favoriser la mise en œuvre d'une culture commune. Car la culture nourrit l'appartenance et l'identité : cela rend difficile d'accepter qu'elle soit critiquée ou de s'en éloigner. La culture, c'est aussi l'empreinte du temps sur les motivations, les certitudes, les comportements et les choix. On ne peut défier cette empreinte du temps qu'avec le temps. Les managers doivent donc viser la construction et l'entretien d'un climat d'ouverture, de partage et d'échange qui permet la translucidité des « murs ». Mais, par-dessus tout, ils doivent dans leur comportement quotidien devenir l'incarnation de ce climat d'ouverture. C'est une autre façon d'inscrire leur engagement dans la réalité de leur travail et de mieux se détacher comme symbole de la nouvelle organisation dont ils ont la responsabilité. Cela est d'autant plus important que les managers devront inscrire leur organisation ou leur entreprise dans une culture d'engagement, ce qui ne sera pas une mince tâche, particulièrement dans le secteur public, en raison de l'élasticité de la notion d'engagement que s'attribuent les politiciens, mandataires de la population auprès des organisations publiques.

## 5.4. VERS UNE CULTURE D'ENGAGEMENT

La culture des organisations publiques favorise souvent une moins grande responsabilité de ses membres à l'égard de leur fonctionnement. On se fie davantage au respect du processus et des règlements. C'est très souvent par rapport à ces éléments que seront évalués les individus qui composent l'organisation. Aussi, dans la mise en œuvre d'une organisation apprenante, il faut effectuer le passage vers une culture qui favorise l'engagement de ses membres. Or même si les membres d'une organisation acceptent l'idée de changer cette culture, cela leur est très difficile en raison des avantages obtenus dans une culture de non-responsabilité.

Bien que tous soient capables d'accepter des changements à la marge, un bouleversement organisationnel provoque de profondes résistances. La raison en est que cela affecte les acquis au niveau des connaissances nécessaires au bon fonctionnement et les bénéfices auxquels les individus étaient en droit de s'attendre en se comportant selon les exigences de la culture d'antan. Si «la crainte est le début de la sagesse », on peut comprendre qu'un certain niveau de crainte puisse être acceptable lorsqu'on cherche à mobiliser les gens autour d'un changement. Mais lorsque cette crainte ou cette peur prend des proportions trop grandes, cela provoque une anxiété qui a pour effet d'accentuer

le sentiment de perdre le contrôle. Les individus réagissent alors en exigeant des clarifications que les meneurs du changement ne sont pas toujours en mesure de fournir en raison du type de changement recherché.

Lorsqu'une culture ne favorise pas la responsabilisation de ses membres, il devient normal pour l'ensemble de ceux-ci de tenir pour acquis certaines valeurs. Par exemple, lorsque pendant longtemps syndicats et employeurs ont établi une adéquation entre le salaire d'un individu et son niveau d'ancienneté, il devient difficile d'introduire une notion de productivité dans les conditions salariales. De même, si l'erreur n'est pas tolérée au sein de la culture, il devient quasi impossible de favoriser chez les membres la prise de risque. Tout risque serait automatiquement percu comme un manquement grave à la culture organisationnelle. Ainsi, ne pas prendre de risque signifie s'assurer d'une protection en cas de pépins. L'apprentissage devient alors difficile, voire impossible dans ces conditions, les gens pouvant être d'accord avec l'idée du changement mais y résister émotionnellement de toutes les façons possibles. Une telle culture conduit les personnes à percevoir le changement comme « un mauvais moment à passer » et qu'une fois le problème résolu tout redeviendra comme avant!

#### 5.4.1. FAIRE DU TEMPS UN ALLIÉ

Lorsque les managers deviennent convaincus de la nécessité d'apporter des changements au sein de leur organisation, ils ont tendance à être impatients. Ils soutiennent que l'organisation ne dispose plus du

temps nécessaire pour convaincre tous les membres de l'organisation de cette nécessité. Or un vrai changement prend du temps, surtout lorsqu'il est nécessaire de transformer la culture qui, par définition, tend à maintenir le statu quo. Rappelons que les gens n'affrontent le changement

On ne peut favoriser la prise de risque sans tolérer l'erreur.

que s'ils se sentent en confiance ou obligés. Autrement, ils font semblant... On ne peut bousculer le changement en raison du facteur humain où l'intégration des éléments affectés par les bouleversements doit suivre son rythme. On ne peut espérer changer la culture que sur un horizon d'au moins quelques années.

Quiconque souhaiterait enclencher un changement sans peine courrait à l'échec assuré, car si le changement s'effectue sans peine, c'est que ce n'en est pas un! Transformer une organisation dont la culture favorise la non-responsabilisation en une organisation dont la culture incite à l'apprentissage continu demande à chacun de ses membres une

prise de risque à laquelle les circonstances antérieures ne l'ont pas préparé. De plus, rien, si ce n'est la confiance qu'il pourrait avoir à l'égard de ses dirigeants, ne peut lui donner l'assurance qu'il en sortira gagnant. Il délaisse une situation connue pour s'avancer sur un terrain dont il ne peut évaluer les dangers. On lui demande de passer d'un état de nonimplication, que l'on a souvent récompensé, à un état d'engagement dont son expérience ne lui enseigne que les désagréments. C'est par l'exemple des managers et la tolérance à l'erreur qu'on peut espérer le début d'un changement. Toute l'organisation se retrouvera, pendant un certain temps, dans une situation d'incertitude que seule la confiance en un avenir meilleur permettra de traverser.

## **5.4.2. FAIRE LES CHOSES AUTREMENT**

Reconnaître que les conditions objectives du travail sont profondément changées demeure un exercice troublant. Cela signifie que les connaissances acquises risquent d'être inutiles ou inopérantes. On préfère parfois l'ignorer. Très souvent les organisations tentent de traverser cette période en puisant dans leur culture et leur structure des façons de faire éprouvées, en demandant à leurs gens de travailler plus fort, plus dur, plus vite. Elles croient que le succès pourrait venir d'un renforcement de leur état d'avant. C'est lorsqu'elles se butent à l'échec qu'elles acceptent le fait que les conditions présentes sont radicalement différentes de celles qui prévalaient dans le passé et ensuite de faire les choses autrement.

C'est seulement lorsqu'elles se sont résolument tournées vers l'avenir différent qu'incarne le changement que les organisations, et les gens qui les composent, sont en mesure de voir les contraintes comme des occasions qu'il importe de saisir. Cependant, tout comme les personnes, les organisations doivent parfois, pour ne pas dire souvent, atteindre le « fond du baril » avant d'accepter de considérer autrement leur situation et de se prendre en main. C'est alors qu'elles comprennent que la mise en œuvre d'une culture d'engagement est le meilleur moyen de s'assurer qu'elles ne se retrouveront pas dans la même situation qu'avant. Elles acceptent alors de prendre le temps nécessaire pour effectuer la transition et se donnent les moyens de modifier leur culture.

## 5.5. MOBILISER, C'EST D'ABORD PERCEVOIR

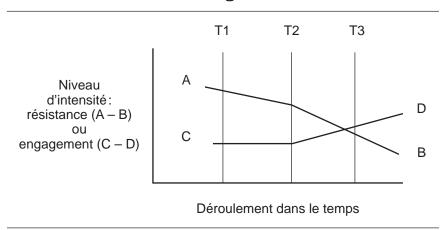
Dans la mesure où le manager a effectué un travail de réflexion et d'analyse sur sa propre attitude à l'égard du changement, il devient, comme

on l'a vu, plus habile à décoder les différentes attitudes que suscite la vision qu'il propose. Cela devrait mieux le préparer à ne pas se laisser distraire par les embûches inhérentes au projet de changement.

Depuis les travaux de Lewin sur les champs de forces agissant sur les capacités de changement d'une organisation, il a souvent été de bon ton de mettre davantage l'accent sur les facteurs favorables au changement que sur les forces de résistance. On en est ainsi arrivé à croire qu'il suffisait de convaincre pour amener le personnel d'une organisation à adhérer à une nouvelle vision. Les responsables des organisations ont souvent tendance à négliger le facteur perceptuel dans leurs interventions, c'est-à-dire qu'ils tiennent pour acquis que l'adhésion déclarée de leur personnel à une vision proposée s'effectue sur la même base que la proposition qu'ils ont avancée.

Malheureusement, ce n'est pas ainsi que les choses se passent! La position que prennent les personnes au regard d'un changement proposé tient compte, comme nous l'avons vu au chapitre 1, de trois facteurs différents, mais, par certains aspects, directement reliés: leur attitude générale face au changement, leur perception des motivations énoncées à l'appui du changement annoncé et leur tolérance habituelle à l'égard de l'ambiguïté.

FIGURE 5.3
Incidence de la perception sur la mise en œuvre du changement



Tout changement appréhendé engendre une réaction d'ordre émotif qui renvoie les personnes face à elles-mêmes et les plonge, sur une période plus ou moins longue, dans un état qui conduit à la frontière du chaos. Pour certains, le fait de se retrouver près de cette frontière pose un défi qui les stimule et les pousse à agir en vue de la réalisation du changement. Chez d'autres, cette proximité de la frontière du chaos suscite une réaction de repli, qui les pousse à rechercher la certitude passée.

C'est ainsi que, dès l'annonce d'un changement ou d'une rumeur de changement appréhendé, les positions subjectives se prennent que l'on peut se représenter comme une bifurcation due à la perception initiale. C'est ce qu'illustre le temps 1 de la figure 5.3. Ce temps 1 a le mérite de bien camper les forces en présence au moment où un manager parle du changement qu'il prévoit implanter au sein de son organisation. Ce dernier est habituellement en mesure de bien identifier, parmi son personnel, ce qu'il appelle « ses éléments positifs » et « ses résistants ». Une bonne partie de ses actions s'orienteront vers la recherche d'une façon d'amener les « résistants » à accepter le défi du changement et à se joindre au mouvement. Généralement, il réussira à mettre en œuvre l'opération en partie en raison de ses habiletés personnelles, en partie grâce à la contribution des « éléments positifs » et de l'effet de groupe, ou encore en raison du rôle d'autorité qu'il détient. On passera alors du temps 1 au temps 2.

Le passage du premier au deuxième temps, tel qu'illustré dans la figure, nous permet de constater que le changement ne semble avoir rien bousculer. C'est cependant au niveau de la perception que la distance demeure énorme. Alors que les « résistants » semblent avoir accepté d'embarquer dans le mouvement et de faire montre d'une certaine ouverture, les « éléments positifs » s'engagent à un niveau différent de leurs collègues, ce qui fait que l'un et l'autre groupe, tout en donnant l'impression de cheminer ensemble, marchent en parallèle.

Le groupe des « résistants » croit que, tout compte fait, le changement envisagé n'est pas si différent de ce qu'ils ont connu jusque-là et ainsi, baisse l'intensité de sa résistance sans pour autant adhérer au changement. Le second groupe croit, au contraire, que le changement est finalement enclenché et que même si ses impacts sont encore peu perceptibles, le processus est irréversible.

Le manager, quant à lui, aura tendance à croire que le pire est passé et qu'il peut maintenant étendre l'application de ce changement. Il surestimera l'engouement de ses « éléments positifs » face à ce qu'il a amorcé en croyant y voir un reflet de l'ouverture de ses troupes au regard de la transformation envisagée. Par ailleurs, il se méprendra sur l'attitude d'ouverture de ceux qu'il considérait comme les « résistants » en interprétant l'absence d'opposition ouverte comme une adhésion.

On passera alors du temps 2 au temps 3 qui amène les deux groupes à se juxtaposer et cela provoque l'étonnement général. Le consensus apparent est en réalité un formidable quiproquo qui embrouille tout le monde, y compris le manager. Ce dernier constate alors que beaucoup de choses avaient été tenues pour acquises : l'impact minimal du changement pour les « résistants », l'enclenchement irréversible de ce changement pour les « éléments positifs » et l'adhésion de tous à la mise en œuvre pour le manager.

C'est ainsi que la courbe AB de la figure 5.3 illustre, dans le temps, la baisse de l'intensité de la résistance au changement mais à cause de la perception minimaliste qu'en ont les opposants. De son côté, la courbe CD montre, dans le temps, la hausse de l'intensité d'adhésion des éléments positifs. Il y a bien sûr un point de rencontre, mais il n'a pas du tout la même signification pour chacun des groupes et surtout il ne correspond pas à la même perspective.

C'est le niveau de tolérance à l'ambiguïté qui déterminera maintenant ce qu'il adviendra du changement proposé. La tendance habituelle serait de tenter de « casser » la résistance en rappelant les étapes antérieures. Le manager voudra démontrer qu'il était de bonne foi et qu'il faisait confiance à ses troupes (laissant sous-entendre que certains ne la méritaient pas!). Les éléments « positifs » auront l'impression d'avoir été quelque peu floués et de s'être engagés trop intensément et trop vite. Seuls les « résistants » se verront confrontés à leur mauvaise perception initiale d'un changement minimal.

Pour réaliser le changement, il faudra donc tenir compte de la tolérance à l'ambiguïté de chacun et reprendre, de façon plus claire, les prémisses au changement annoncé (valeurs, partage de cultures, attentes et besoins, exigences et défis). En d'autres mots, en référence à la figure 5.3, il faut reprendre au moment où la bifurcation apparaît afin de réduire l'écart d'intensité entre les deux groupes. C'est là que tout le travail du manager de changement prend son sens.

La mobilisation des personnes tout d'abord passera par une mobilisation du manager lui-même à l'égard du changement pour être en mesure de présenter une vision intéressante à laquelle il souhaite voir adhérer le plus grand nombre possible. Il lui faudra également tenir compte des éléments culturels, d'autant plus que s'il se retrouve à la tête d'une organisation ou d'une entreprise issue d'une fusion, plusieurs cultures exigeront d'être reconnues. Il lui sera alors nécessaire d'inclure l'ensemble des cultures afin d'en présenter une intégration qui suscitera un intérêt certain pour mobiliser l'ensemble de l'organisation.

# **QUESTIONS POUR UN MANAGER**

- Ai-je une vision nette de l'organisation souhaitée, vision autour de laquelle je peux mobiliser les personnes?
- Suis-je en mesure de bien démontrer la nécessité du changement à l'ensemble des personnes de l'organisation pour les amener à vouloir réellement le changement?
- Ai-je conscience de l'importance de la ou des cultures au sein de mon organisation et de la nécessité d'en tenir compte dans le changement?
- Suis-je sensible à la nécessité d'incarner quotidiennement cette nouvelle culture, reflétant ma vision de l'organisation, dans mes rapports avec les employés?

# LA COORDINATION: L'EXEMPLE DU BILLARD!

Supposons une table de billard sur laquelle on retrouverait le nombre de boules réglementaires une fois dispersées par le coup de départ. Le but du jeu étant que celui qui tient la baguette avec laquelle il frappe la boule blanche, sans jamais la mettre hors jeu (c'est-à-dire la faire tomber dans un des sacs le long de la table), doit déterminer à l'avance quelle boule il compte faire tomber, à quel endroit de la table cela se produira tout en précisant s'il compte réaliser cette opération avec ou sans l'aide des autres boules. Bref, il ne peut rien se passer d'acceptable qui ne provienne du coup frappé par le joueur. Les boules ne peuvent prendre aucune initiative! De plus, le fait de réussir un coup ne présume en rien de la réussite ou de l'échec du coup suivant. Tout est effort de concentration et d'habileté, selon le rythme du joueur et ce qui arrive ne dépend que de ce dernier. Les problèmes ne trouvent une solution que par l'action du joueur. Il serait absurde de penser que les boules puissent proposer une meilleure solution! Le joueur a l'assurance que s'il s'absente momentanément, il retrouvera la table telle qu'il l'a laissée et les boules à leur place. Un bon joueur est celui qui peut vider la table et puis, on recommence.

Il en va de même de la coordination. À toutes les semaines, par exemple, l'équipe de gestion détermine, sous la gouverne du manager principal, les actions (les coups) qui doivent être menées compte tenu des problèmes (la position des boules) survenus, et ce même si les situations se sont jusqu'à maintenant présentées un nombre incalculable de fois! À moins d'avoir une délégation particulière, il ne saurait y avoir de solutions trouvées acceptables qui n'aient été avalisées par le manager principal. Bref, l'initiative pourrait être mauvaise conseillère! De plus, les employés (les boules) doivent impérativement attendre le signal avant d'agir ou ne le faire qu'en suivant le corridor (règlement) tracé par le « coup » décidé d'en haut. Un bon manager est donc celui qui peut indiquer la solution à prendre jusqu'au prochain problème et on recommence. En situation de changement, ces règles deviennent déterminantes, car si la surface de jeu est changée, on doit s'en tenir aux éléments de bases (planifier, diriger, organiser et contrôler).

Pour faire face au changement de type 2 de même que pour mieux mobiliser l'ensemble de l'organisation en période d'incertitude, le manager doit revoir sa façon même de gérer. Il doit s'habiliter à une approche qui fait davantage appel à l'intégration qu'à la coordination. Le passage de l'une à l'autre n'est pas aussi évident qu'il y paraît d'autant plus que l'intégration exige du manager une cohérence et une congruence que les mécanismes traditionnels de gestion ne favorisent tout simplement pas.

## 6.1. UNE VAINE COORDINATION

En management, particulièrement en période d'incertitude, il est vain de vouloir gérer le changement en souhaitant pouvoir incorporer, dans un processus de coordination élaboré, tous les événements susceptibles de survenir; à moins, bien sûr, que l'on veuille faire de la méthodologie l'élément clé de ce changement. Il est donc préférable d'aborder la question de la conduite du changement sous l'angle de l'intégration plutôt que de la coordination. La différence entre les deux réside principalement dans l'accent que l'on choisit de mettre sur l'un ou l'autre des aspects du changement, mais surtout dans la manière avec laquelle les managers choisissent de conduire plutôt que de contrôler l'opération.

# L'INTÉGRATION: L'EXEMPLE DE LA MACHINE À BOULES!

Supposons une machine à boules le moindrement élaborée dans laquelle la boule que le joueur vient de mettre en jeu effectue son parcours en se butant aux multiples obstacles et rebonds disséminés sur son passage. La boule puise son énergie dans les obstacles qui la font rebondir, tantôt vers le haut de la surface, tantôt vers le bas. C'est là et là seulement que le joueur, disposant de manettes situées de part et d'autre de la machine, peut relancer la boule en jeu et lui faire ainsi accumuler plus de points. Même si son action est intermittente, le joueur ne peut quitter des yeux la boule et se laisser distraire, sinon la boule risque de sortir de la surface. En d'autres mots, contrairement au billard, moins le joueur doit intervenir, plus cela signifie que la boule emmagasine des points au crédit du joueur.

Il en est de même pour l'intégration. La surface du jeu représente la vision et les différentes contraintes auxquelles se bute l'organisation (contraintes légales, financières, concurrentielles, réglementaires, etc.) et que les employés doivent constamment avoir en tête pour agir efficacement. La structure organisationnelle est ainsi faite que les individus doivent constamment composer les uns avec les autres pour que la synergie se produise et non se cantonner chacun dans son poste en attente de la poussée initiale (comme au billard!). Le manager ne se positionne donc plus en mode arbitrage comme dans la coordination, mais en mode radotage pour rappeler constamment le sens des actions posées. De là vient l'idée que nous avons déjà mentionnée selon laquelle il doit s'intéresser non pas au travail mais aux individus qui le réalise. Une fois la «boule lancée» donc la vision énoncée clairement, le manager doit intervenir le moins souvent possible. Dans le cas contraire, cela indique que la synergie n'est pas présente et que la gestion du changement par exemple devra se faire « à bout de bras » et sans assurance de sa pérennité une fois l'effort abandonné.

Alors que dans la coordination l'attention sera prêtée aux actions et au processus utilisé pour mener ces actions en mettant l'accent sur le respect des lois et règlements en vigueur, l'intégration amènera les managers à accorder plutôt leur attention aux personnes qui font ces actions de même qu'au sens qu'elles ont par rapport aux objectifs visés par le changement.

De même, la coordination cherchera à mettre l'accent sur la mise en œuvre de la meilleure structure possible qui tiendrait compte d'une recherche d'un consensus minimal afin d'éviter le plus possible les vagues provoquées par une modification sensible de la répartition du pouvoir. L'intégration cherchera plutôt à favoriser la recherche d'un minimum de structure qui permette à chaque unité de base, définie en fonction du réalignement de l'organisation sur sa clientèle, de contribuer directement à l'atteinte des objectifs.

Dans l'utilisation de la coordination, la valorisation des comportements adéquats en conformité avec les règles définies est principalement visée. Ce qui permet bien sûr la mise en œuvre d'une conformité peu propice à la créativité mais également peu susceptible de réserver des surprises au management! Dans ces conditions, une grande importance est accordée à l'encadrement des personnes dans l'exercice quotidien de leur rôle et tout particulièrement à leurs tâches dans le but évident d'assurer la permanence du processus retenu.

L'intégration cherchera davantage à valoriser les attitudes à développer et à manifester envers les « clients », car les attitudes sont généralement plus difficiles à changer que les comportements eux-

Dans une approche faisant appel à l'intégration, l'encadrement sert de balise aux personnes et non à leur tâche. mêmes. Dans le cas de ces derniers, dès que la pression tombe, les anciens comportements reviennent aussitôt. Le management s'efforcera donc d'inspirer les personnes dans l'apprentissage quotidien de leur orientation clientèle et dans leur cheminement vers une plus grande autonomie au niveau des moyens. Ici, l'encadrement sert de balise aux personnes et non à leur tâche.

Le modèle d'intervention, dans une organisation où la coordination est retenue comme mode de gestion, vise à ce qu'une décision soit prise par l'instance la plus appropriée et généralement cette instance se retrouve au plus haut niveau dans l'organisation, essentiellement pour des fins d'efficacité organisationnelle. La personne en autorité détient les attributs lui permettant de prendre la décision ou

de la référer à un niveau supérieur. En situation d'intégration, le modèle d'intervention privilégié visera à ce que les personnes situées au niveau le plus près de la clientèle puissent avoir le maximum de leviers en main pour agir et ne se voient pas dans l'obligation d'en référer au niveau supérieur, ce qui affecterait l'orientation même de l'organisation.

C'est au niveau du modèle de gestion que la différence sera la plus marquée. En mode coordination, le modèle de gestion vise à ce que l'ensemble des actions soit au service du mieux-être de l'organisation en favorisant une harmonie basée sur la conformité et l'uniformisation. Ce modèle de gestion repose sur un manager incarnant l'autorité par sa position dans la structure organisationnelle. La nature de l'autorité se rapproche beaucoup plus d'une notion empruntant au paramilitaire, voire au droit divin! Le rôle du manager se rapproche alors de l'arbitrage, suscitant auprès des différentes composantes de l'organisation un comportement de lutte, d'une part, et de recherche de gains auprès de la direction, d'autre part. Cela accentue alors la nécessité d'accroître la coordination!

En mode intégration, le modèle de gestion vise à ce que l'ensemble des actions soient au service des personnes qui composent l'organisation selon une approche que l'on pourrait qualifier « employé » afin que ces mêmes employés s'orientent « clientèle ». Dans ces conditions, les managers incarnent l'intégration des valeurs organisationnelles dans leurs rapports avec les membres de l'organisation. Plutôt que de se positionner en arbitre, le manager favorise et facilite la collaboration en l'énonçant comme condition essentielle de la réussite organisationnelle. En conséquence, les différentes parties vont se prendre au jeu de se mailler plus étroitement pour obtenir les ressources assurant par le fait même une meilleure intégration des services.

On voit bien que ce qui distingue vraiment la coordination de l'intégration repose essentiellement sur ce vers quoi les managers dirigent leur attention. S'ils sont orientés « tâches », alors la nécessité de coordonner augmentera avec le désintérêt croissant des employés envers ces mêmes tâches et envers la clientèle à qui elles sont destinées. La principale raison sera l'absence de sens de ces tâches et le sentiment d'être une ressource parmi d'autres. Si les managers sont orientés « personnes » alors les efforts d'intégration porteront des fruits, car ils seront porteurs de sens pour les employés les rendant ainsi aptes à dégager du sens pour la clientèle. Comme on le verra au chapitre 9, en matière de changement principalement, il ne saurait y avoir d'approche clientèle sans approche employés!

Or, si en gestion du changement on fait appel à l'intégration, il ne sert à rien de se reposer, comme dans la coordination habituelle, sur un processus méthodologique, car ce dernier réserve des pièges au manager.

# 6.2. LE PARAVENT DE LA MÉTHODOLOGIE

Le changement, comme la planification, est souvent perçu, à tort, comme un exercice qu'il suffit de bien préparer pour que tout se passe bien. Aussi, les managers mettent souvent l'accent sur la recherche

L'insistance mise sur la recherche de la bonne méthode ne doit pas faire oublier l'objectif premier du changement. d'une méthodologie éprouvée qui garantirait le succès du processus. Or, il arrive fréquemment que l'insistance sur la recherche de la bonne méthode fasse oublier l'objectif premier du changement : la transformation des individus qui œuvrent au sein de l'organisation et de l'entreprise et, au premier chef, celle des managers. Cette attention portée à la

méthodologie est particulièrement poussée dans le secteur public où, souvent, la démarche est perçue comme plus importante que l'objectif. On lui consacre une part importante du temps dévolu au changement en général plutôt que de parler de façon plus approfondie des objectifs mêmes du changement et de ses impacts sur les managers.

Tout semble se passer comme si le fait de créer un consensus autour de la démarche et de sa méthodologie permettait aux managers de s'assurer d'un meilleur contrôle sur la portée même du changement. Beaucoup de temps est alors consacré à des discussions sur des points de la démarche afin d'en arriver à un accord sur le déroulement de la démarche elle-même en reléguant doucement aux oubliettes l'objectif du changement qui a donné naissance à toutes ces discussions. Lorsqu'on s'aventure dans la recherche d'un consensus sur une démarche, chacun des acteurs se sent directement concerné non pas par le changement mais par son intérêt à faire partie intégrante de la démarche à un moment ou l'autre. Ce qui permettra, d'une part, aux opposants de s'assurer de pouvoir intervenir en temps voulu (de préférence vers la fin du processus, car la portée de l'opposition sera alors plus forte) et, d'autre part, aux managers d'avoir le sentiment de n'oublier rien ni personne dans la démarche. Cette démarche, ainsi construite, devient dans l'imaginaire de tous ceux qui ont participé à son élaboration l'enjeu véritable du changement et permet également de se retrouver en territoire connu de l'habituelle mise en scène de la consultation. Les managers auront l'impression alors qu'il leur suffit de manager la démarche pour que le « tour » soit joué et que le changement arrive. Rien n'est moins certain.

Par ailleurs, le temps accordé au peaufinement de la méthodologie non seulement restreint l'espace accordé au changement luimême mais donne souvent l'illusion que la méthodologie « est » le changement. Ce faisant, les managers perdent de vue les critères qui leur serviraient à juger de la pertinence de telle ou telle action dans la mise en œuvre du changement pour mieux analyser les critères qui rendent acceptable la démarche au plus grand nombre. La recherche du consensus devient plus importante que ce sur quoi il devrait porter. Pas étonnant alors que l'on se retrouve avec une démarche « blindée » où tous les acteurs se retrouvent mais qui ne laissera aucune marge de manœuvre si jamais il se présente une situation imprévue ou encore une occasion qui permettrait de faire avancer la réalisation du changement même au détriment de ce que la méthodologie avait prévu. Car le fait d'inscrire le changement dans une démarche de type planifié permet difficilement de prendre en compte les « imprévus » qu'ils soient d'ordre politique ou économique. Lorsque de tels imprévus surgissent, les adhérents à la démarche ont tendance à croire que ces imprévus viennent remettre en cause le déroulement de la démarche. D'une certaine manière, ils n'ont pas tort. Il arrive fréquemment que l'on se remette à négocier la démarche à la lumière des modifications rendues nécessaires par des événements «imprévisibles». À l'occasion de cette remise en cause de la démarche initiale, sur laquelle on avait établi un consensus, les mêmes discussions reprennent et tout l'accent est mis sur la nécessité de trouver un nouveau consensus autour d'une démarche acceptable par tous. L'objectif même de la démarche, qui pouvait être la mise en œuvre d'un changement de type 2, se trouve presque complètement évacué par les managers, heureux qu'ils sont d'avoir pu renouer avec le consensus.

C'est ainsi que l'on glisse lentement mais sûrement vers un changement de type 1 où les quelques modifications que l'on a obtenues après maintes et maintes négociations se sont révélées si difficiles à obtenir tout en conservant le consensus autour de la méthodologie que les managers se réjouisssent d'en faire le fer de lance de leur projet de changement. Ainsi ce qui était originellement prévu comme une étape vers un véritable changement de culture devient en quelque sorte l'aboutissement que l'on juge atteignable dans les circonstances. Les managers se sentent d'autant plus « heureux » d'avoir obtenu ce changement qu'il s'est fait au prix d'intenses négociations dans lesquelles les « opposants » ont joué la carte du changement dans

la continuité. On se rabat alors sur le vieil adage qui rappelle qu'un « peu est mieux que rien du tout! » et que l'ensemble de l'organisation a vécu assez de brouhaha pour le moment. On verra plus tard. En d'autres mots, c'est au moment où la mise en œuvre du véritable changement nécessiterait un réel courage que les managers choisissent de se retrancher derrière une révision de la méthodologie pour affirmer que le changement a fait un bon bout de chemin, que des efforts ont été fournis et qu'il faut maintenant prendre un peu de repos, voire un peu de recul.

Si d'aventure les partisans du changement que l'on avait impliqués dans la démarche profitent de ce moment pour faire observer que non seulement il ne faut pas ralentir, mais au contraire prendre les bouchées doubles et profiter du moment pour entreprendre les virages qui s'imposent, les tenants de la méthodologie ont tôt fait de rétorquer qu'on ne peut tout faire en même temps, qu'il ne faut pas aller trop vite trop loin et que l'on risquerait de perdre le consensus chèrement négocié. Bref, tout en se prétendant d'accord avec les observations de ces partisans, on se dissocie lentement de leurs recommandations et l'on prétend qu'il ne s'agit plus que d'un problème de méthodologie. D'ores et déjà, les managers ont choisi de retraiter sur la mise en œuvre complète du projet de changement tout en montrant en exemple le bout de chemin accompli. Les spectateurs non avertis se laisseront berner: les managers soutiendront qu'ils ne refusent pas le changement, mais veulent seulement revoir toute la question de méthodologie!

Une approche méthodologique du changement ne doit pas être confondue avec une méthodologie du changement. Si la première exige de l'expérience et de l'expertise pour savoir différencier les écueils tout au long de la route qui mène au changement de type 2, la seconde peut facilement faire aboutir ses utilisateurs dans les méandres des discussions sur le comment en lieu et place du quoi! La première, sous un couvert d'apparente simplicité, permet d'utiliser l'ensemble des occasions favorables non pas au moment où on voudrait les voir mais au moment où elles se présentent : elle s'inspire de la théorie du chaos et de la complexité pour faire émerger le changement. La seconde, sous une apparence d'une forte rationalité, fait du processus plutôt que du projet de changement un enjeu majeur qui obnubile le véritable objectif. Lentement, cette insistance sur la méthodologie conduit tout droit à se préoccuper davantage de l'apparence de changement que du changement lui-même. Or, pour sortir de ce piège, il convient que le manager se positionne du côté de l'engagement.

## 6.3. LE MANAGER ET L'ENGAGEMENT DANS LA GESTION

Il devient de plus en plus difficile aujourd'hui de gérer des personnes sans se compromettre le moindrement sur sa gestion. Bon nombre de managers dont la carrière est une longue suite de non-engagement envers les personnes qui composent leur organisation se sont vus bien souvent propulsés au plus haut niveau. Ils en ont donc tiré les conclusions qui s'imposaient : la nécessité de garder une distance « critique » de tout ce qui préoccupe le personnel et même l'ensemble des cadres ! Au moment où l'engagement devient un incontournable, ces derniers cherchent encore le moyen de l'éviter.

Une partie importante de la difficulté à transformer les organisations tient justement à ce non-engagement des managers, à cette facilité avec laquelle ils réussissent le tour de force d'amener les autres à s'engager sans le faire eux-mêmes! Dans bien des cas, l'échec de la transformation leur permettra de redire qu'ils avaient eu raison de ne pas se compromettre! Et le cycle recommencera comme il le fait depuis plusieurs décennies.

#### **COMMENT MODIFIER CE CYCLE?**

C'est en travaillant avec le manager principal d'abord que l'on arrivera à transformer une organisation. Conditionnellement à son engagement, on doit lui fournir aide, assistance et soutien dans sa démarche. Il importe qu'il fasse lui-même l'apprentissage de la difficulté de s'engager dans un univers où l'engagement se résume à des paroles que les technocrates au pouvoir énoncent sans y croire un seul instant.

Cet engagement se traduit par un passage de la recherche de stabilité extérieure à celle d'un sentiment de sécurité personnelle qu'il faut constamment revoir. Il se traduit également par une obligation de faire et de refaire des choix et d'en assumer aussi les conséquences. Or, qui dit choisir dit nécessairement qu'on laisse quelque chose : se compromettre, c'est opter pour une direction au détriment d'une autre. On ne peut prétendre choisir la première direction et laisser entendre, si cela ne fonctionnait pas, que l'on gardait l'autre en réserve!

Le manager doit ainsi développer une sensibilité plus grande à l'incohérence, aux contradictions, aux parallélismes. Or, il ne peut développer cette sensibilité sans la vivre. Vouloir la faire vivre aux autres sans la partager soi-même peut conduire les autres à se croire manipulés. Le manager apprend ainsi à exercer un pouvoir d'influence qu'il puise dans son habileté à braver lui-même ce qu'il demande aux autres d'affronter.

C'est ainsi qu'il devient un manager signifiant capable d'être un phare dans la tempête, un modèle et un guide. Il ne peut être aucune de ces images pour ceux qui ne le sentent pas engagé. Qui pis est, il peut être la source d'un désabusement certain chez le personnel qui, ayant cru à l'engagement de son patron, se sent floué lorsque celui-ci prend une distance « critique » pour finalement énoncer son intention de « reprendre les choses en main ».

S'engager, pour le manager, c'est en quelque sorte disqualifier ses apprentissages antérieurs, sans disqualifier son mode d'apprentissage. Il fera vite l'expérience de la marginalité par rapport aux autres managers non engagés. À ce moment-là, il connaîtra ce qu'implique vraiment l'engagement. Sera-t-il fidèle à ses troupes à qui il demande constamment de se surpasser? Préférera-t-il ne pas se « couper » de ses collègues extérieurs à l'organisation et ne pas perdre ainsi ses chances de demeurer dans les « hautes sphères » du pouvoir?

La survie des organisations, en particulier des organisations publiques, dépend davantage de l'engagement de ses managers que des investissements gouvernementaux. Le jour où la grande majorité des

La survie des organisations, tant privées que publiques, dépend davantage de l'engagement de ses managers que des investissements gouvernementaux.

employés, désabusés, ne travailleront plus que pour l'argent et chercheront ailleurs une façon de se réaliser, il sera probablement trop tard pour songer à transformer les organisations. Alors comment s'assurer d'une mise en œuvre de l'intégration permettant justement au manager de s'engager dans le changement par-delà la méthodologie habituelle et aux employés d'avoir l'autonomie nécessaire pour le mettre en opération?

### 6.4. LA SEMI-AUTONOMIE EN GESTION

Conçue à l'origine comme une méthode d'organisation du travail d'équipe au sein d'entreprises de fabrication, la semi-autonomie vise à rendre les employés moins dépendants d'un cadre dans l'exercice de leur métier ou de leur profession et à permettre un enrichissement des tâches sans perdre de vue les objectifs de l'entreprise ou de l'organisation. Par exemple, l'entreprise espère ainsi que les ouvriers intégreront les objectifs de l'organisation et exerceront une forme d'autocontrôle sur plusieurs éléments qui affectent la productivité. Également, l'entreprise envisage une certaine réduction des niveaux hiérarchiques sans

diminuer pour autant la force du lien d'autorité. Une entreprise qui se donne une structure déconcentrée territorialement trouve aussi dans l'équipe semiautonome un meilleur ajustement de l'organisation aux caractéristiques particulières de chacun des milieux. Dans une entreprise de service public, par exemple, cette méthode déborde largement l'organisation du travail page 4 la general de la

Dans une entreprise de service public, la semiautonomie comme philosophie de gestion déborde largement l'organisation du travail.

nisation du travail, parce qu'elle permet à chaque individu, membre d'une équipe, de trouver un sens à son action dans l'entreprise.

Dans le secteur public, il existe peu d'exemples d'utilisation de la semi-autonomie. Cela peut paraître étrange alors que les équipes qui sont en contact direct avec la clientèle sont composées, pour la plupart, de professionnels dont l'autonomie est largement reconnue. L'état des finances publiques permet de questionner la pertinence de conserver, dans sa facture actuelle, un type d'organisation (bureaucratie professionnelle) qui reproduit le même type d'encadrement hiérarchique prévu pour des gens de métier. Toutefois, les paramètres de la semi-autonomie en secteur public doivent être différents de ceux appliqués au sein d'entreprises de production. Trois paramètres peuvent donc camper l'orientation de la semi-autonomie comme philosophie de gestion: la subsidiarité du pouvoir, l'atomisation de la structure et l'apprentissage continu.

### 6.4.1. LA SUBSIDIARITÉ DU POUVOIR

On peut définir la subsidiarité du pouvoir comme étant la *cession, par un niveau de base au niveau qui lui est immédiatement supérieur, d'éléments de son fonctionnement parce qu'il lui reconnaît ainsi une meilleure efficacité.* Le niveau supérieur détient donc son mandat du niveau de base et non l'inverse, comme dans l'approche hiérarchique traditionnelle. Une telle approche n'est possible que si une organisation favorise une véritable approche clientèle comme nous le verrons au chapitre 9. Dans ce cadre, seuls ceux qui sont en contact étroit et prolongé avec la clientèle et qui possèdent l'expertise peuvent mobiliser les ressources de l'organisation pour intervenir efficacement, tout en tenant compte des différentes contraintes véhiculées dans l'intégration soutenue par les managers à travers la vision proposée.

Les personnes « de la base », préoccupées par l'action quotidienne, n'ont guère le temps de mettre en œuvre les éléments nécessaires à la bonne marche de leur intervention auprès de la clientèle. Ainsi se construit une organisation autour de la fonction d'intendance. C'est dans cette fonction d'intendance que le manager trouve sa raison d'être et l'utilité de l'intégration comme mode de gestion. Son mandat est varié: la mise à jour des connaissances et le perfectionnement, le soutien aux interventions effectuées dans le cadre des règlements qui régissent l'organisation, l'aide à l'intégration des contraintes financières, le support matériel et le système d'aide à la décision et à l'application des conventions collectives de même que le maillage avec les autres organisations et l'environnement externe de l'organisation.

### 6.4.2. L'ATOMISATION DE LA STRUCTURE

L'éclatement de la structure, sur un vaste territoire par exemple, rend essentielle une forme de gestion qui donne le plus d'autonomie possible aux équipes d'intervention, lesquelles doivent agir et réagir rapidement. L'image qui vient spontanément à l'esprit est le passage d'un gros paquebot (structure centralisée et monolithique) à une flottille de petits bateaux (structure déconcentrée et pluriforme) qui voguent ensemble vers une destination commune et qui ont besoin pour ce faire d'une intégration articulée.

Cette atomisation de la structure permet à l'organisation de mieux s'adapter à son environnement, un peu à l'image de l'araignée dont l'ensemble des pattes constituent malgré leur fragilité apparente autant de points d'appuis différents peu importe les ondulations du terrain. Mais cette atomisation oblige également les managers à un effort constant et concerté de cohérence et de partage de vision pour la transmettre régulièrement aux équipes « sur le terrain ». Dès lors, il n'y a plus pour le management de « petites » décisions parce que chacune de ces décisions possède une valeur de symbole en regard de la cohérence recherchée. Ainsi l'organisation atomisée s'apparente à une organisation de type fractal ou à un hologramme : chaque unité est appelée à devenir de plus en plus une réplique de l'ensemble.

### 6.4.3. L'APPRENTISSAGE CONTINU

Le passage d'une organisation traditionnelle à une organisation qui intègre la semi-autonomie comme philosophie de gestion oblige l'ensemble des membres de l'organisation à un long processus d'apprentissage lequel est en soi un changement de type 2. Cette nouvelle attitude d'apprentissage favorise une interaction étroite entre les « intervenants » et les managers chargés de l'intendance, tous obligés de composer avec un environnement changeant. Elle a aussi le mérite de mettre l'accent sur ce qui rapproche les membres de l'organisation

plutôt que sur ce qui les sépare (ceux qui savent et ceux qui subissent!) comme en gestion traditionnelle. Elle permet en outre l'établissement de nouvelles bases de collaboration et la participation du plus grand nombre à la mise en œuvre du changement souhaité.

Cette idée même de semi-autonomie implique un apprentissage où tout n'est pas dit ou écrit, où il y a de la place pour l'imprévu et la créativité et où les structures (comme nous le verrons plus tard) sont

temporaires. Ces structures peuvent être un appui pour quelque temps puis disparaître afin de ne pas devenir des obstacles à la poursuite du cheminement en se cristallisant. Il s'agit donc d'un apprentissage où l'erreur est permise qui incite chacun à l'imputabilité à l'égard des autres et de l'organisation. Les managers, dans ce con-

L'idée même de semiautonomie implique un apprentissage où tout n'est pas dit ou écrit.

texte, ont la double responsabilité de faire leur propre cheminement et de devenir ainsi, pour les autres, des modèles. On parle alors du retournement des organisations.

### 6.5. LE RETOURNEMENT DES ORGANISATIONS

Dans un récent ouvrage de sociologie traitant des bouleversements actuels dans le monde, les auteurs¹ faisaient remarquer que les États sont tranquillement en train de perdre leur légitimité auprès de la population. En lieu et place se dressent des groupes qui mettent l'accent sur l'efficacité au détriment de la légitimité. Par analogie, on pourrait dire que les organisations, prises dans la tourmente de la mondialisation ou des contraintes financières, doivent effectivement passer d'un contrôle extérieur sur les faits et gestes de leurs employés pour accepter de se « reconstruire » autour d'activités significatives aux yeux de ceux qui doivent les réaliser. Ce « retournement » des managers leur permettrait de retrouver une légitimité qu'ils ont perdue au profit de la règle d'autorité.

Les impératifs de la rentabilité dans le domaine privé et de la nécessité dans le domaine public devraient inciter les organisations et entreprises à revoir leur conception même de la structure pour se

<sup>1.</sup> Bertrand Badie et M. Smouts, *Le retournement du monde. Sociologie de la scène internationale*, Paris, Dalloz, 1995, 251 p.

Les organisations et les entreprises devraient revoir leur conception même de la structure pour se diriger vers un mode d'organisation plus souple basé essentiellement sur le service à la clientèle.

tourner vers un mode d'organisation plus souple basé essentiellement sur le service à la clientèle. Bien qu'il apparaisse impensable pour un propriétaire d'entreprise de laisser ses employés en contact avec la clientèle le soin d'articuler les services offerts par l'entreprise en tenant compte d'une connaissance fine de l'environnement interne et externe, ce n'est que dans ces circonstances que l'entreprise pourra non seulement survivre au chaos

actuel, mais y découvrir une façon originale de participer au nouvel ordre qui en émanera.

Cela est encore plus nécessaire dans le secteur public où la population, lasse d'avoir l'impression de ne pas en obtenir pour « son argent », finira peut-être par demander au monde politique des comptes sur l'utilisation abusive de ses taxes. Ce jour-là, les organisations qui vivent aux dépens de l'État risquent d'avoir de vilaines surprises en s'apercevant que bon nombre de services dont elles croyaient détenir le monopole sont mis en « vente » par des regroupements d'individus soucieux de recevoir les services pour lesquels ils paient.

Or, étant donné leurs responsabilités, les managers, autant du secteur privé que public, doivent pouvoir anticiper ces événements et prendre, dès à présent, les mesures qui s'imposent. Malheureusement, toute leur expérience va à l'encontre de cette vision et ce changement représente effectivement, pour eux, un risque important que rien dans leur carrière ne vient appuyer. Dans un tel cas, on ne parle pas que de résistance normale au changement, mais d'une perception déformée qui les amène à considérer comme absurde une telle vision des choses.

### 6.5.1. DES INTÉRÊTS PERSONNELS À L'INTÉRÊT ORGANISATIONNEL

L'un des constats de la théorie des jeux nous apprend que si les partenaires ont intérêt à collaborer pour le moyen terme, chacun a intérêt à tricher individuellement dans l'immédiat. Si, de plus, chacun a l'impression qu'il ne vaut plus la peine de se préoccuper du moyen terme en raison de l'incertitude, on risque d'aboutir à une recherche exclusive de la satisfaction immédiate des intérêts personnels. Au sein d'une organisation ou d'une entreprise, une telle attitude risque de compromettre carrément son avenir.

Les managers doivent donc travailler à relier l'immédiateté des intérêts personnels aux objectifs organisationnels généralement axés sur le moyen terme. En d'autres mots, il leur faut amener les membres de l'organisation ou de l'entreprise à inscrire les objectifs de l'entreprise

Il faut relier l'immédiateté des intérêts des personnes avec les objectifs à moyen terme de l'organisation.

dans leur action quotidienne et ainsi donner un sens aux faits et gestes habituels. Cela est possible par des actions et décisions qui font ressortir la nécessité du maillage entre les intérêts individuels et les intérêts collectifs de l'organisation. C'est l'absence d'un tel maillage qui rend quasi irréversible l'augmentation des mécanismes de coordination sans que le résultat soit à la hauteur de l'investissement en temps.

### 6.5.2. UNE GESTION EN SEMI-AUTONOMIE

C'est pourquoi le travail d'intégration plutôt que de coordination devient la pierre angulaire de ce maillage. Une organisation ou une entreprise incapable, à l'intérieur, d'assurer les rapports de coopération entre les différents acteurs autour des services à la clientèle est une organisation ou une entreprise menacée de marginalisation, voire de disparition à l'extérieur. En ce sens, la mise en œuvre de la semi-autonomie, même si elle comporte des exigences accrues en ce qui concerne le changement d'attitude de la part des managers, demeure le moyen le plus sûr de s'assurer qu'une organisation ou une entreprise n'oublie pas ce qui fait sa raison d'être et la rend capable, tout comme une fusée à tête chercheuse, de corriger continuellement sa trajectoire en fonction du déplacement de la cible.

Il ne s'agit pas là seulement de mettre en œuvre des équipes de travail dont l'autonomie est plus que relative mais d'enclencher carrément une révolution culturelle au sein des organisations et des entreprises. La popularité de l'*empowerment*, il y a quelques années, bat de l'aile depuis que l'on constate qu'une fois passé l'attrait de la nouveauté et, surtout, une fois que les employés ont compris qu'on les oblige à prendre des décisions difficiles sans qu'ils aient la possibilité d'accroître le contrôle effectif sur leur travail, on se retrouve avec une déconcentration qui n'a fait qu'augmenter les charges sans donner plus de sens au travail. On aura donc raison de parler d'un véritable retournement des organisations et des entreprises lorsque les managers décideront de s'inscrire dans une vision différente du pouvoir et de ce qui fondent leur légitimité. Lorsque les managers accepteront de s'engager dans ce sens, alors malgré les difficultés, tous les espoirs seront permis. Mais, pour ce faire, les managers doivent migrer lentement vers un mode de

gestion différent qui se révèle plus approprié en période de changement et surtout qui permet de garder l'ensemble de l'organisation en éveil par rapport à l'incertitude. Comme nous l'énoncions plus haut, la semi-autonomie, comme nouveau mode de gestion, se distingue des équipes semi-autonomes en ce sens que si celles-ci se traduisent par un mode d'organisation du travail qu'il n'est pas impératif d'adopter, celle-là représente une attitude différente de la part des managers et se révèle des plus appropriées en gestion du changement. Mais qu'en est-il justement?

### 6.6. UN NOUVEAU MODE DE GESTION

Ce mode de gestion fait appel à la capacité du manager de composer avec le changement, en particulier avec celui qui affecte son rôle. Il doit d'abord se familiariser, voire s'imprégner d'une conception différente du pouvoir qui repose, on l'a vu au chapitre 2, davantage sur l'influence que sur l'autorité. Le pouvoir ne réside donc plus dans le poste hiérarchique qu'il occupe mais dans sa capacité à donner à l'organisation et surtout à ceux qui sont en contact avec la clientèle un sens à leur action, que ce sens soit de l'ordre de l'utilité ou du symbole. Ce n'est plus tant ce qu'il fait qui importe mais ce qu'il est. On pourrait même ajouter que ce n'est pas tant ce qu'il est qui importe que ce que les membres de l'organisation en perçoivent.

Ce mode de gestion renvoie donc le manager à la maîtrise de son outil principal qui est sa personne. La manière avec laquelle il intègre personnellement les valeurs et les contraintes de l'organisation devient source d'inspiration pour les employés. L'engagement dont il fait preuve dans son action lui permet d'avoir la même exigence envers les autres. Ce faisant, plusieurs personnes, au sein de l'organisation, en viennent à partager une vision commune qui cimente l'entreprise à travers les valeurs de base tout en respectant la spécificité de chacun sur le plan des responsabilités.

La mise en œuvre de ce mode de gestion renvoie également le manager à son activité principale qui est l'intendance. C'est par sa capacité à répondre aux besoins de ceux qui produisent, qui offrent le service, ou qui traduisent l'activité principale de l'entreprise que le manager donne un sens à son mandat. Ainsi, toute approche bureaucratique est donc à délaisser au profit d'un contact constant et étroit avec l'ensemble de l'organisation. Chacune des interventions du manager devient dont un moment privilégié pour rappeler les valeurs de l'entreprise, les contraintes auxquelles elle doit faire face et en incarner, aux yeux de l'ensemble, le respect.

Le manager doit donc apprendre à se méfier de son principal obstacle que représente son expérience antérieure, acquise bien souvent en période de relative stabilité et dans un contexte où la continuité des structures assurait un contrôle certain. Il doit donc réapprendre ce qu'il croyait savoir et avoir intégré. S'il accepte son état d'apprentissage, il se retrouve comme personne enrichie de sa réflexion autour de sa réaction et de son attitude à l'égard du changement. Son expérience antérieure, ainsi intégrée, passe donc à travers le filtre que représente son nouveau rôle et qui lui permet de retenir, de cette expérience antérieure, les habiletés et les expertises utiles maintenant.

Il découvre ainsi que si la gestion traditionnelle met davantage l'accent sur les structures, les moyens et les comportements, ce nouveau mode de gestion accorde plus d'importance aux valeurs, aux

objectifs et aux attitudes et fait du changement une partie intégrante de la gestion. En contexte traditionnel, la gestion vise l'encadrement des employés en mettant l'accent sur le respect du processus alors qu'en période de changement, la gestion cherche surtout à inspirer les personnes et à favoriser une incarnation quotidienne des valeurs et du sens de l'organisation. Le manager ne cherche plus uniquement la prise de décision au

La semi-autonomie
accorde plus d'importance
aux valeurs, aux objectifs
et aux attitudes et fait du
changement une partie
intégrante de
la gestion.

service du bon fonctionnement de l'entreprise, mais l'attitude qui favorise l'engagement de tous au service des personnes, soit de la clientèle à l'extérieur et des gens qui sont en contact avec elle à l'intérieur.

C'est ainsi que si une organisation cherche à se donner un mode structurel faisant davantage appel à la responsabilité de ceux qui composent les différentes unités de « production », cela a pour impact d'obliger les managers à un changement de paradigme. Tout en cernant de plus en plus leur seuil de tolérance à l'incertitude qu'engendre l'apprentissage continu, ces derniers sont amenés à délaisser la structure comme facteur de cohésion pour devenir ce que l'on appelle des « attracteurs », en référence à la théorie du chaos, ou si l'on préfère, des modèles. Les managers s'installent alors dans une logique d'apprentissage où les aspects cognitifs, émotifs et comportementaux sont pris en compte dans un dosage gradué en fonction du cheminement et du respect du rythme des différentes unités. Le passage de la coordination à l'intégration devient donc essentiellement une question d'accent.

# DE LA COORDINATION À L'INTÉGRATION

Attention prêtée aux actions et au processus dans lequel ces actions sont menées conformément aux lois et règlements en vigueur.

Accent mis sur la recherche de **la meilleure structure** qui tienne compte de la recherche du consensus minimal.

Insistance mise sur la valorisation des comportements adéquats en conformité avec les règles définies.

Accent mis sur **l'encadrement** des personnes dans l'exercice quotidien de leur rôle.

Le modèle d'intervention vise essentiellement à ce qu'une **décision soit prise** par l'instance la plus appropriée.

Le modèle de gestion vise à ce que l'ensemble des actions soit au service du **mieux-être de l'organisation**.

Le modèle de gestion repose sur un manager incarnant **l'autorité** de par sa position dans la structure organisationnelle.

Le rôle du manager vise **l'arbitrage**. D'où l'intérêt pour les différentes parties de se démarquer et de chercher à faire pencher la gestion de leur côté.

La tâche du manager consiste à **défendre les intérêts** de l'organisation selon son champ et niveau de responsabilité. Attention prêtée aux **personnes** qui mènent ces actions et au **sens** de ces actions au regard des objectifs visés

Accent mis sur la recherche **du minimum de structure** qui permette à chaque unité d'évoluer vers l'atteinte des objectifs.

Insistance mise sur la **valorisation des attitudes** à développer et à manifester envers la clientèle.

Accent mis sur **l'inspiration** des personnes dans l'apprentissage quotidien de leur orientation clientèle.

Le modèle d'intervention vise essentiellement à ce que les **personnes** s'engagent au niveau le plus près de la clientèle.

Le modèle de gestion vise à ce que l'ensemble des actions soit au **service des personnes** qui composent l'organisation.

Le modèle de gestion repose sur une équipe de managers incarnant **l'intégration** des valeurs organisationnelles dans ses rapports avec les membres de l'entreprise.

Le rôle du manager vise la **facilitation de la coopération**. D'où l'intérêt pour les différentes parties de paraître maillées pour obtenir les ressources.

La tâche du manager consiste à **faciliter les interfaces** au sein de l'organisation selon son champ et niveau de responsabilité. Ce passage n'est ni un laisser-aller et encore moins une démission. Au contraire, il s'agit d'une plus grande implication ou, mieux, d'un engagement que l'équipe de managers prend à l'égard du changement souhaité en se compromettant quotidiennement dans ses faits et gestes afin de pouvoir transmettre cette exigence à l'ensemble de l'organisation. Le défi des managers est de favoriser l'équilibre entre une atomisation de la structure traditionnelle qui permet à l'organisation d'être incarnée dans des milieux différents, selon des modalités différentes en favorisant la plus grande autonomie possible et le sentiment d'appartenance à un tout intégrateur de ces mêmes différences. On retrouve alors toute l'importance de véhiculer constamment un projet, une vision et un sens pour que tous se les approprient et les traduisent dans leur agir quotidien.

Dans ce contexte, la structure retenue apparaît d'abord et avant tout comme un support modifiable, adaptable suivant l'atteinte des objectifs visés. On passera graduellement d'une équipe de managers qui consacrera de moins en moins d'énergie à la gestion des postes et des activités pour se consacrer davantage à la gestion des rôles et des résultats pour que l'offre de services demeure pertinente.

Ce travail d'intégration demande un changement d'attitude de la part des managers. Ils doivent constamment œuvrer à l'établissement d'un climat de confiance. De plus, ils ne doivent en aucun temps considérer ce climat pour acquis au risque de se retrouver avec l'impossible tâche de porter seul le changement. Cela représente une tâche à temps plein qui devrait inciter les managers, responsables du changement, à se dégager le plus possible des contraintes opérationnelles quotidiennes (et plus on « monte » dans la structure, plus cette exigence devient incontournable) pour veiller à ce que les actions et discussions autour des enjeux habituels (pouvoir, ressources et influence) ne viennent pas occulter l'objectif ultime. À cet égard, ils devront porter une attention toute particulière à la gestion des symboles qui, en période de changement, occupent une place prépondérante dans la perception et l'imaginaire des membres de l'organisation, bref, à manager le changement lui-même comme nous le verrons dans les prochains chapitres.

### **QUESTIONS POUR UN MANAGER**

- Ai-je une compréhension claire de ce qui distingue le travail de coordination du travail d'intégration?
- Suis-je en mesure de bien articuler la gestion du changement sans pour autant faire de la méthodologie un paravent derrière lequel me retrancher en cas de difficulté?
- Ai-je une bonne compréhension de ce qu'implique la semiautonomie comme approche de gestion et suis-je à l'aise avec ce qu'elle implique au niveau de la vision de mon rôle de manager?
- Suis-je en mesure de me dégager des aspects opérationnels pour centrer mon attention sur les personnes de mon organisation et sur le maintien continu du sens de leurs actions?

# MANAGER LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

LA MISE EN ROUTE
DU CHANGEMENT

Un premier apport de la théorie du chaos nous est d'un précieux secours pour comprendre les facteurs déterminants dans la mise en route du changement. C'est ce que l'on nomme « la sensibilité aux conditions initiales ». En termes clairs, cela signifie que les premiers pas ou les premières actions entreprises pour mettre en œuvre un projet de changement auront un impact majeur sur la suite des choses, un peu comme l'image du battement d'ailes du papillon. Les managers sont donc conviés à un changement de paradigme dans lequel le planifier, diriger, organiser et contrôler non seulement tient une place relativement restreinte mais dans lequel surtout l'enclenchement et l'annonce du changement revêtent une importance capitale. Car même si la mise en route de changements importants dans les ensembles organisationnels accélère l'apparition des facteurs de désordre, les managers ne doivent pas céder à la tentation de recourir à une coordination serrée du plan de changement, ce qui aurait pour effet d'engendrer un accroissement de la résistance, ni chercher à minimiser la portée du moment de l'annonce en l'incluant dans les temps forts habituels de l'entreprise. Ce que la théorie du chaos nous rappelle, c'est que la facon dont un événement ou une suite d'événements est enclenchée a des répercussions sur tout l'ensemble du processus qui en découle. Bref, l'annonce du changement revêt une importance capitale qu'il ne faut pas sousestimer au risque de devoir rattraper continuellement cette « erreur » du début.

# **UNE ANNONCE RATÉE!**

Habituellement, les managers choisissent les temps forts de l'entreprise ou de l'organisation pour faire part à l'ensemble de ses membres du projet de changement retenu pour remettre, s'il y a lieu, l'organisation sur les rails. Ces moments forts sont généralement le discours d'entrée (en début d'année ou au retour des grandes vacances) que le premier manager adresse à tous les employés et cadres de l'entreprise. Or faire l'annonce du changement à ce moment-là revient à négliger une fenêtre d'opportunité essentielle pour retenir l'attention de tous au message ainsi lancé. Car les temps forts de l'entreprise le sont justement parce qu'ils permettent une pose dans le contexte habituel. Ils ont surtout comme objectif de créer un contexte différent dans lequel l'atmosphère (esprit de fête) est plus importante que les mots qui seront prononcés et que les employés connaissent déjà par cœur! Choisir ce moment pour faire l'annonce d'un changement important au sein de l'entreprise revient à banaliser l'événement ou encore à provoquer un conflit d'atmosphère qui, de toute façon, sera néfaste à l'objectif visé. Pour que l'annonce porte, il faut briser les routines déclaratoires.

Tout changement au sein d'une organisation engendre ce que l'on pourrait appeler un « flou » pour lequel un nouveau code de déchiffrement sera nécessaire. En l'absence de ce nouveau code, les employés et les cadres auront tendance à utiliser celui habituellement en vigueur rendant ainsi plus complexe encore la mise en œuvre du changement. Ce nouveau code de déchiffrement est en quelque sorte la vision dont le manager principal se fera l'écho. L'utilisation de ce code servira à « traduire » la nouvelle réalité interne et externe de l'entreprise à la lumière de l'orientation prônée par l'équipe de managers. Dans le domaine privé, ce nouveau code résulte de la volonté des principaux actionnaires et se traduit assez facilement dans la vie quotidienne de l'entreprise. Dans le domaine public, cela représente une difficulté supplémentaire car le véritable signal du changement ne peut provenir que de l'univers politique pour être ensuite « récupéré » par le management.

Cette récupération du signal par le manager principal pourra prendre une intensité différente en fonction de sa propre analyse de la « qualité » du signal politique et faire en sorte qu'il assume plus ou moins fortement le signal. Ainsi le flou engendré par l'annonce du changement sera plus ou moins accentué par le flou découlant du degré de conviction manifesté par le dirigeant à l'égard du changement attendu. Non seulement, le manager principal doit-il assumer le signal politique du changement mais il doit l'assumer de façon telle qu'il puisse le faire partager à l'ensemble du management d'abord et à l'organisation par la suite. Il devra donc développer un « langage » du changement.

### 7.1. LE LANGAGE DU CHANGEMENT

D'où doit provenir l'initiative d'un changement de type 2? Nous serions tenté de répondre qu'il appartient en propre aux managers d'amorcer un tel changement et nous aurions fort probablement raison. Malheureusement, en pensée systémique, il est dit qu'un changement ne résulte ni « d'une démarche *top down*, ni d'une démarche *bottom up* », mais d'une démarche participative de tous les niveaux dans laquelle apparaît un langage nouveau et commun à tous les membres de l'organisation ou de l'entreprise.

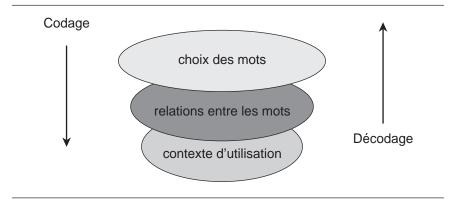
S'il paraît évident qu'un changement de type 1 peut traverser l'ensemble des structures existantes afin de pouvoir y recevoir sa légitimité et être inclus dans la culture organisationnelle, cela semble moins évident avec un changement de type 2. En effet, ce type de changement

a pour principal objet de modifier radicalement la « culture » pour la réorienter vers des attitudes nouvelles (par exemple, le fait de passer d'une approche ressources à une approche clientèle) et ne peut que rencontrer des obstacles majeurs s'il lui faut recevoir l'aval de structures mises en place pour protéger les acquis de l'ancienne culture. Il y a là un paradoxe des plus intéressants. Les managers, meneurs habituels du changement, ont acquis leur légitimité par leur respect des structures antérieures au changement et sont dans l'obligation de se détacher de ces structures pour faire émerger une approche nouvelle. Le conflit est inévitable. Mais comment le contourner?

La mise en œuvre d'un changement de type 2 passe obligatoirement par la maîtrise d'un nouveau langage qui peut traduire la réalité envisagée de la nouvelle organisation en des mots dont le sens ne sera pas totalement hypothéqué par les anciennes structures. Or, si les mots peuvent être apparemment communs, leur sens demeure individuel tant que les individus n'ont pas l'occasion d'échanger sur leur compréhension commune de ces mots. Et les structures actuelles et traditionnelles de l'organisation ne peuvent être exclusivement ces lieux d'échange du nouveau langage, car elles ont codifié le sens « traditionnel » qu'il convenait d'accorder aux mots dans l'organisation. Il faut donc trouver de nouveaux lieux d'échanges qui permettent de développer une communauté de sens pour redonner au langage sa capacité d'appuyer le changement en cours.

FIGURE 7.1

Le rôle du langage dans le changement



C'est donc en brisant les routines déclaratoires que les managers pourront indiquer qu'un sens nouveau se glisse sous les mots habituellement utilisés. Ce que l'on nomme « routines déclaratoires », ce sont les nombreuses et prévisibles occasions d'annoncer le changement que les structures habituelles se sont données justement pour prévenir les glissades et les erreurs de parcours qui viendraient bousculer l'organisation. Si les managers suivent scrupuleusement les routines habituelles, ils peuvent être assurés que les mots employés pour décrire le changement seront imprégnés du sens traditionnel et, dans les faits, ne traduiront que la continuité dans l'esprit de ceux qui les entendront.

Il faut se rappeler les notions de «codage» et de « décodage» pour comprendre ce qui se passe lorsqu'on parle du changement. L'émetteur, soit le manager, choisit d'abord les mots et ensuite les combine ou les agence dans des relations et dans un contexte. De son côté, le décodeur, en l'occurrence l'employé, procède inversement en ayant d'abord en tête le contexte et les relations habituelles associés aux mots avant d'y porter attention et de les entendre. Conséquemment, comme nous l'avons vu dans l'encadré, un manager pourrait annoncer, à l'occasion d'une rencontre de début d'année, l'intention de l'organisation d'effectuer un virage important mais les employés seraient d'abord attentifs au contexte de la rencontre et plus ou moins indifférents aux mots utilisés dans le message.

D'où l'importance pour le manager désireux d'enclencher un

changement véritable de bien choisir ses mots certes mais surtout de porter une attention toute particulière au contexte dans lequel il les prononcera. Tout comme on l'a vu en traitant de la perception, il faut porter plus d'attention au décodage qu'au codage du message si l'on veut que les mots aient le même sens pour l'ensemble de l'organisation. Or porter atten-

Le changement véritable a besoin d'une « clé » d'interprétation fournie par le manager.

tion au décodage signifie qu'il faut parfois s'écarter des routines déclaratoires et des structures prévues à cette fin. Le changement passe d'abord par une certaine déstabilisation qui ne peut se faire qu'en court-circuitant les schèmes de référence que les acteurs du statu quo ont habituellement nourris.

Le manager aura donc intérêt à ne pas se confiner aux structures actuelles de son organisation pour transmettre le message du changement. De plus, il devra saisir toutes les occasions pour donner la « clé » d'interprétation des mots qu'il choisit pour décrire le changement qu'il entend proposer à l'ensemble de l'organisation. Plus la « clé » sera copiée

par le plus grand nombre, plus le contexte qui englobera l'interprétation des mots choisis pour décrire le changement se rapprochera du sens que le manager y aura attaché.

On connaît bien, dans le processus thérapeutique, l'influence qu'exercent les mots et leur contexte dans le processus de changement. Trop souvent, cependant, on croit que cet effet ne s'applique qu'au changement personnel et que le changement organisationnel suit une piste bien trop rationnelle pour que le langage y ait un quelconque effet. C'est oublier que la séduction est une voie privilégiée d'ouverture au changement pour bon nombre d'individus au sein de l'entreprise. Il serait téméraire de croire que le langage ne joue aucun rôle dans cette séduction! Mais par-delà le langage, il y aura l'attitude adoptée par le manager principal en parlant du changement et cette attitude reflétera son propre degré de résistance au changement.

### 7.2. LA RÉSISTANCE INSIDIEUSE

Dans la mise en œuvre d'un changement, la résistance est très souvent un facteur attendu et auquel on porte beaucoup d'attention. Facteur psychologique qui emprunte tout autant à l'opposition qu'au maintien d'un sain équilibre, la résistance semble au manager toujours plus évidente chez les autres que chez lui-même! À moins d'avoir développé une capacité et une discipline d'introspection particulière, il a tendance à croire que la résistance au changement décrit davantage l'attitude des autres que la sienne. Particulièrement lorsqu'il se retrouve en situation de responsabilité, donc de pouvoir, il lui apparaît clair, ayant le devoir de guider une organisation ou une entreprise dans les méandres du changement, qu'il y est entièrement dévoué et qu'il ne trouverait en lui-même rien qui s'apparente à de la résistance. Tout au plus, il manifeste des questionnements, des hésitations, de la recherche d'une saine assurance qu'il ne s'achemine pas dans une aventure sans issue, bref, que loin de résister le manager a un comportement des plus rationnels!

Des années de formation en gestion ou en management lui ont appris qu'il lui faut constamment « maîtriser » l'environnement de travail et contraindre les individus (dont lui-même) à se plier à cet exercice de planification, d'organisation, de direction et de contrôle qui assure, diton, la pérennité à l'entreprise. Aussi, lorsque cet environnement change (tant à l'interne qu'à l'externe), la peur de perdre cette stabilité augmente continuellement. C'est cette « peur » que l'on nommera « résistance » chez les employés et « prudence » chez les managers !

Or le changement fait naître chez l'ensemble des individus un sentiment d'impuissance dont chacun tente par tous les moyens de se débarrasser. En situation de pouvoir, le manager a tendance à transférer ce sentiment d'impuissance sur les autres au moyen de directives, de politiques, de révision structurelle et d'accroissement du contrôle sur les faits et gestes de l'ensemble de l'organisation ou de l'entreprise. En situation de dépendance, dans le cas des employés par exemple, il ne reste que la fuite (absentéisme au travail, épuisement professionnel) ou la lutte (résistance organisée, grève, etc.) planifiée.

Bref, du côté de la gestion comme de celui des employés, tous les moyens sont bons pour se prémunir contre les effets du changement d'autant plus que l'impuissance à le comprendre et à le contenir s'accroît. D'un élément à l'impact affectif, il est tentant de le transformer en élément à caractère rationnel qu'il est possible d'inclure soit dans des catégories de management, soit dans des catégories à caractère syndical qui permettent de se renvoyer, de part et d'autre, la responsabilité de la montée de l'incertitude au sein de l'entreprise. Plutôt que de porter attention aux effets du changement plus ou moins imposé par la conjoncture, on cherche à nier cette conjoncture et on reporte la responsabilité de l'insécurité ainsi engendrée sur les autres.

S'il est un facteur évident dans l'environnement immédiat des organisations, c'est précisément la montée de l'insécurité engendrée par des bouleversements dont on ne peut raisonnablement prédire la fin. Les effets en cascades provoqués tant par les facteurs économiques, sociologiques que démographiques sont perçus comme une avalanche de « tuiles » que l'on essaie de contenir en accroissant les moyens utilisés traditionnellement. Cela est également accentué par une douloureuse prise de conscience que tout changement n'implique plus nécessairement une croissance, une amélioration, un développement et qu'il peut impliquer décroissance, détérioration et déclin.

Or cette constatation se révèle une hérésie en gestion. Quelle compagnie voudrait réduire son chiffre d'affaires? Quelle organisation souhaiterait réduire son champ d'activité si cela a pour effet de minimiser son importance? Il est difficile d'être en porte-à-faux par rapport à cette croyance voulant que nous cheminions toujours vers le mieux et le meilleur et que la décroissance, par exemple, ne soit qu'un accident de parcours.

Il est plus difficile pour un manager d'admettre cette situation et surtout de faire face à l'insécurité qu'elle engendre chez lui. Coincé par l'image de lui-même qu'il projette et ce qu'il ressent au fond de lui-même, il lui est pénible de songer au changement comme à une situation sur laquelle il ne peut avoir un contrôle aussi grand qu'il le souhaiterait. Reconnaître son insécurité est une condition sine qua non pour pouvoir la maîtriser. Ne pas la reconnaître conduit le manager à s'enfermer dans une pensée magique qui lui fait attribuer à la conjoncture incertaine les échecs des multiples tentatives d'enrayer les effets de l'accélération du changement sur son entreprise ou son organisation.

À trop vouloir « cerner » le changement et réduire l'incertitude, on néglige sensiblement les effets de cette même incertitude sur l'insécurité des membres de l'organisation. Ce n'est pas parce que les managers peuvent se cacher derrière des mécanismes de « contrôle » auparavant efficaces qu'ils peuvent espérer se mettre à l'abri de l'insécurité engendrée par tous ces bouleversements. Ils devraient plutôt en prendre conscience pour orienter leurs actions sur l'apprentissage de cette insécurité afin de la mettre à contribution dans la recherche de solutions nouvelles et novatrices qui permettraient à tous les membres de l'organisation de se sortir de la spirale incertitude-insécurité. En effet, plus l'insécurité est présente, plus l'incertitude a d'emprise sur nous et, par conséquent, plus nous sommes vulnérables à l'environnement. C'est en affrontant notre insécurité que nous pouvons baliser l'influence de l'incertitude sur le vécu des entreprises ou des organisations. Voilà le véritable défi des managers en temps de turbulence, défi qu'ils doivent relever tout d'abord pour eux-mêmes afin de pouvoir aider leur organisation ou leur entreprise à le relever par la suite. Il serait dangereux d'enclencher un changement sans s'être prémuni contre les obstacles à l'apprentissage au changement.

### 7.3. LES OBSTACLES À L'APPRENTISSAGE

Les organisations ont de plus en plus besoin d'aller au-delà des solutions habituelles pour tenter de résoudre les problèmes dans un milieu turbulent et incertain. C'est pourquoi il devient important qu'elles se donnent les moyens de devenir ce que certains appellent « des entreprises apprenantes ». La route est cependant parsemée d'embûches reliées principalement aux difficultés d'apprentissage de ses managers.

Il faut se rappeler que l'apprentissage organisationnel peut être perçu autant comme la somme des apprentissages individuels que comme un phénomène spécifiquement organisationnel. Il s'agit là davantage d'une question d'opinion. L'approche retenue ici tient pour acquis qu'une organisation développe une vision de l'apprentissage directement liée à celle que partagent ses managers. En raison de leur impact sur le fonctionnement de l'organisation, l'attitude générale des

managers à l'égard de l'apprentissage est fondamentale. Conséquemment, la façon avec laquelle ils se positionneront à l'égard de la nécessité d'un apprentissage continu fera en sorte que toute l'organisation en profitera ou en sera affectée.

L'apprentissage sera donc dit « organisationnel » lorsqu'il sera entrepris en fonction des buts de l'organisation, sera partagé entre tous les membres de l'organisation et surtout lorsque les résultats se retrouveront dans le système organisationnel, ses structures et sa culture. Mais de nombreux obstacles se trouveront sur cette route.

Les expertises, les normes et valeurs de même que la structure sont, au sein de l'organisation, fortement imbriquées les unes dans les autres. Aussi, toute organisation qui néglige de maintenir et d'accroître son expertise de base risque de se retrouver coincée devant les occasions d'apprentissage. Mais à quelles difficultés d'apprentissage les organisations et leurs managers sont-ils confrontés ?

### 7.3.1. L'AVEUGLEMENT

L'aveuglement est essentiellement un manque de vision des managers à l'égard de leur environnement. L'absence de veille les amène à négliger les signaux avertisseurs d'ouvertures ou de problèmes latents. La réussite antérieure de leur organisation les rend trop confiants à l'égard de l'avenir et accroît démesurément leur confiance en leurs capacités actuelles à faire face à l'environnement. C'est, entre autres, le principal problème des organisations publiques qui, en raison de leur lien direct avec l'État, ont tendance à ne pas se sentir menacées par les changements (si ce n'est les contraintes financières). Elles ont également tendance à maintenir leur façon habituelle de faire sans se rendre compte des transformations majeures que subit leur environnement.

### 7.3.2. LA PROJECTION

Lorsque l'environnement est turbulent et fournit un éclairage ambigu, les organisations ont tendance à mal percevoir cet environnement. Les intérêts politiques et/ou financiers peuvent induire une certaine vision de la réalité qui néglige de prendre en compte d'autres dimensions de cette même réalité. De plus, les organisations avec une forte culture rendent difficile, pour ceux qui y travaillent, d'avoir une vision autre que celle qui y est acceptable. De plus, si la disparité de pensée n'est pas favorisée au sein des managers, on aura là tous les ingrédients pour créer le cercle vicieux suivant: diminution du sentiment d'urgence devant l'environnement faussement percu, lequel suscite un sentiment

de sécurité... jusqu'à ce que la crise éclate. Alors, on raffermit encore les contrôles, reprenant les vieux réflexes antérieurs. C'est ainsi que plusieurs organisations ne réussissent jamais à intégrer, d'une crise à l'autre, les leçons qu'elles pourraient tirer de ces crises.

### 7.3.3. LA SIMPLIFICATION

Lorsque le cadre conceptuel des managers se réduit à une vision budgétaire de la réalité ou lorsqu'il est envahi par la préoccupation de l'équilibre financier par exemple, il rend difficile l'introduction de la complexité pour expliquer les changements nécessaires. Parler de la mondialisation n'implique pas automatiquement que l'on en saisit tous les rouages et les implications! Cette simplification conduit à expliquer les changements de la façon la plus simple possible tout comme certains continuent de croire que la seule source de motivation des employés est reliée à leur salaire. Cette simplification conduit à appliquer éventuellement des solutions simples à des problématiques complexes, lesquelles provoquent des effets inattendus. Par exemple, le désengagement des organisations publiques à l'égard des employés a amené ces derniers à se désengager de leurs organisations et, conséquemment, à en réduire l'efficacité forçant alors ces dernières à procéder une nouvelle vague de compressions.

### 7.3.4. LA DISPARITÉ

L'absence de vision intégrante des managers conduit habituellement à une absence d'intégration de plusieurs perspectives au sein de l'organisation. Cette disparité survient lorsque les individus ou les groupes font partie de processus montés en parallèle et poursuivent ainsi chacun leurs propres objectifs. Ainsi, lorsque le système « ressources humaines » met l'accent sur la déconcentration alors que le système « financier et budgétaire » met l'accent sur les contrôles et la non-déconcentration des enveloppes budgétaires, l'organisation dans son entier manque alors d'unité et empêche ainsi le partage des apprentissages. De plus, une telle approche encourage les personnes à garder pour elles-mêmes leurs idées et propositions afin d'en tirer un meilleur parti puisqu'elles se retrouvent en compétition les unes avec les autres. Les managers, dans un tel système, ont souvent l'impression que l'organisation tire ainsi profit d'une saine «émulation» alors qu'en fait c'est toute l'organisation qui en sort perdante et se retrouve dans une sorte de schizophrénie.

Ces différents obstacles rendent difficile, voire impossible le passage des apprentissages individuels à un apprentissage organisationnel. Comme on peut le voir, une organisation apprenante n'est pas nécessairement celle qui prévoit le plus gros budget de formation mais celle qui, dans l'attitude de ses managers, se donne les moyens d'apprendre de l'apprentissage de ses membres. Toute opération qui vise à accroître le partage d'une vision peut aider à réduire l'aveuglement aux occasions d'apprentissage. Évidemment, ce partage de vision n'a de chance de réussir que si d'abord les managers ont une vision et si, ensuite, ils ont développé un engagement commun à l'égard de cette vision. Dans la mesure où cette vision est partagée, elle a toutes les chances d'être inscrite dans les actions quotidiennes. De même, la recherche constante d'adéquation entre, par exemple, les services offerts à la clientèle et les ressources de l'organisation, au sens où ce sont les ressources qui doivent s'adapter et non l'inverse, permet une poursuite de l'apprentissage et de la recherche d'opportunités. Cela rend plus difficile la cristallisation des modèles et des réponses aux remous de l'environnement.

L'organisation peut aussi chercher à accroître la complexité plutôt que la complication tout en assurant la cohérence des réponses à l'environnement comme on l'a vu en parlant d'atomisation de la structure. Le partage d'expériences entre les différentes unités, dans un climat de confiance et d'échange, peut effectivement favoriser cette perception de la complexité des modèles. L'organisation peut encore favoriser la bonne volonté de ses membres à se développer et à accroître son apprentissage en réduisant la rigidité de ses contrôles externes et en encourageant la prise de risque. Le contrôle externe (coordination) peut avantageusement être remplacé par un contrôle interne (intégration) qui provient du partage de la vision et du sentiment que tous participent à la réussite des objectifs organisationnels. Les managers doivent donc chercher à faire converger les objectifs personnels des membres avec ceux que l'organisation poursuit. À cet égard, l'exemple doit venir de haut d'abord si l'on veut qu'il soit suivi par l'ensemble de l'organisation. L'ouverture à un état de veille continu doit être ressentie comme essentielle par les managers s'ils veulent conduire leur organisation sur le sentier de l'apprentissage continu. Pour ce faire, il leur faut échapper à quelques pièges.

### 7.3.5. LA PARALYSIE

Les managers peuvent faire montre de la meilleure volonté du monde dans leur désir de conduire leur organisation vers l'apprentissage, mais être tout de même paralysés dans leur action. Cette paralysie peut provenir de contraintes organisationnelles, de la confusion dans les objectifs recherchés ou de la complaisance à l'égard des façons habituelles de faire. Ils peuvent aussi être handicapés par la crainte de subir des « représailles » des instances dites « supérieures » s'ils s'aventurent trop loin dans le changement. Ils ont ainsi tendance à adopter une attitude ambiguë à l'égard de la mise en œuvre d'une organisation apprenante, cherchant à la fois à l'enclencher tout en se réservant une possibilité de retraite en cas de « dérapage ». Une telle attitude a l'inconvénient de lancer un double message qui les place d'une certaine façon en retrait du processus qu'ils souhaiteraient favoriser.

### 7.3.6. L'INCOHÉRENCE

L'incohérence est l'obstacle le plus commun. Il se manifeste lorsqu'il y a non-concordance entre les intentions annoncées par les managers et les gestes qu'ils posent quotidiennement. L'organisation se retrouve en dichotomie multiple où les faits et gestes des différentes directions se court-circuitent et les décisions prises sont en incohérence avec les orientations déclarées de la direction. On dit alors que « la main droite ignore ce que fait la main gauche»! L'inconstance des managers à l'égard de la réalisation des orientations est souvent perçue par les employés comme un non-engagement ou un manque de sérieux de leurs intentions; le dilemme apparaît cependant lorsque cette même inconstance est perçue, de la part des instances supérieures, comme un ajustement pragmatique, politique ou diplomatique. Cette incohérence rend les managers réticents à la prise de risque inhérente à l'apprentissage et ne leur permet pas de tirer le maximum de l'expérience de l'échec que leur organisation pourrait vivre et qui l'en ferait sortir gagnante.

### 7.3.7. LE CLOISONNEMENT

Tout manager qui bâtit son organisation sur le vieil adage de « diviser pour régner » ne doit pas s'étonner de la difficulté à transférer les acquis d'une direction à une autre. Le processus d'apprentissage ne s'effectue vraiment que lorsque la confiance existe entre les membres. Ces derniers doivent avoir l'assurance que leur engagement ne sera pas utilisé contre eux. Ou encore que les résultats de leur apprentissage ne seront pas mis au service d'une direction qui assurerait davantage son pouvoir sur eux. En l'absence d'une telle assurance, les gens ont tendance à résister aux innovations qui ne sont pas issues de leur milieu et à ne diffuser leurs bons coups que lorsque cela sert leur intérêt immédiat.

Dans ces conditions, il est difficile de mettre en œuvre une véritable organisation apprenante et d'enclencher ainsi un changement de type 2 qui a quelque chance de réussir.

### 7.3.8. LA SUPERSTITION

Une organisation apprenante doit savoir interpréter correctement le résultat de son apprentissage afin d'en tirer profit. La tendance générale est souvent de voir une relation de cause à effet entre une action prise et le résultat obtenu, alors que la complexité de la situation exigerait une autre interprétation. Il existe aussi une tendance naturelle à interpréter les résultats en fonction de ses propres visées. Le concept d'attribution nous rappelle que les gens ont tendance à attribuer leur succès comme découlant de leurs efforts et leur échec comme relevant des actions d'autrui. De même, on a tendance à attribuer les causes d'événements positivement importants à des individus plutôt qu'à l'environnement (c'est souvent le cas chez les hommes politiques!) et à simplifier à outrance la règle de causalité. Une conjoncture favorable laisse souvent croire que le manager a exercé un leadership majeur alors qu'il n'en est rien.

En somme, l'apprentissage est davantage une attitude qu'une action déterminée dans le temps. Cette attitude vise essentiellement à faire progresser l'organisation d'une situation d'ignorance vers une attitude d'engagement. Cette attitude, une fois développée, se nourrit d'elle-même. Lorsqu'une organisation en fait sa priorité, elle a peu de chance de se retrouver en porte-à-faux par rapport à son environnement. Dans un monde incertain et turbulent, c'est là une assurance qu'il ne faut pas négliger.

Pour ce faire, les managers devront passer d'une gestion « donneuse d'ordre » à une gestion « donneuse de sens » qui utilisera le temps non seulement dans sa fonction de durée mais également dans son intensité. Ils doivent donc composer avec différentes conceptions du temps afin que les employés perçoivent le changement dans une perspective différente.

### 7.4. LES QUADRANTS DU TEMPS

C'est une évidence que de rappeler que le changement doit pouvoir compter sur le temps pour se réaliser. Mais l'on s'attarde généralement moins sur le type de temps que la conduite du changement exige. Le manager doit apprendre à jongler avec les différents aspects du temps s'il veut s'assurer que le changement qu'il envisage pour son organisation puisse devenir réalité. Il doit savoir comprendre et utiliser à la fois la profondeur et l'étendue du temps s'il veut pouvoir prétendre s'en faire un allié plutôt qu'une contrainte dans le cheminement de tous vers la mise en œuvre de l'organisation en changement. Ces deux « caractéristiques » du temps peuvent s'illustrer sur deux axes, l'un vertical (profondeur) et l'autre horizontal (étendue), dont la jonction permet de mieux saisir l'impact des actions à mener pour réussir le changement envisagé.

Temps intensité

Bifurcation Incarnation

Temps court

Transition Structuration

Temps durée

FIGURE 7.2

### 7.4.1. BIFURCATION

Dans le quadrant représenté par le temps intensité et le temps court apparaît la notion de bifurcation, c'est-à-dire le moment où l'organisation, forte de l'analyse de son environnement externe de même que des forces et faiblesses qui l'influencent, choisit de changer en revoyant, par exemple, son orientation ressources pour se diriger vers une orientation clientèle. C'est le moment que l'on nomme le « point d'inflexion stratégique », moment qui fait la différence entre les organisations et

les entreprises qui se donnent les moyens d'avoir un second souffle et celles qui glissent définitivement vers leur déclin. Ce que les anglophones nomment « momentum » représente bien ce quadrant, soit le moment où, sur le plan personnel par exemple, on s'engage résolument vers une nouvelle étape.

### 7.4.2. INCARNATION

Le quadrant formé par le temps intensité et le temps long représente l'incarnation du changement par les faits et gestes du manager. Ce dernier devient, comme on l'a vu ailleurs, l'illustration de ce que sera la nouvelle organisation une fois sa transformation achevée. Il illustre par son agir quotidien les valeurs et les orientations qu'il entend faire partager par l'ensemble du personnel. Au fond, il s'agit de l'adéquation entre la vision qui a donné naissance au changement et sa représentation « virtuelle » démontrée par le manager aussi longtemps qu'il le faudra avant qu'elle ne devienne réalité dans l'organisation ou l'entreprise. Sur le plan personnel, l'incarnation se joue dans la conviction que nous avons d'avoir fait, par exemple, le bon choix après un moment d'hésitation plus ou moins prolongé.

### 7.4.3. TRANSITION

Le troisième quadrant, à la croisée du temps court et du temps durée, fait référence à la période de transition que toute organisation doit vivre dans le passage obligé vers le changement. Cette période de transition doit s'accompagner de mesures dites « provisoires » qui ont pour principal objet de faciliter le changement. Le vieil état n'est plus tout à fait présent alors que le nouveau n'occupe pas encore toute la place. D'où l'importance que ces mesures transitoires prennent dans l'action quotidienne du manager et dans l'imaginaire des employés. Ce sont ces mesures transitoires qui indiquent les éléments autour desquels la transformation se fera. Idéalement, elles devraient illustrer les valeurs qui vont caractériser la nouvelle organisation de même que le changement de pôle dans la répartition du pouvoir au sein de l'organisation ou de l'entreprise. Sur le plan personnel, ce quadrant représente les moyens que nous mettons en œuvre pour atteindre le changement désiré.

### 7.4.4. STRUCTURATION

Le dernier quadrant formé du temps long et du temps durée vient concrétiser, dans les faits, la nouvelle organisation. Les mesures transitoires se muent graduellement en mesures plus permanentes sans toutefois tomber dans l'immobilisme qui pouvait caractériser l'ancienne organisation. Dans le cas contraire, tout le travail de transformation serait à reprendre dans un délai relativement court. Ces structures et/ou mécanismes deviennent les éléments porteurs de la nouvelle vision ou orientation que s'est donnée l'organisation. Ils servent de « garde-fous » quant au maintien des choix faits au moment de la bifurcation, comme par exemple le fait de mettre en place une orientation clientèle.

Il serait inexact de considérer l'entrée en scène de chacun de ces quadrants comme s'opérant sur une base linéaire. Même si l'on peut raisonnablement croire que le quadrant de la bifurcation donne naissance au processus, les autres quadrants font ressentir leur nécessité en alternance. Avant que le quadrant de la structuration soit bien amorcé, il faut que l'incarnation et la transition s'alimentent l'une l'autre en s'appuyant sur la bifurcation si l'on veut espérer se rendre au bout du processus. Ces étapes ne doivent donc pas être vues comme des éléments de planification mais davantage comme un moyen de décrire le rapport entre l'engagement du manager et le rôle du temps dans la mise en œuvre d'un changement de type 2. La compréhension de ces éléments permet aussi de mieux saisir certains facteurs en cause dans la perception de ce changement par les employés. Cela nous ramène à notre conviction profonde: changer est d'abord et avant tout une affaire de perception. C'est pourquoi le manager doit se positionner à la fois dans un temps court pour faire sien le changement enclenché et l'incarner au jour le jour, ce qui sera essentiel dans la conduite quotidienne du changement, et dans un temps long pour le faire partager par l'ensemble de son organisation.

Dès l'enclenchement du changement, le manager se doit de mettre en place une nouvelle symbolique autour de laquelle l'ensemble de l'organisation se remodèlera. Cette nouvelle symbolique doit avoir ses propres rites tout en intégrant les anciens. Elle provient essentiellement d'une vision du manager à l'égard de son organisation et cette vision doit être à la fois claire quant à l'image que ce dernier veut donner et imprécise quant à ses modalités d'application. La clarté de cette image permet de rappeler constamment l'objectif poursuivi alors que les imprécisions favorisent la contribution du plus grand nombre possible à la concrétisation quotidienne de l'image.

Dans ces conditions, les gestes vont donc compter plus que les mots parce qu'ils permettent d'opérer la mise en scène (voir le chapitre 3), les mots ne faisant que l'expliquer. Plus les objectifs de la mise en scène du changement seront précis, impliquant un « radotage »

constant de la vision du manager, plus ce dernier pourra laisser une marge de manœuvre aux acteurs sur le terrain puisque l'intégration sera maintenue constante.

L'annonce d'un changement de type 2 engendre, comme on le sait, un flou qui augmente la valeur symbolique des gestes que le manager posera dans son quotidien. Puisque tous sont en attente de ce qui va « arriver », ces symboles auront une portée plus grande que les gestes, lesquels auront une portée plus forte que les mots. Le choix de ces symboles sera donc déterminant dans la mise en route du changement afin de s'assurer que tous auront la même grille de décodage des faits et gestes du manager dans sa mise en œuvre de la nouvelle organisation.

# **UNE NOUVELLE SYMBOLIQUE: UN EXEMPLE**

Supposons une fusion d'établissements dans laquelle le manager se plaît à dire qu'il s'agit d'une nouvelle organisation radicalement différente de celles qui étaient déjà en place. Si ce dernier provient de l'une ou l'autre des anciennes organisations, il doit impérativement se démarquer non seulement de la culture de son organisation d'appartenance mais aller jusqu'à physiquement occuper un bureau situé géographiquement ailleurs que celui qu'il occupait jusqu'alors. Cela permet de déstabiliser, dans l'imaginaire des individus, l'adéquation entre sa nomination comme manager de la nouvelle organisation et l'incarnation, tant aux yeux des membres de son ex-organisation que des autres organisations faisant partie de l'ensemble, de l'ancienne culture qu'il représentait. Autrement, les membres de son ancienne organisation auront tendance à croire qu'il n'y a au fond rien de véritablement changé et ceux des autres organisations croiront qu'ils sont «intégrés» à celle dont est issu le manager principal.

C'est pourquoi le manager doit accorder une attention toute particulière aux premiers messages qu'il énonce et aux premiers gestes qu'il pose au regard du changement. S'il donne le moindrement l'impression que tout se poursuit comme avant en attente d'une nouvelle structuration qui devrait donner le signal du changement, il lui sera très difficile de déstabiliser les perceptions initiales parce que n'ayant pas su bénéficier de l'opportunité que représentait le « flou chaotique » provoqué par ce qui donnait naissance au changement (fusion, regroupement, changement de direction). Cette période de flou est celle qui lui permet d'inscrire cette nouvelle symbolique beaucoup plus facilement, au moment où les personnes sont déstabilisées et recherchent un nouveau « sens » à ce qui leur arrive. S'il ne saisit pas cette occasion,

il éprouvera beaucoup de difficulté à faire croire à un véritable changement dont il serait le porteur. Les membres de l'organisation auront plutôt tendance à croire qu'il se soumet au changement par obligation avec ce que cette perception entraînera au niveau de la qualité du leadership que l'ensemble de l'organisation attribuera à ce manager. Bref, par rapport à la mise en scène, le manager aura perdu une excellente occasion de rapprocher le plus possible son personnage de sa personne pour que son rôle soit vu comme celui qui met en œuvre le changement en l'incarnant plutôt que celui qui se retranche derrière le rôle traditionnel de manager. Ce qui aurait pu être un changement de type 2 se muera en changement de type 1 auquel se grefferont de nombreuses difficultés de parcours provoquées par l'impossible conciliation des symboliques différentes dans un contexte plus « compliqué » qu'auparavant.

Mais si, par ailleurs, le manager a su profiter de cette période pour enclencher adéquatement le changement et mettre de l'avant cette nouvelle symbolique autour de laquelle se construira la nouvelle organisation, il trouvera une satisfaction plus grande dans la conduite quotidienne de ce changement.

### **QUESTIONS POUR UN MANAGER**

- Suis-je bien conscient de l'importance des premiers gestes posés au regard du changement que je vise pour mon organisation ou mon entreprise?
- Suis-je en mesure de proposer une vision claire de cette nouvelle organisation qui me servira à la mise en œuvre d'une nouvelle symbolique à laquelle pourront se rattacher les membres de mon organisation?
- Suis-je capable de mettre en place une gestion plus « donneuse de sens » que « donneuse d'ordre » ?
- Ai-je bien identifié les principaux obstacles susceptibles d'entraver mon apprentissage et, par conséquent, celui de mon organisation?



# LA CONDUITE QUOTIDIENNE DU CHANGEMENT

L'irréversibilité des phénomènes, autre apport de la théorie du chaos (voir l'introduction) qui implique que l'on ne peut revenir en arrière une fois le mouvement lancé, peut aider à comprendre le facteur qui incite les managers à une extrême prudence dans la conduite d'un projet de changement. Souvent cette prudence se transforme en crainte que le changement ne leur échappe et ils sont alors tentés de renforcer les structures de contrôle, ce qui va justement faire déraper le changement. Or, avant de s'interroger sur la meilleure façon de « structurer » le changement, le manager doit apprendre à faire le passage du contrôle à la conduite, de la même façon qu'il doit apprendre à passer de la coordination à l'intégration, comme nous l'avons vu au chapitre 6.

### 8.1. LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Le véritable changement s'apparente souvent à une longue traversée du désert puisque pendant un long moment, nous avons l'impression de perdre beaucoup sans rien gagner en retour. C'est pour cela que nous reportons toujours le plus loin possible ce douloureux moment. Il en est de même pour les entreprises et les organisations.

Au sein d'une organisation ou d'une entreprise, la conduite du changement est une responsabilité que devrait assumer le manager. Cela implique que, si le changement survient hors de sa responsabilité, l'organisation risque de se retrouver dans une situation qu'il ne sera pas en mesure d'intégrer. C'est souvent le cas lorsque les managers font montre de peu de vision et qu'ils prônent une attitude attentiste à l'égard des événements. Cette attitude peut signifier la « mort » à plus ou moins brève échéance dans le cas d'une entreprise privée et la léthargie plus ou moins accentuée dans le cas d'une organisation publique. C'est souvent un facteur négligé comme le montrent les statistiques qui font état d'un taux d'échec élevé dans la mise en œuvre d'une réorganisation importante au sein des entreprises ou organisations. Il arrive fréquemment que, même si le diagnostic s'est révélé juste et le consensus important autour de la nécessité d'opérer le changement, la conduite du changement devient défaillante parce que le manager oublie qu'il le porte sur ses épaules tant qu'il n'est pas suffisamment implanté. C'est une responsabilité qui demande plus de courage qu'on ne le croit.

Il faut rappeler qu'il existe des conceptions différentes du changement. Selon une première conception, le changement serait le résultat d'une lutte entre les facteurs favorables et les facteurs défavorables qui émanerait de perceptions divergentes des contraintes et des opportunités. Évidemment, l'issue de cette lutte aboutirait en un com-

promis dans lequel les forces « gagnantes » prendraient plus de place que les forces « perdantes » indépendamment de la justesse de perception de ces mêmes forces. Dans certains cas, on assisterait à ce que l'on appelle le « changement dans la continuité » où finalement on se rallierait au fait qu'il faut que les choses aient l'air de changer pour que rien ne change!

Dans cette conception du changement, il semble que ce soit principalement l'insatisfaction qui pousse au changement plutôt que le désir d'aller de l'avant. Il s'agit d'une conception que les hommes politiques connaissent et exploitent aisément en s'assurant que l'insatisfaction des « électeurs » n'atteigne pas des sommets tels qu'ils incitent ces mêmes électeurs à demander un véritable changement.

Bon nombre de managers connaissent aussi cette approche et l'appliquent dans leur rapport avec les employés en ménageant les intérêts des plus forts tout en ne frustrant pas trop les aspirations des plus faibles. Dans ce contexte, l'expression « ne pas faire de vague » prend tout son sens.

Selon une seconde conception, le changement serait le résultat du pouvoir d'attraction qu'exerceraient sur les individus certaines idées, certaines tendances ou certaines attentes. Dans ces conditions, il ne servirait à rien de mettre en œuvre une pression quelconque pour que le changement prenne place mais, au contraire, il faudrait « tirer » les individus vers un objectif mobilisateur. L'organisation ou l'entreprise gagnerait, bien sûr, à ce que cet objectif soit issu de la vision du manager et de l'image que ce dernier présenterait de l'entreprise ou de l'organisation. On se rend donc compte que, dans ce cas, le changement serait la résultante du rapport entre le manager-leader et ses employés, rapport qui servirait à juger de la congruence du projet de changement.

# 8.1.1. UNE GESTION DE LA CONGRUENCE

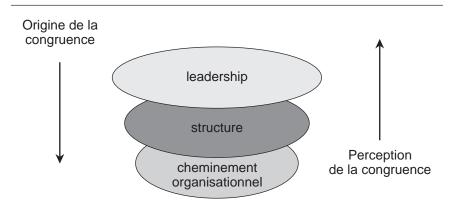
La congruence dont il est question ici fait l'objet d'une triple déclinaison :

- la congruence du leadership,
- la congruence de la structure,
- la congruence du cheminement organisationnel.

Cette congruence s'évalue en tenant compte du rapport manager-employés tel qu'il est perçu par les employés et non tel que l'imagine le leader. Ainsi, ce rapport serait fonction tout d'abord de la clarté de la vision dans l'esprit du manager et de sa capacité à la livrer en un tout cohérent, pragmatique et stimulant. Ce partage de la vision ne proviendrait pas surtout de l'énoncé que pourrait en faire le manager mais de la perception du degré de conviction du manager que les employés déduiraient de l'observation quotidienne et répétée des faits et gestes du manager. On parlerait alors de la congruence du leadership.

FIGURE 8.1

Les niveaux de congruence dans la conduite
du changement



Ce rapport serait également fonction de l'inclusion de la vision professée par le manager dans une structure facilitante qui refléterait le caractère transitoire dans lequel tout changement actuel doit prendre place compte tenu du contexte d'incertitude et de turbulence auquel l'organisation est confrontée. En d'autres mots, tout en ayant libellé de façon générale l'image structurelle recherchée par l'organisation, on se réserverait la possibilité d'y introduire des modifications qui tiendraient compte du mode des modifications possibles dans la dynamique tant interne qu'externe de l'entreprise ou de l'organisation. On toucherait alors à la congruence de la structure.

Ce rapport serait finalement fonction de la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage continu qui soutient non seulement l'acquisition de connaissances mais aussi son transfert constant au sein de l'organisation et qui favorise en conséquence un droit à l'erreur à l'intérieur de limites propres à l'incarnation de la vision partagée. On fera alors référence à la congruence du cheminement organisationnel.

Conséquemment, les employés montreront une certaine ouverture au changement dans la mesure où ils jugeront que ce rapport leur apparaît positif. La tâche de rendre ce rapport positif incombe, on le voit bien, au manager puisqu'il se retrouve dans un rôle d'autorité et qu'il devient dès lors, en accord avec le philosophe Paul Ricœur, imputable non pas envers ceux qui lui ont délégué cette responsabilité mais vis-à-vis de ceux envers qui il l'exerce, renversant ainsi l'habituelle façon de voir.

### 8.1.2. CLIMAT DE CONFIANCE ET INCERTITUDE

On voit bien que la conduite du changement n'est pas un exercice linéaire qu'il suffit de planifier adéquatement pour que toutes les étapes se déroulent harmonieusement et que chaque élément prévu tombe au bon moment. Elle emprunte davantage à l'image de l'escalade où le premier de cordée doit non seulement se préoccuper de bien arrimer les crampons au rocher mais veiller à ce que chacun de ceux qui le suivent (et qui ainsi dépendent de lui et de son jugement) puisse franchir, à son rythme, les étapes qui conduiront la totalité de l'équipe au sommet envisagé. Il n'est pas exclu qu'il doive redescendre pour prêter main-forte à qui n'a pas encore l'assurance du grimpeur expérimenté, l'encourager de ses paroles et lui rappeler ce qui l'attend au bout du parcours.

La conduite du changement s'appuie donc sur un climat de confiance que le manager a pour responsabilité de créer et d'alimenter. Cette confiance ne doit en aucun temps être tenue pour acquise car le manager risque de se retrouver avec l'impossible tâche de porter seul le changement. Ceci représente une tâche à temps plein qui devrait inciter le manager, responsable du changement, à se dégager le plus possible des contraintes opérationnelles quotidiennes. Pour ce faire, il importe que le manager s'inscrive dans un processus de planification non linéaire qui inclut nécessairement l'incertitude comme une donnée de base dans la conduite du changement.

Le changement ne pouvant s'assimiler à un exercice dont le résultat dépend d'une bonne planification et d'un bon contrôle, il faut y incorporer une part d'inconnu qui, par définition, est imprévisible et exige une adaptation rapide. Pensons au skieur dont l'habileté se mesure non pas dans son aptitude à prévoir sa descente de façon mécanique et structurée mais à son habileté à tirer parti des obstacles qui se dressent tout au long de son parcours pour en faire une descente particulière, impossible à répéter dans ses moindres détails. Le changement s'apparente donc à un voyage: on s'y prépare mais nul ne peut dire comment il va se dérouler au jour le jour. Il faut même accepter les imprévus, ce qui en fait son attrait et bien souvent nous procure les meilleurs souvenirs, tout en gardant en tête la destination. Il importe

Il importe que le manager fasse de l'objectif visé et non des moyens pour y parvenir le véritable enjeu du changement. donc que le manager fasse de l'objectif visé et non des moyens pour y parvenir le véritable enjeu du changement. Conséquemment, il lui faut constamment, et avec persévérance, rappeler cet objectif et jeter du lest au fur et à mesure que cet objectif semble partagé par le plus grand nombre, au sein de l'organisation ou de

l'entreprise. Car les imprévus ne remettent pas en cause la destination mais change seulement la route pour y parvenir. Ce dernier aspect doit être ancré dans la tête des managers pour être perçu par l'ensemble. Dans ces conditions, chaque étape franchie n'a en soi aucune importance. Ce n'est que parce qu'elle rapproche l'organisation de la mise en place du changement qu'elle a un sens. Le manager doit se méfier de la méthodologie qui n'est souvent (voir le chapitre 6) qu'un paravent qui risque de nous amener à accorder plus d'importance au processus qu'à la destination.

# LA PLANIFICATION LINÉAIRE

Il s'agit d'une planification où chacune des étapes réussies ouvre la porte à la suivante. De là l'importance de bien contrôler le processus permettant d'y arriver. Dans ces conditions, l'incertitude doit être minimale, voire inexistante. La planification stratégique traditionnelle en serait un bon exemple.

# LA PLANIFICATION NON LINÉAIRE

Il s'agit d'une planification où l'objectif que l'on veut atteindre sert de repère pour interpréter l'étape qui se présente et tirer profit des circonstances. Dans ces conditions, l'incertitude fait partie des données avec lesquelles il faut compter. La planification d'un jeu sur un terrain de football (soccer) illustre bien cette approche.

De plus, dans la conduite du changement, le manager doit constamment se préoccuper non pas tant de l'incertitude, donnée de base avec laquelle l'organisation doit composer, mais de l'insécurité dans laquelle se trouve plongé l'ensemble de l'organisation. Cependant, il ne peut le faire que s'il a lui-même pris conscience de la sienne propre et travaillé à sa résorption minimale. À défaut de cette attention portée à l'insécurité, tant personnelle qu'organisationnelle, deux problèmes surgissent: la peur s'empare des individus, cadres comme employés, et les premiers ont tendance à transférer leur propre insécurité sur l'organisation.

## 8.2. LA PEUR AU POUVOIR

Le changement, comme tout ce qui nous est inconnu, présente à la fois un côté fascinant et un côté inquiétant. La direction d'une organisation n'échappe pas à cette influence. Aussi vient un moment où après avoir introduit un changement, la direction découvre qu'il commence à avoir sa vie propre, son propre cheminement et que celui-ci risque de lui causer des surprises; elle peut alors craindre d'en perdre le contrôle. Or, nous l'avons déjà signalé, si le changement se conduit et se dirige, il ne se contrôle pas. Plus on tente de le retenir et de le restreindre, plus il y a de risques qu'il nous échappe et emprunte des voies inattendues.

Le changement est une énergie qu'il faut canaliser. En absence de canalisation, cette énergie s'accroît, enfle et, tout comme l'eau

retenue par un barrage, risque de déborder au-delà des chemins prévus. On peut facilement comprendre que la différence entre la fascination et la peur ressenties à la vue de l'eau retenue par le barrage peut en grande partie s'expliquer par une ques-

Le changement est une énergie qu'il faut canaliser.

tion de point de vue. Si l'on parcourt le barrage et l'immense lac adjacent à partir d'un avion qui survole le paysage, on peut effectivement être fasciné par le spectacle qui se présente à nos yeux, admirer l'architecture, être séduit par la force de l'eau qui sort des vannes et ressentir l'émerveillement de voir cette eau se transformer en énergie en s'engouffrant dans les turbines pour en ressortir apaisée.

Mais si l'on regarde le même spectacle de la base même du barrage, la fascination fait alors graduellement place à la peur. L'immensité de l'ouvrage, la quantité énorme d'eau au-dessus de nous, la possibilité qu'une faiblesse dans la construction entraîne un effritement de la structure qui permettrait à la force de l'eau de s'exercer ailleurs que dans les canaux prévus, tous ces éléments nous font nous sentir subitement bien petits devant cette source d'énergie pouvant se muer en force de destruction dont nous ferions immanquablement les frais. Nous serions alors tentés de poser quelques questions entre autres sur la qualité de la structure!

Il serait un peu malvenu de parler de résistance au changement pour décrire l'attitude qui caractérise les managers au fur et à mesure qu'un changement prend forme. Il est plutôt rare de rencontrer un manager qui s'oppose au changement qu'il a lui-même enclenché! Mais on peut rencontrer un manager qui, ayant proposé un changement pour son organisation et en ayant délégué la conduite sous prétexte que les dossiers quotidiens exigeaient son attention, se montre hésitant devant les conséquences du changement qu'il a enclenché sans s'y engager. En effet, bon nombre d'administrateurs ont souvent l'impression que le changement doit s'appliquer à l'ensemble de l'organisation... à l'exception d'eux-mêmes. Par exemple, ils souhaitent des services ou des unités décentralisés mais sans avoir à modifier leur mode de contrôle. Ils prônent la prise en charge par les individus de la partie de l'organisation qui les concernent mais sans renoncer à rapatrier la prise en charge si elle n'est pas à leur image. Ils souhaitent influencer plus fortement leur organisation mais ne veulent en aucun cas renoncer au pouvoir d'imposer cette influence si leur charisme venait à faire défaut.

Or, ce qu'un changement de type 2 provoque, c'est une véritable révolution dans l'exercice quotidien de l'activité organisationnelle. En choisissant de ne pas se mettre en situation d'apprentissage alors qu'ils l'exigent pour les autres, les managers se privent du cheminement qui

Le manager, lorsqu'il l'exige des autres, doit aussi se mettre en situation d'apprentissage. leur ferait « comprendre » le changement sans le craindre. De plus, en négligeant l'impact de l'action modélisante qu'a leur conduite auprès des employés et cadres, les managers suscitent une réaction empreinte de cynisme. Les impacts sont énormes. Ils peuvent d'abord se traduire par une démobilisation néfaste à l'égard du sentiment d'urgence qui avait justifié

le déclenchement du changement, ensuite par une perte des meilleurs éléments qui, devant l'inertie de la direction, optent pour une organisation plus « dynamique » et, finalement, par un renforcement de la position des groupes opposés au changement.

Forts de cette nouvelle « urgence » que représente à leurs yeux la dérive du changement, les managers ont tendance à penser que l'annonce du changement faite au début et les quelques modifications effectuées par la suite suffisent et qu'il vaut mieux, tandis qu'il est encore temps, freiner le changement avant que ce dernier s'emballe. Ce faisant, ils interrompent le processus du changement et mettent du sable dans l'engrenage. Ils laissent en plan des employés et des cadres qui, naïvement peut-être, avaient cru que cette fois-ci était la bonne. Ces managers oublient, et cela représente de loin le danger le plus menaçant pour l'organisation, que des membres, bien souvent parmi les plus dynamiques, ont eu un avant-goût de ce que pourrait être leur milieu de travail et le retour à « la normale » représente pour eux un « retour en arrière » dont ils se remettront difficilement mais dont l'organisation ou l'entreprise, elle, ne se remettra pas.

On ne peut faire, comme dans le cas d'un changement de type 1, juste un peu de changement de type 2. Ce dernier induit une véritable transformation dans la mentalité des personnes et, par conséquent, dans le vécu de l'entreprise. Une fois que cette transformation est engagée, ne serait-ce que partiellement, elle ne peut régresser. Soit elle conduit les gens à se détacher de leur organisation, soit elle suscite une frustration plus importante à l'égard de cette organisation qui revient au *statu quo ante*, avec la naïveté en moins. Les conséquences seront dramatiques pour la survie de l'entreprise ou de l'organisation. Il aurait été préférable de ne rien laisser miroiter. Ce retour de la peur marque la fin des illusions : celle d'un véritable changement organisationnel, celle de la mise en œuvre d'une organisation apprenante, celle de l'apprivoisement et d'une meilleure connaissance de son environnement.

# 8.3. LE TRANSFERT D'INSÉCURITÉ

En période de profonds bouleversements, il est normal que l'ensemble du personnel d'une organisation ou d'une entreprise soit affecté directement ou indirectement par l'incertitude engendrée par ces situations. Qu'il s'agisse de fusion, d'intégration ou de réaménagements rendus nécessaires par un recentrage sur la clientèle, ces perturbations créent une incertitude qui affecte le niveau de sécurité des individus au sein de l'entreprise. Pour les employés, cet état de choses affectera surtout leur performance, influencera leur présence au travail et pourra, dans une certaine mesure, se répercuter sur leur vie personnelle. Dans le cas des managers, outre les impacts similaires à ceux des employés, leur niveau de sécurité ébranlé par l'incertitude aura des conséquences appréciables sur la gestion même de l'organisation.

# 8.3.1. UNE INSÉCURITÉ « OBJECTIVE »

Comme il a déjà été démontré que les facteurs de stress ne possèdent pas tous le même poids dans l'échelle d'affectation, de même les différents bouleversements susceptibles d'affecter une entreprise n'ont pas le même impact auprès des individus. Ainsi, on pourrait raisonnablement penser qu'un changement de type 1, ne touchant généralement que la structure dans son ensemble, n'atteindra que les individus concernés et ne produira pas d'insécurité majeure dans l'organisation. Alors qu'un changement de type 2, découlant, par exemple, d'une fusion, viendra directement toucher la culture même de l'entreprise remettant par le fait même en cause les paramètres habituels de référence des membres de l'organisation. Or ces éléments générateurs en soi d'insécurité n'affecteront pas de la même manière les individus, fussent-ils

managers. En effet, ce type d'insécurité, qu'on nomme « objective » parce que résultant de facteurs externes, viendra se rajouter à une insécurité personnelle déjà existante.

# 8.3.2. UNE INSÉCURITÉ SUBJECTIVE

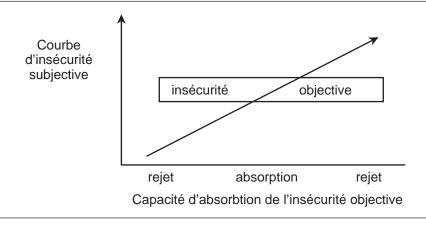
La psychologie nous apprend que, tout comme le niveau de stress, il existe un niveau optimal d'insécurité personnelle qui permet à un individu de fonctionner adéquatement. Ce niveau d'insécurité, issu de son histoire personnelle et de sa capacité d'intégration des différentes expériences vécues, lui permet de composer avec son environnement interne et externe. Si ce niveau est trop bas, l'individu rejettera sur son entourage tout élément stressant dans une recherche immédiate de satisfaction pouvant se traduire par un comportement de type sociopathe ou, en gestion, de type technocrate, l'individu ne possédant pas en lui ce qu'il faut pour absorber l'insécurité. Si ce niveau est trop élevé, l'individu aura du mal à supporter la tension que les événements lui feront subir et il aura alors tendance soit à y succomber si ses ressources sont limitées, soit à la transférer sur autrui s'il a le pouvoir organisationnel de le faire. Dans l'un et l'autre cas, les impacts seront importants surtout pour l'entourage de l'individu; on imagine sans peine les conséquences organisationnelles.

# 8.3.3. Aux conséquences stratégiques

En effet, le niveau d'insécurité « objective » avec lequel le manager saura composer dépendra directement de son niveau d'insécurité subjective ou personnelle. La connaissance et la maîtrise qu'il détient de son insécurité subjective lui permettront d'assimiler plus facilement l'insécurité engendrée par un changement de type 2. Dans le cas contraire, il aura tendance à réagir plus ou moins négativement (d'autant plus fortement qu'il en ignorera les impacts pour lui-même) à cette incertitude en statuant que le changement doit surtout affecter ses subordonnés et que lui-même n'a pas à y prendre part! Ses attitudes et ses comportements ajouteront au climat d'incertitude et auront des conséquences néfastes pour son entreprise ou son organisation. Profondément insécurisé par ce qui arrive à son organisation ou à son entreprise, mais tenté d'attribuer ce sentiment à une «perte de contrôle» managériale, il transférera son besoin de sécurité sur l'ensemble de son entreprise au moyen d'ajout substantiel de mesures de toutes sortes. Par le fait même, il enlèvera à son entreprise une part importante de la flexibilité dont elle aurait besoin en cette période d'incertitude.

FIGURE 8.2

L'effet de l'insécurité subjective
sur le degré d'absorbtion de l'insécurité objective



Il importe donc que le manager puisse porter attention à son niveau d'insécurité personnelle afin de la distinguer de l'incertitude. Car, si en regard de l'incertitude qui émane de l'extérieur nous ne pouvons agir directement, l'insécurité personnelle est un aspect de notre personne sur lequel nous pouvons exercer une certaine influence dans la mesure où la connaissance que nous avons de nous-même nous permet d'en connaître les impacts quotidiens. Plus cette connaissance s'affine, plus nous pouvons absorber, sans trop d'impacts négatifs, l'insécurité « objective ». Pour un manager, soucieux de modérer l'impact de l'incertitude sur son entreprise, cette connaissance de lui-même devient primordiale.

Autant il est reconnu que l'outil premier du manager est d'abord sa propre personne, autant nous avons tendance à l'oublier lorsque surviennent les bouleversements engendrés par l'incertitude. Or s'il est un moment où la direction se doit d'être « lumineuse » comme un phare dans la tempête, c'est justement au moment où les employés, emportés et bousculés par le changement au sein de leur organisation ou de leur entreprise, ont besoin de percevoir et de sentir que cette même direction, également atteinte par le changement, absorbe la part qui lui revient et ne la retourne pas sur ceux dont la routine de travail est déjà lourdement affectée. Le manager doit donc se préoccuper de l'insécurité générale que peuvent ressentir les membres de son organisation. Il le fera de plusieurs façons.

En premier lieu, en portant attention à sa propre zone d'insécurité afin de l'apprivoiser et d'être ainsi sensible à celle des autres, minimisant ainsi le risque d'effectuer le transfert dont nous parlions plus haut. En deuxième lieu, il lui faut trouver son propre rythme d'intégration du changement afin d'être à l'aise dans le rôle de premier de cordée dans un mélange de courage, de témérité et de tolérance. En troisième lieu, cela veut dire qu'il lui faut s'assurer que le message lancé à toute l'organisation est le même quel qu'en soit le porteur, au sein de l'équipe de direction, et qu'il lui faut, pour ce faire, gérer les écarts.

# 8.4. LA GESTION DES ÉCARTS

Dans la mise en œuvre du changement organisationnel, les managers accordent généralement beaucoup d'importance aux étapes de ce changement. Les structures et les processus inhérents à l'aspect démocratique et participatif sont bien documentés et relativement suivis. Mais ces mécanismes, si bien articulés soient-ils, peuvent perdre de leur efficacité si l'on n'a pas pris la peine de vérifier et surtout de « gérer » certains écarts qui sont souvent négligés dans la mise en œuvre d'un changement. De plus, bon nombre d'échecs de changement organisationnel peuvent être attribués au fait que les managers tiennent pour acquis que tous ceux qui sont, de près ou de loin, impliqués dans le changement « nagent » en pleine harmonie pour réaliser cette figure improvisée qu'est le changement! Or des écarts se présentent même, et surtout s'ils ne sont pas explicites, par-delà la bonne volonté de chacun. Ce sont ces écarts dont il faut tenir compte.

## 8.4.1. LES ÉCARTS DANS LA NÉCESSITÉ DU CHANGEMENT

On a déjà rappelé auparavant que l'information relative à la nécessité du changement, particulièrement en situation de changement de type 2, doit être répétée aussi souvent que possible afin de rendre redondante cette information et, par là, s'assurer que les prémisses de base au changement sont non seulement entendues mais comprises dans leur pertinence. C'est la répétition sous forme abrégée ou complète, et en des termes différents, variés, imagés, des informations relatives à l'urgence du changement qui rend ce dernier incontournable aux yeux des participants. Si ces acteurs, en particulier ceux qui jouent un rôle clé dans la mise en œuvre, ont le moindre doute quant à la véracité des faits rapportés (contraintes financières, baisse de la clientèle, amenuisement de la part de marché, efficacité d'une nouvelle technologie, etc.), leur conviction à l'égard de la nécessité du changement fluctuera. Cette conviction fluctuant, leur implication fera

de même et dès que les difficultés surgiront, le rythme ralentira et l'on sera tenté de remettre en cause le changement une fois les premières transformations de surface réalisées.

### 8.4.2. LES ÉCARTS DANS LE NIVEAU D'ENGAGEMENT DES MANAGERS

Les organisations ou entreprises qui se lancent dans un changement d'importance, habituellement décidé par un conseil d'administration ou la haute direction, tiennent souvent pour acquis que cette même équipe de direction, qui sera chargée de le mettre en œuvre, partage le même niveau d'engagement. Il s'agit là d'une supposition qui ne se révèle pas toujours exacte. On a déjà mentionné que le changement modifie sensiblement la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise et de l'organisation. Envisagé sous cet angle, le changement a un coût politique pour certains des cadres qui craignent que leur base antérieure de pouvoir s'effrite, voire se transforme sensiblement. Bien qu'ils ne puissent s'objecter au changement (tout le monde est pour la vertu d'autant plus que le principal manager en fait son cheval de bataille). leur comportement sera empreint de prudence, d'hésitation et de questionnement. Leur comportement aura tôt fait d'être interprété, par les observateurs et les opposants avoués, comme autant de failles dans le front commun apparent de la direction à l'égard du changement. Dans une certaine mesure, ce type d'écart est le plus dangereux pour une organisation, car il est insidieux, latent et pas toujours de bonne foi. Il appartient donc au principal manager de s'assurer, par-delà les professions de foi de son équipe, de l'engagement formel de chacun au changement convenu.

## 8.4.3. LES ÉCARTS DANS LA VISION COMMUNE

Tout changement de type 2 s'inscrit dans le cadre d'une vision de l'organisation ou de l'entreprise que le changement transposera dans la réalité. D'une certaine façon, on peut dire que la vision est une sorte de réalité virtuelle au regard de la transformation à réaliser au sein de l'organisation. Plus cette réalité virtuelle se caractérise et se précise, plus elle peut servir de base de comparaison pour estimer le chemin à parcourir. De là l'importance que cette vision soit non seulement commune mais partagée par le plus grand nombre possible afin que la contribution des actions de chacun s'insère correctement dans la réalisation du grand voyage que représente la mise en œuvre du changement. Car c'est dans les actions quotidiennes que l'on peut vérifier ce partage de vision et que le manager principal est à même d'évaluer l'harmonie de l'ensemble. Tout écart dans cette mise en œuvre doit

rapidement être rectifié par un rafraîchissement de la vision initiale en ne croyant jamais que la communauté de pensée autour de cette même vision est atteinte.

#### 8.4.4. LES ÉCARTS DANS LA COMMUNICATION

Tout comme le bateau qui quitte son port d'attache pour une destination lointaine a constamment besoin, au moyen de divers instruments, d'être maintenu et parfois même ramené sur la ligne de son itinéraire, toute entreprise ou organisation en changement se doit de communiquer constamment l'état de sa situation, par rapport à sa destination, à tous ceux qui sont du voyage. Car, dans le feu de l'action, tous ne peuvent avoir à la fois un regard lointain pour maintenir le cap et une action immédiate pour faire avancer le navire. Or notre mémoire est ainsi faite qu'il nous faut faire un effort constant pour se rappeler l'objectif à atteindre et ne pas se laisser distraire par les incidents de parcours. De plus, la communication permet de renforcer le sentiment d'appartenance que suscite l'engagement dans cette grande aventure qu'est le changement tout en permettant de rectifier le tir au besoin. Un indice clé de l'absence de communication est le niveau d'intensité des rumeurs. Plus celui-ci est élevé, plus on peut présumer que la communication est défaillante. On peut même, si l'on veut, favoriser l'expression des rumeurs (en utilisant un journal interne, par exemple) pour se donner un indicateur du taux de fluidité de la communication organisationnelle.

#### 8.4.5. LES ÉCARTS DANS LA CULTURE

En se rappelant que la culture modèle l'organisation tout comme la personnalité caractérise l'individu, on comprendra que le changement rencontre un obstacle de taille lorsqu'il confronte la culture organisationnelle. Il faut donc que cette confrontation emprunte davantage la voie de la séduction pour que le changement de culture (inhérent à un changement de type 2) se réalise en permettant aux différentes cultures présentes au sein de l'organisation de s'enrichir de cette nouvelle culture. D'où l'importance que le principal manager d'abord, et son équipe de direction par la suite, incarnent dans le quotidien cette nouvelle culture à laquelle il et elle souhaite que l'ensemble de l'organisation adhère. La culture est du domaine de l'affectif et de l'irrationnel. C'est en voyant, au jour le jour, le comportement des managers en cheminement que l'ensemble des personnes œuvrant au sein de l'organisation se laisseront imprégner par cette nouvelle culture tout en l'enrichissant de leur apport. Le manager doit donc imprégner l'organisation de cette « nouvelle » culture qui symbolisera le changement tout autant dans le vécu quotidien que dans les images de référence auxquelles recourront quotidiennement les membres de l'organisation. On parlera alors d'imprégnation culturelle au sens où le manager veille à ce que l'ensemble de son organisation « baigne » dans cette culture du changement<sup>1</sup>.

# L'IMPRÉGNATION CULTURELLE

Tout projet de changement de type 2 comporte une exigence qui est rarement remplie dans le feu de l'action : la mise en œuvre d'une nouvelle culture organisationnelle. En effet, bon nombre d'organisations ou d'entreprises nées de fusions de plusieurs entités, autonomes auparavant, prennent vie dans un contexte où les managers, veillant au plus pressé, mettent l'accent sur l'uniformisation des procédés et processus, et ce, le plus souvent, à partir de l'organisation qui semble avoir gardé le plus son identité. Ainsi, le manager principal des organisations regroupées, qui provient habituellement de l'une de ces organisations, a tendance compte tenu de son expérience à regarder la nouvelle organisation à partir du point de vue partiel qu'il possédait avant la fusion. Ce faisant, le message perçu par l'ensemble des employés est double : il y a une nouvelle organisation qui regroupe l'ensemble des organisations ou entreprises existantes auparavant, mais, dans les faits, il y a une organisation qui semble intégrer les autres. Si cette impression n'est pas corrigée dès le départ, elle entravera le fonctionnement de la nouvelle organisation pendant plusieurs années.

Car s'il est un élément extrêmement sensible au premier paramètre de la théorie du chaos, à savoir la sensibilité aux conditions initiales, c'est justement la culture organisationnelle; cette culture se nourrit à l'imaginaire des membres de l'organisation et sert de code de décodage des évènements, rites et symboles qui accompagnent la vie de l'organisation. Dans le cas d'une fusion, il faut impérativement modifier le code d'interprétation au risque de rendre inextricable l'entremêlement des différentes interprétations des faits et gestes des managers par l'ensemble des personnes en provenance des organisations antérieures. Mais comment le manager peut-il s'attaquer à ce problème?

#### Des actions à portée symbolique

Le manager doit être conscient que les premiers gestes qu'il posera à titre de premier responsable de l'organisation donneront les éléments clés de décodage de la nouvelle culture. Aussi doit-il les choisir avec soin en ayant constamment en tête deux choses: l'image de l'organisation à laquelle il

<sup>1.</sup> Voir Raymond Vaillancourt, « La vision saturante », Lookout, n° 1, 2003, p. 14.

souhaite donner vie au cours des prochaines années et une attention particulière aux actions à accomplir, dès maintenant, pour la faire naître dans l'imaginaire des individus qui composeront cette nouvelle organisation. En incarnant l'image de la nouvelle organisation, le manager se trouve à brouiller le code de décodage antérieur en amenant les individus à considérer l'organisation à venir d'un œil nouveau. Par exemple, le manager, en provenance de l'une des organisations constituant la nouvelle entreprise, posera intentionnellement le geste d'établir son bureau à un endroit différent, marquant ainsi un double changement. Le premier à l'égard de ses « anciens » collègues en leur signifiant qu'ils sont eux aussi membres de la nouvelle organisation au même titre que ceux des autres organisations regroupées ; le second à l'intention des cadres et employés des autres organisations afin de leur signifier que la « nouvelle » organisation sera autre chose que la somme des anciennes. En se plaçant lui aussi en situation d'apprentissage à l'égard de la nouvelle entreprise, le dirigeant principal fera valoir la nécessité d'une certaine déstabilisation à l'égard de la culture antérieure de chacune des organisations constituant la nouvelle entité organisationnelle. Sa propre déstabilisation liée au fait qu'il se retrouve dans un «milieu» qu'il ne maîtrise pas lui donnera la marge de manœuvre nécessaire pour l'exiger de tous.

Car le travail principal qui attend le manager (de même que toute son équipe de gestion) n'est pas l'établissement de standards et de processus mais l'harmonisation des actions autrefois réalisées en parallèle et qui doivent maintenant devenir interdépendantes. Cette harmonisation se fera par de multiples moyens: le mixage des équipes de base, le transfert à l'ensemble de l'organisation des pointes d'excellence de chacune des anciennes organisations, la mise en commun des expertises particulières développées antérieurement et la valorisation d'une synergie autour d'une approche clientèle renouvelée.

#### Des impacts sur les comportements

Les actions ainsi posées par le manager, en début de mandat, vont par le biais des symboles qu'elles touchent indiquer les valeurs appartenant à la nouvelle organisation. À leur tour, ces valeurs devraient avoir des impacts sur le changement d'attitudes attendu et, conséquemment, sur les comportements des individus composant cette nouvelle organisation. Ce sont ces comportements répétés qui formeront dans les faits cette nouvelle culture. Au départ, seul le manager principal a la responsabilité d'incarner cette nouvelle culture, responsabilité qu'il partagera avec toute l'équipe de managers dans un cheminement où l'aspect politique est des plus importants. Il est en effet fondamental que les anciennes organisations aient l'impression de pouvoir contribuer équitablement à la construction de la nouvelle entité. Autrement, des poches de résistance apparaîtront rapidement rendant illusoire la création, à moyen terme, d'une nouvelle cul-

ture. La majorité des individus auront l'impression d'être insérés de force dans l'une des cultures antérieures. Or comme la culture est à une organisation ce qu'est la personnalité à un individu, on comprend facilement que l'absence d'impression d'équité dans la nécessité de changer aura de graves conséquences sur l'harmonie interne. De sérieux problèmes de coordination apparaîtront qui entraîneront à leur tour des coûts importants en ressources de toutes sortes.

Par-delà les différents enjeux de la mise en œuvre de fusions d'établissements ou d'organisations, il ne faut en aucun cas négliger le facteur culturel. Même s'il paraît de prime abord comme un facteur un peu intangible, sa portée est telle qu'il peut facilement faire déraper la mise en œuvre du changement. Dans des circonstances semblables, nous sommes au cœur d'un changement de type 2 qui touchent non pas en priorité les façons de faire, les comportements habituels et le travail quotidien, mais le sens même de ce travail et le cadre de référence dans lequel, année après année, les individus puisaient leur identité organisationnelle. La fusion d'organisations atteint directement cette identité. D'où l'importance pour la gestion non seulement d'en proposer une nouvelle, mais de l'incarner jour après jour pour que s'effectue, dans l'imaginaire de ceux qui composent cette nouvelle entité, le transfert vers ce nouveau cadre de référence afin qu'il soit à la fois, aux yeux de tous, le prolongement de l'ancien travail à accomplir tout en représentant une rupture au regard du contexte dans lequel le travail doit s'effectuer.

Gérer une organisation en changement, c'est d'abord et avant tout faire un travail d'intégration beaucoup plus que de coordination. Or il arrive souvent que les managers « oublient » ce travail d'intégration ou, plus important encore, ne soient pas préparés à cette transformation de leur rôle. En se centrant uniquement sur l'objectif à atteindre ou sur le processus enclenché, ils négligent ce qui fait l'essentiel du changement, c'est-à-dire le cheminement qu'il faut réaliser chez eux comme dans l'ensemble de l'organisation pour atteindre l'objectif. Changer c'est chercher à atteindre, en étant en mouvement, une cible mouvante. Il serait vain de prétendre y arriver en se contentant d'appliquer le processus traditionnel de gestion.

Conduire le changement impose au manager de comprendre qu'il aborde le changement selon sa propre personnalité. Plus il en a conscience, plus il a de chances d'être sensible à cet aspect dans sa façon de conduire les autres vers le changement désiré. Il lui faut développer une acuité particulière dans la mise en œuvre de sa vision. Cette vision doit être cohérente, réaliste, mobilisatrice et les gestes posés doivent la refléter. En plus, le manager doit compter avec le temps pour amener le plus grand nombre possible à partager l'aventure qu'il propose.

C'est pour cela que la redondance apparaît tout indiquée pour y parvenir. Or, cette redondance n'est possible que dans la mesure où le manager se déleste de la mise en œuvre quotidienne pour se consacrer uniquement à l'incarnation du changement et à son intégration dans l'ensemble de l'organisation. Comme nous l'avons déjà mentionné, les membres de l'organisation doivent trouver, dans le changement, un gain supérieur aux pertes encourues par le statu quo. Finalement, c'est autour de l'approche clientèle que cette intégration aura le plus de chances de réussir.

## **QUESTIONS POUR UN MANAGER**

- Suis-je capable de maintenir, malgré les imprévus, l'objectif visé par le changement et en faire le véritable enjeu pour mon organisation?
- Suis-je en mesure de me consacrer principalement à la conduite du changement en rappelant le sens de la démarche à chacune des étapes plutôt que de chercher à en contrôler les modalités quotidiennes?
- Ai-je une connaissance suffisante de ma zone d'insécurité pour ne pas la transférer à mon organisation et être sensible à celle des autres en cette période d'incertitude?
- Suis-je finalement à l'aise avec le mode «radotage» afin de pouvoir incarner dans mon agir quotidien cette organisation nouvelle que je propose à ceux dont j'ai la responsabilité?

COMME CATALYSEUR

**DU CHANGEMENT** 

La mobilisation au changement, comme on l'a vu, ne peut efficacement s'effectuer qu'en fonction d'une vision proposée par le manager. Mais nous devrions ajouter que cette vision ne suffit pas à maintenir, au-delà d'un certain temps, l'énergie et le désir continu d'apprentissage au sein de l'organisation. Il faut un élément catalyseur. Or, si dans le domaine privé, l'orientation clientèle se révèle un incontournable, le secteur public semble éprouver de la difficulté à s'y engager pleinement. Les organisations qui savent se maintenir en période de turbulence sont

L'approche clientèle appartient à tous les services de l'entreprise. bien souvent celles qui ont mis l'approche clientèle au cœur de leur projet de changement. Cette approche n'appartient pas en propre à l'un quelconque des services de l'entreprise mais se présente davantage comme la raison d'être du changement et du processus d'apprentissage dans lequel

est plongée l'organisation. Avant de traiter de cette question, il nous faut cependant dire quelques mots de l'approche ressources de même que de l'approche programme.

#### 9.1. LES TYPES D'APPROCHE

Historiquement présente au sein du système public, l'approche ressources se caractérise par le fait que l'organisation est principalement structurée en fonction des différents éléments qui la composent en prenant en compte l'aspect historique de l'obtention des ressources. En d'autres mots, l'ordre d'arrivée des subventions pour la mise sur pied, par exemple, d'un programme d'étude dans une université, d'une discipline médicale dans un centre hospitalier, d'un service particulier dans une municipalité, va déterminer non seulement l'importance de ce service au sein de l'organisation mais va également constituer un acquis dont la remise en cause sera fort difficile à enclencher, et ce même si la « clientèle » n'y est plus! En contrepartie, il sera plus facile de procéder au questionnement de la pertinence des derniers « arrivés », lesquels ne jouiront pas de l'immunité historique et devront, très souvent, faire la preuve de leur « rentabilité » avant même d'être mis sur pied alors que les services plus anciens bénéficieront d'un préjugé favorable d'efficacité!

On comprend que, dans ces conditions, c'est-à-dire lorsque l'approche ressources prédomine au sein d'une organisation, il devient hasardeux de se lancer dans un vaste projet de changement, particulièrement de type 2, en raison des incongruités et des incohérences que cette approche suscitera au sein des membres de l'organisation. Bon

nombre de projets de changement sont morts au feuilleton justement parce que les exigences de révision d'efficacité et d'efficience n'étaient pas les mêmes pour tous les services de l'organisation, certains jouissant d'une immunité plus importante que les autres!

L'approche programme, bonification de l'approche ressources, se caractérise par une structuration différente dans laquelle les différents services sont revus en y intégrant une recherche ordonnée de résultats. C'est ainsi que, si certaines caractéristiques de la clientèle surgissent un certain nombre de fois, il est probable que l'on mettra en place un « programme » ayant pour objet de mieux la desservir certes mais surtout de faciliter la coordination du service. À la limite, nous pourrions avoir autant de programmes qu'il y a de caractéristiques particulières. À cela peut aussi s'ajouter la possibilité d'un financement provoqué par une décision politique ponctuelle. Dans les faits, l'orientation programme va plus loin que l'approche ressources mais ne met nullement en cause les acquis historiques. Tout au plus peut-elle permettre à un nouvel acteur de se positionner différemment dans l'organisation en raison justement du programme qu'il peut offrir. C'est ainsi qu'un établissement public peut se voir offrir un programme qui correspond peu ou pas aux caractéristiques de sa propre clientèle mais qu'il serait mal venu de refuser compte tenu du financement qui l'accompagne. Il ne restera plus qu'à trouver la clientèle!

Quant à l'approche clientèle, celle-ci fait en sorte que l'organisation se structure principalement en fonction de la configuration particulière des demandes de sa clientèle au regard de sa mission première. En d'autres mots, comme dans le secteur privé, la demande devrait influencer l'offre plutôt que l'inverse comme dans l'approche ressources. Cela implique une véritable révolution dans le secteur public. Elle induirait une structuration tout à fait différente des organisations qui permettrait au niveau en lien direct avec la clientèle d'influencer les services offerts et de réagir rapidement à toute modification importante et durable de la demande, sans que ce dernier perde de vue la mission première de l'organisation. En comparaison avec l'approche traditionnelle, cela ressemblerait au chaos!

#### 9.2. LE CHAOS EN GESTION

S'il est une chose avec laquelle les organisations et les entreprises ont de la difficulté à composer, c'est évidemment le chaos! Toute la formation traditionnelle en gestion, articulée autour du célèbre PDOC (planifier, diriger, organiser et coordonner), vise à empêcher l'irruption

du désordre dans une structure articulée spécialement pour que cela ne se produise pas! Aussi, lorsqu'on aborde avec les managers l'idée de laisser se déployer un certain chaos dans leur organisation, ceux-ci ont peine à envisager sereinement les conséquences qu'un tel déploiement pourrait signifier, étant entendu que leur compréhension du chaos est essentiellement reliée à l'absence d'ordre.

### 9.2.1. UN DÉSORDRE SALUTAIRE

La théorie du chaos et de la complexité nous enseigne que le chaos ne se situe pas à l'opposé de l'ordre mais contient également son propre ordre pourvu qu'on lui permette de se manifester. Or, cet ordre se dessine autour de ce que l'on appelle des « attracteurs ». Ces attracteurs qui, en quelque sorte, délimitent le territoire dans lequel se manifeste le chaos peuvent être compris comme des phares qui éclairent dans la tempête. Encore faut-il que la lumière soit visible et puisse se détacher du fond. Mais de quoi est faite cette « lumière » ?

Les managers ont habituellement tendance à sous-estimer l'impact de leur comportement sur l'image référence qu'ils représentent pour le reste de l'organisation. Ils préfèrent croire que ce sont les structures qui maintiennent l'organisation orientée vers sa raison d'être et sa mission. Mais de fait c'est souvent le temps énorme qu'ils emploient à coordonner l'ensemble qui entretient, artificiellement, la volonté des membres de l'organisation à travailler dans un but commun. Dès que leur travail de coordination se relâche, la cohésion de l'ensemble s'en ressent et il leur faut alors « reprendre en main » la structure, voire ajouter de nouveaux éléments (entendons par là de nouveaux comités ou un rafraîchissement de la structure existante, etc.) susceptibles de pallier les défaillances constatées. On a vu ailleurs qu'un travail d'intégration ferait plus pour assurer l'harmonie de l'ensemble qu'une panoplie complète de comités et de réunions. Mais sur quoi doit s'appuyer cette intégration ?

#### 9.2.2. DES VALEURS SOLIDES

D'abord et avant tout sur la vision que le manager principal a de son organisation ou de son entreprise, vision complétée par les valeurs qui sous-tendent cette vision et les moyens que l'organisation ou l'entreprise entend prendre pour occuper sa place sur l'échiquier. Ces valeurs, qui idéalement doivent faire l'objet d'échanges et de discussions au sein de l'organisation pour être partagées, trouvent leur utilité dans la mesure où le manager principal d'abord et l'ensemble des autres

managers par la suite y trouvent leur inspiration. Cette inspiration doit se traduire dans un comportement quotidien qui reflète réellement l'application de ces mêmes valeurs à la gestion courante. Autrement, ces valeurs ne sont considérées, par l'ensemble des personnes au sein de l'organisation, que comme des mots ou des phrases que l'on accroche au babillard pour faire sourire ou réfléchir!

Car comment le manager peut-il recentrer son action sur ce qui compte s'il n'a pas constamment à la mémoire les valeurs organisation-nelles et la raison d'être de son organisation? Sinon, ce sont les activités quotidiennes véhiculant plus souvent qu'autrement les effets des différents rapports de force qui détermineront le programme de ses journées. En ce sens, il ne pourra « éclairer » personne un peu comme si un phare, servant de repère aux navigateurs, n'était allumé qu'en fonction des aléas susceptibles d'être vécus par ceux chargés de son entretien! Or la conséquence directe de ce recentrage est que le manager portera son attention à ceux-là mêmes qui sont les plus directement concernés par la mission de l'entreprise, tous les autres (incluant lui-même) étant au service de ces derniers. Apparaît alors une nouvelle hiérarchie basée non pas sur le libellé du poste occupé ou sur l'appartenance à un corps professionnel mais sur la proximité d'action en rapport avec la clientèle.

# 9.2.3. Une intégration clientèle facilitée

C'est par le moyen des valeurs et de la raison d'être de l'organisation que le manager accomplit, à l'interne, un travail d'intégration en tout point semblable à celui qu'il effectue à l'externe lorsqu'il essaie de « vendre » son organisation à d'éventuels partenaires. Sa crédibilité repose alors sur la perception que les observateurs (incluant les employés) ont de la concordance entre ses agissements et les valeurs auxquelles il prétend s'abreuver. S'il y a concordance perçue, laquelle est beaucoup plus importante que la concordance réelle (!), le manager peut alors prétendre jouer un rôle d'attracteur qui rend moins important son travail de coordination. Il peut donc accorder une plus grande et véritable autonomie créatrice (une certaine forme de chaos) à ceux qui en ont le plus besoin et qui en sont habituellement le plus dépourvus, c'est-à-dire tous ceux qui dans l'organisation sont en contact direct avec la clientèle. Or pour ce faire, nous l'avons déjà mentionné auparavant, le manager doit mettre l'accent sur un pouvoir qui cherche davantage à influencer qu'à contrôler.

# 9.3. UNE CONCEPTION DIFFÉRENTE DU POUVOIR

Dans *L'intelligence collective*, le philosophe Pierre Lévy rappelle que « le pouvoir, en général, n'a aucune affinité avec les fonctionnements en temps réel, les organisations permanentes et les évolutions transparentes. Il veut généralement pérenniser des avantages, préserver des acquis, maintenir des situations, opacifier des circuits, toutes attitudes fort dangereuses en période de déterritorialisation rapide à grande échelle<sup>1</sup> ». Ces quelques mots résument le principal élément de contrainte que vivent les organisations ou les entreprises qui souhaitent mettre en place un mode de gestion laissant davantage d'espace et de liberté à ceux qui sont en contact avec la clientèle.

#### 9.3.1. Fractionnement et pouvoir

Fractionner une entreprise de services en unités autonomes facilite son adéquation à la fluctuation de la demande de la clientèle. Bien que l'on reconnaisse aisément que le fractionnement d'une entreprise de services en unités autonomes facilite grandement l'adéquation de cette entreprise à la fluctuation de la demande qualitative et quantitative de la clientèle, les managers craignent toujours que ce fractionnement de la structure se mue en fractionnement, voire en effritement du pouvoir qu'ils détiennent sur l'ensemble de l'organisation.

Aussi sont-ils portés à entreprendre cette atomisation de leur organisation par la partie qui leur paraît la plus « contrôlable », c'est-àdire les processus reliés à la dispensation des services alors que dans les faits ces processus font déjà l'objet, par la force des choses, d'une autonomie relative malgré l'encadrement des règles et procédures. Ils croient ainsi être ouverts à l'implantation de la semi-autonomie alors que, dans les faits, ils ne font que reconnaître l'évidence, ce qui revient à reconnaître que les doigts doivent se trouver au bout des mains pour être pleinement fonctionnels! Ce serait oublier que ce qui fait agir les doigts, c'est la circulation sanguine mais surtout l'influx nerveux.

Pierre Lévy, L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberespace, Paris, La Découverte, 1994, p. 93.

C'est ainsi que l'on retrouvera une volonté de fractionner la structure en petites unités, que l'on appellera « unités autonomes », « unités responsabilisées », « groupes de travail autonomes », etc., qui n'auront d'autonomie que ce qui est expressément prévu et mentionné dans les règles et procédures et qui seront encadrées par un chef d'équipe pris entre l'arbre de la direction et l'écorce des employés qui se croient autonomes. Il y manquera le plus important : l'influx du pouvoir.

#### 9.3.2. L'INFLUX DU POUVOIR

Ce manque d'influx se traduira par une non-responsabilisation à l'égard des éléments budgétaires et financiers impliqués dans le fonction-nement de l'équipe, dans une participation *pro forma* à l'actualisation de la stratégie d'entreprise et dans la désagréable impression d'avoir hérité de l'obligation de résoudre les problèmes sans avoir l'assurance de posséder les outils pour le faire.

Il en est de même parce qu'en général les managers ont le sentiment que le pouvoir leur a été confié par une autorité qui le détenait de « droit divin » et qu'il serait malvenu, voire dangereux et irresponsable, de le transmettre à ceux qui, dans l'entreprise, ne sont finalement que les « bras »! Ils se sentent souvent incapables d'assumer ce que signifierait pour eux le fait de déléguer la préoccupation à l'égard de la tâche à accomplir à ceux qui la font et à ne garder pour eux que la préoccupation à l'égard de ceux chargés d'accomplir cette tâche. Ce qui signifierait d'évaluer leur performance non plus en tenant compte de ce qu'ils font dans leur journée de travail (rencontres, téléphones, rédaction de rapport, surveillance du travail, etc.) mais en considérant ce qu'ils représentent pour les employés.

Concrètement, cela pourrait signifier pour un directeur des finances, par exemple, de s'assurer que les membres d'une équipe autonome maîtrisent bien les aspects financiers et budgétaires de leur fonctionnement et de leur production plutôt que de contrôler lui-même les impacts financiers du comportement des individus au sein de ces équipes de production. Il deviendrait le référant en matière de finances pour l'ensemble des individus d'une équipe plutôt que le représentant d'une direction qui ne comprend rien, aux yeux des personnes en contact avec la clientèle, des exigences des rapports avec cette clientèle.

Ainsi, n'est-il pas rare de voir des entreprises se fractionner en équipes déconcentrées sur différents territoires, qu'elles appellent équipes semi-autonomes, voire autonomes, mais conserver un fonctionnement directionnel selon l'ancienne structure (finances, opérations, planification, marketing, etc.). Dans ces conditions, on se retrouve

avec le pire des deux mondes: une déconcentration qui ne peut être soutenue dans son évolution et une division fonctionnelle qui ne peut compter sur l'uniformisation pour atteindre les économies d'échelle habituelles! Au bout d'un certain temps, une conclusion prévisible s'imposera aux yeux des managers: la déconcentration en équipes autonomes pose plus de problèmes qu'elle ne résout de difficultés! Il en sera de même du point de vue des employés à qui l'on aura fait miroiter les avantages d'une prise en charge de leur travail (empowerment) sans réorganiser l'entreprise en conséquence. Les attentes de ces derniers non seulement ne seront pas comblées, mais ils auront eu carrément l'impression de s'être fait roulés dans l'expérience. Ils demanderont donc un retour au statu quo avec des garanties additionnelles que l'entreprise ne sera plus en mesure de leur fournir.

Cela signifiera pour l'entreprise un recul réel au sein d'une économie qui, de façon apparemment paradoxale, se développe actuellement en tension entre de grands ensembles anonymes et aux moyens quasi illimités et la nécessité de mettre en œuvre de petites unités où les consommateurs désirent être servis de façon personnalisée. On se rapproche de plus en plus du modèle de la toile d'araignée, issu de l'utilisation d'Internet dans la vie quotidienne, qui fait ressortir l'interdépendance entre la qualité des produits offerts, la convivialité du service rendu, les exigences d'un juste prix pour les consommateurs, la nécessité de maintenir une cohésion entre les différents producteurs d'une même organisation et la fragilité de tout cet univers à la manifestation de la moindre insatisfaction.

## 9.3.3. UNE NOUVELLE CONCEPTION DU POUVOIR

De même que le pouvoir d'attraction et de rétention de la toile d'araignée dépend davantage de la solidité de son premier maillon que de

En remettant le pouvoir à ceux qui sont en contact avec la clientèle, le manager pourra se consacrer pleinement à sa tâche. l'endroit où se tient à l'affût l'araignée ellemême, le nouveau pouvoir d'une organisation ou d'une entreprise tient davantage à la conception du pouvoir qu'en ont ses principaux dirigeants. S'ils acceptent de remettre le pouvoir le plus près possible d'où il tire son origine, c'est-à-dire la clientèle, les équipes autonomes seront en mesure de constituer une toile tissée serré d'où il pourrait être difficile de se

déprendre (à l'avantage de l'entreprise). Les managers pourraient alors se consacrer pleinement à ce que l'on peut appeler la « puissance » qui pour l'entreprise ou l'organisation correspond à l'âme pour l'individu :

sa raison d'être. Une entreprise qui agirait de la sorte permettrait à l'influx nerveux ou à la circulation sanguine d'alimenter constamment les parties les plus éloignées de sa structure tout en gardant un contrôle intérieur tout aussi rigoureux mais beaucoup plus efficace que l'habituel contrôle extérieur. Pour ce faire, le manager doit faire appel à son intégrité afin d'être reconnu et accepté comme intégrateur des valeurs et objectifs de l'organisation.

# 9.4. DE L'INTÉGRITÉ À L'INTÉGRATION

Il nous faut reconnaître, qu'en matière de changement, la responsabilité du manager demeure prédominante en raison justement du rôle fiduciaire qu'il lui est imparti par sa fonction. De là à croire qu'il lui suffit d'enclencher un changement pour que l'ensemble de l'organisation ou de l'entreprise n'ait d'autre choix que de suivre est un pas que l'on franchit souvent trop vite! On ne mesure pas assez, dans ces conditions, les ravages humains que les revirements (si populaires et si bien planifiés soient-ils) de type « réingénierie », « reconfiguration » et autres bouleversements font vivre à ceux qui, dans l'entreprise, doivent en subir les conséquences sans en comprendre tout le sens. De plus, lorsque ces modifications majeures viennent à l'encontre des valeurs fondamentales des individus qui composent l'organisation ou l'entreprise, le changement est alors perçu comme une «lubie» de managers soucieux d'augmenter le niveau de profitabilité des dividendes aux actionnaires (d'autant plus que leur salaire et autres bonus en sont souvent tributaires) ou de mieux asseoir leur carrière en vue d'une éventuelle promotion.

Comme on l'a déjà vu ailleurs, il ne suffit pas que le changement soit juste et approprié pour qu'il soit reçu et accepté, mais il faut qu'il soit perçu comme juste et approprié non seulement par ceux qui l'ont enclenché (ce qui devrait aller théoriquement de soi!), mais aussi par ceux qui vont devoir le vivre quotidiennement. C'est à cette tâche, longue et ardue, que doit s'attarder le plus possible le manager désireux de conduire l'organisation ou l'entreprise vers de nouveaux rivages.

Le changement est une prise de risque et chacun a des attitudes différentes à cet égard. Certains vivent de façon dangereuse quotidiennement mais on ne saurait leur en tenir rigueur puisqu'il ne s'agit que de leur propre vie. D'autres, au contraire, sont d'une prudence inappropriée dans l'univers turbulent qu'est devenu celui des entreprises et des organisations. Que cette prudence exagérée ait un impact sur leur vie personnelle ne fera pleurer personne, non plus! Le problème est que

l'attitude du manager à l'égard du risque a nécessairement des retombées sur d'autres que lui-même. Entreprendre un grand boulever-sement lorsque notre position n'en sera pas affectée ou au moment où l'on s'apprête à partir tient davantage de l'opportunisme que du courage! Résister le plus longtemps possible, en attendant la retraite ou une nomination tranquille, à la nécessité d'adapter son organisation ou son entreprise aux nouvelles exigences, faisant ainsi courir un risque élevé à d'autres, qui œuvrent au sein de cette entreprise, de se retrouver un jour sans emploi, c'est faire montre d'un grave manque d'éthique.

Mais que devons-nous attendre des managers en ce qui concerne la mise en œuvre du changement dans leur organisation ou entreprise? Un peu de sympathie ou de compassion à l'égard de ceux qui subiront l'impact de leurs décisions? Un « monitoring » du changement qui permettra d'éviter les plus grosses bavures en laissant s'écouler dans l'océan des problèmes personnels les réactions par trop vives de certains ou certaines dont l'univers viendra de s'écrouler à la suite du changement? Une analyse de type coûts-bénéfices qui mettra dans le

même sac les coûts humains, les coûts fiscaux et les coûts économiques?

Intégrité, inspiration, intégration, peut-on attendre moins des managers face à la mise en œuvre du changement dans leur organisation?

La réponse n'est certes pas facile, mais la lecture d'un ouvrage d'André Comte-Sponville<sup>2</sup> nous aide à réfléchir sur le sujet et nous permet de proposer trois voies possibles, qui, dans les faits, se prolongent les unes les autres: l'intégrité, l'inspiration et l'intégration.

## 9.4.1. L'INTÉGRITÉ

Cette première voie fait référence à l'honnêteté du manager à l'égard de lui-même d'abord, à l'égard des autres ensuite. Honnêteté quant à sa capacité d'accueillir le changement non pas pour les autres mais pour lui-même. Honnêteté à ne pas enclencher ce qu'il n'aura pas la possibilité de poursuivre et de mener à bon port. Honnêteté à reconnaître les dangers que fait courir à son organisation ou son entreprise sa crainte de tout changement que sa formation ou son expérience ne lui aurait pas permis d'apprivoiser. Honnêteté à comprendre que sa façon d'envisager le changement n'implique pas que lui-même et qu'il a, à

<sup>2.</sup> André Comte-Sponville, *Petit traité des grandes vertus*, Paris, Presses universitaires de France, 1995, 350 p.

cet égard, une responsabilité importante envers tous les membres de son organisation. Honnêteté finalement à se faire accompagner pour apprivoiser ses craintes, ses peurs, ses hésitations, ses doutes et ses incertitudes afin de transmettre à ceux qui le regardent agir l'image d'un homme ou d'une femme dont les préoccupations de rentabilité organisationnelle et financière n'ont pas étouffé la dimension humaine.

### 9.4.2. L'INSPIRATION

Cette seconde voie prolonge la première et en est tributaire. En effet, je ne peux inspirer les autres que par ce qui m'inspire; autrement, la supercherie sera vite découverte et je perdrai la puissance dont j'aurais disposé, par-delà le pouvoir que m'octroie le poste que j'occupe, pour enclencher et réaliser le changement envisagé.

Inspirer, dans ces circonstances, c'est servir de modèle et de référence à tous ceux qui, de près ou de loin, se sentent emportés par la vague du changement sans pouvoir précisément envisager, de façon complète et dans leur vie quotidienne, les impacts qu'aura le changement sur leur travail. On sait que l'ouverture au changement n'est pas du domaine rationnel mais émotif. Que cette ouverture, pour être acceptée sereinement, a besoin d'un climat de confiance qui ne se construit que dans la relation (tout au moins dans sa perception) que réussit à établir celui qui est perçu comme l'instigateur du bouleversement.

Si cette inspiration est absente ou si la confiance fait défaut, tout changement, si approprié soit-il, fera l'objet d'une résistance importante et ne se réalisera que dans la controverse, le rendant ainsi inapproprié en définitive. Le changement est une entreprise de longue haleine où les premiers pas sont beaucoup plus importants par l'attitude qu'ils révèlent que la suite qui n'est souvent qu'une continuité logique. Que de fois n'a-t-on pas vu des managers poursuivre sur la lancée d'un changement mal entrepris de peur de perdre la face avec toutes les conséquences que cela implique sur les individus et les organisations en cause? La où l'inspiration fait défaut, on ne rencontre que brouhaha, mais il faut reconnaître qu'il y a des brouhaha qui « paraissent » bien!

#### 9.4.3. L'INTÉGRATION

Sans la présence des deux autres, cette troisième voie devient une coquille vide, un processus qui, même s'il est bien rodé, ne conduit qu'à une transformation de surface sans atteindre la culture qu'impose un changement majeur au sein d'une entreprise. Combien d'entreprises

#### LE COACHING EN GESTION

Le coaching qui est, en quelque sorte, un **accompagnement** recouvre à la fois le moyen que se donne une organisation pour faciliter l'apprentissage de ses managers et la façon différente avec laquelle les managers doivent assumer leur responsabilité. Cette responsabilité, ils doivent l'assumer tout autant auprès des membres de leur propre équipe que de l'ensemble des intervenants. Les objectifs recherchés par leur propre apprentissage deviennent les objectifs poursuivis dans leur rapport avec leurs équipiers.

Ces objectifs sont les suivants:

- amener le manager à se compromettre,
- habiliter le manager à naviguer dans l'incertitude,
- familiariser le manager avec son image référence.

Cette approche du coaching s'éloigne considérablement de celle qu'une certaine mode actuelle identifie comme telle. Il ne s'agit pas seulement de l'utilisation d'un nouveau terme pour désigner l'encadrement du travail des employés et qui fait qu'un patron change de « titre » sans nécessairement changer d'**attitude**. Car c'est effectivement l'attitude qui devient l'élément principal du changement.

À cet égard, le coaching dont il est question ici pourrait davantage s'apparenter à une forme de **thérapie managériale** au cours de laquelle le manager renoue avec les éléments de sa personnalité susceptibles de l'aider dans son rôle auprès des employés et s'engage à atténuer les éléments qui pourraient l'handicaper.

# Amener le manager à se compromettre sur sa gestion

En gestion de type traditionnel, les habiletés requises relèvent davantage de la facilité à **respecter et à faire respecter un processus de prise de décision**. À cet égard, on s'attend généralement à ce que le manager s'efface au profit de ce processus et qu'il utilise certaines facettes de sa personnalité. Il devra en effet utiliser de préférence celles qui font appel à son sens des relations humaines, pour mobiliser ses subordonnés ou ses partenaires à « jouer le jeu » selon un mode variant de l'objectivité à la neutralité.

Ses valeurs personnelles, ses croyances, et parfois ses « envolées affectives » relèvent généralement d'une subjectivité qui ne reçoit pas toujours un bon accueil dans un processus prétendument objectif. Pour permettre à ce côté « personnel » de s'exprimer, le processus prévoit habituellement

des plages déterminées dans le temps et l'espace (pause-café, 5 à 7, Lac-à-l'Épaule, etc.).

Or, gérer en semi-autonomie conduit irrémédiablement le manager à **se compromettre**. En effet, il ne peut incarner, par exemple, les valeurs de l'organisation sans les partager de façon significative. Il ne peut amener les autres à les endosser et à les vivre sans être lui-même un **témoin** de ces mêmes valeurs. Son silence et ses omissions ont autant valeur de symbole que ses déclarations et ses gestes. L'intégration qu'il fait de ces valeurs sert de modèle. Il passe de **l'implication à l'engagement**.

C'est ce passage que le coaching permet d'apprendre par le biais d'un **apprivoisement** à un nouveau rôle que le système traditionnel n'encourage pas et parfois même décourage. Le coaching vise à ramener à la surface et dans le rôle quotidien du manager ce qui était, dans la majorité des individus qui ont choisi une profession d'aide, leur motivation profonde : être pour quelqu'un en besoin une aide, un soutien, un accompagnateur.

# Habiliter le manager à naviguer dans l'incertitude

Dire que le contexte socioéconomique dans lequel se meuvent actuellement les organisations a changé est une lapalissade, mais affirmer que nous avons appris à composer efficacement avec ce nouvel environnement ne serait pas exact. Nous allons devoir apprendre à composer avec la permanence de l'incertitude et cela représente un défi de taille pour des managers encouragés à exercer un contrôle. La récurrence de l'incertitude provoque chez les individus en général, et les administrateurs en particulier, une insécurité personnelle qui cherche habituellement à se résorber par une vaine tentative de soumettre la réalité aux solutions ayant déjà donné des résultats.

L'insécurité ainsi engendrée vient exacerber l'insécurité du départ laquelle ne peut se résorber qu'en fonction de la façon dont nous abordons l'incertitude. Or l'incertitude ne s'affronte qu'en l'intégrant comme une donnée de base de la situation actuelle et un élément incontournable du futur.

C'est en partie parce que nos managers, tant publics que privés, ont pendant longtemps nié cette situation que nos organisations n'ont pu se préparer adéquatement au bouleversement actuel. Ce qui est pis, c'est que, dans bon nombre de cas, on continue de nier cette réalité. Si une organisation se donne les moyens de tenir compte de la nécessité de s'adapter à ce bouleversement et partant de se transformer en ce que l'on appelle une **organisation intelligente**, elle induit chez ses managers le désir de développer cette habileté à gérer dans l'incertitude et à le faire à l'intérieur d'une certaine sécurité personnelle. Cette organisation devient alors une organisation qui apprend par l'apprentissage de ses managers.

## Familiariser le manager avec son image référence

À partir du moment où l'ensemble de l'organisation se place en situation d'apprentissage, nous sommes forcés de revenir aux données de base de l'apprentissage. Une de ces données énonce que nous apprenons par imitation. En effet, qui peut se vanter de n'avoir, à aucun moment de sa vie, côtoyé une personne dont le rôle a pu être déterminant (souvent sans le savoir) soit dans un choix de carrière, soit dans une décision importante? Ce n'est pas tant la notoriété toute relative de cette personne qui a compté pour nous, mais le fait qu'elle incarnait un ensemble de valeurs, d'attitudes et de comportements qui nous laissaient entrevoir la possibilité de se dépasser dans la recherche d'un idéal.

Quand une organisation revoit sa façon de voir ceux au service duquel elle est mandatée, quand elle revoit sa façon d'offrir son aide, quand elle revoit sa façon de considérer ceux qui l'incarnent dans sa réalité quotidienne, quand elle revoit sa façon de mobiliser ses énergies autour d'un projet commun ou d'une vision commune et quand elle revoit sa façon de tisser des liens avec ses partenaires, il est plus que normal qu'elle favorise alors l'émergence de « modèles d'intégration » de ces nouvelles façons.

C'est à l'apprentissage de ces modèles d'intégration que se voue, entre autres, le coaching, car si l'on veut que ces modèles soient crédibles, ils doivent provenir de l'organisation. Les managers deviennent donc responsables d'être ces modèles et cette responsabilité croît proportionnellement avec le niveau de responsabilité dans l'organisation.

ou d'organisations, ayant entrepris un changement dans « l'euphorie » des managers, se sont retrouvées plus tard avec un lot de difficultés importantes qui semblent apparaître au fur et à mesure que l'on trouve une solution aux difficultés précédentes ? Il s'agit souvent d'un excellent signe que le changement a été entrepris sans qu'on ait pris le temps de s'assurer que la très forte majorité de ceux potentiellement et réellement affectés par le changement y avaient adhéré. Sous prétexte de l'urgence, on comprime le temps d'information, mais on assiste alors à un effet boomerang au moment de l'implantation.

La voie de l'intégration consiste précisément à comprendre cette situation et à mettre en place, par-delà la cohérence, des mécanismes qui permettent tant aux managers qu'aux employés de se donner le temps de « digérer » les impacts quotidiens du changement. Or comment composer avec la coexistence de deux systèmes : celui d'avant, puissant et connu mais dépassé, avec celui que l'on souhaite mettre en

place, fragile parce qu'inconnu? La réponse est dans l'intégration que fait le manager de ce que lui fait vivre, personnellement, le passage de l'un à l'autre.

Dans la mesure où le manager présente une image sereine de cette intégration, sérénité tout aussi émotive que rationnelle, les autres pourront accepter de « courir le risque » d'aller vers cette part d'inconnu que représente tout changement majeur. Autrement, dans le meilleur des cas, ils diront « oui » mais feront « non » parce qu'ils ne sentiront pas l'implication du manager à l'égard des impacts du changement et ne lui feront pas confiance. Or c'est essentiellement dans un climat de confiance que les employés peuvent déployer leur efficacité et porter une attention toute particulière à la clientèle, raison d'être de leur organisation. De plus, l'approche clientèle nécessite un cheminement qui ne peut se faire que dans l'autonomie.

## 9.5. AUTONOMIE ET CHANGEMENT

S'il est vrai de dire que nous ne changeons que lorsque nous y sommes obligés, il est aussi vrai de constater que pour que nous nous engagions dans le changement, il faut que nous ayons l'impression de le faire en

pleine autonomie. En apparence, il y a là une contradiction que bon nombre de managers ont peine à dépasser dans leur intervention quotidienne. Ainsi, la conduite du changement organisationnel doit-elle emprunter tout autant à « l'argumentation convaincante » qu'au « laisseraller créateur ».

Le changement nécessite un cheminement qui ne peut se faire que dans l'autonomie.

## 9.5.1. UNE VISION ARTICULÉE

La vision que le manager cherche à imprimer à son organisation demeure difficilement négociable pour ne pas dire non négociable. Agir autrement, c'est confondre la fin avec les moyens d'y parvenir. Mais encore faut-il que le manager véhicule une vision claire, articulée, réaliste et mobilisatrice de son entreprise. Voilà des qualités dont l'influence dépend essentiellement de l'attention que le manager portera aux personnes auxquelles il confiera la mise en œuvre de sa vision. De même que le metteur en scène saura démontrer son génie non pas en négociant constamment les moyens mis à sa disposition mais en donnant corps à sa vision de l'œuvre théâtrale et en tenant compte des moyens et des capacités des comédiens, de même le manager doit

La vision que véhicule le manager sera non négociable dans ses fondements, mais ouverte dans son application. comprendre que sa vision de son entreprise ne saurait apparaître sans que les acteurs, chargés de lui donner vie, ne puissent se révéler dans cette mise en œuvre. À ce stade, on retrouve deux conditions essentielles à la réussite du changement dont la responsabilité appartient au manager: le caractère éminemment évi-

dent de maîtriser une vision de l'organisation ou de l'entreprise et une attention soutenue aux personnes beaucoup plus qu'au travail à réaliser.

Cette centration du manager sur la vision et les personnes lui permettra d'accepter une plus grande ouverture, donc une plus grande incertitude dans la mise en œuvre de cette vision. Ce qui importe, c'est que l'ensemble des membres de l'organisation soient fermement convaincus, voire imprégnés des éléments constituants de la vision pour que, par leur travail quotidien, ils œuvrent quasi spontanément à sa réalisation comme le ferait lui-même le manager même s'ils empruntent des moyens autres que ceux auxquels ce dernier aurait songé. Cette partie du travail du manager représente de loin le défi le plus difficile, car, pour le réaliser, ce dernier se doit de prendre ses distances par rapport à une conception de son travail qui fait davantage appel à la notion de contrôle externe. Minimiser ce type de contrôle (tâches, postes, méthodes de travail, suivi quotidien, etc.) n'implique pas la renonciation à tout contrôle, mais le passage vers un contrôle plus interne (valeurs de référence, vision partagée, approche clientèle, etc.) qui donne aux individus l'agréable impression d'être maître d'œuvre de ce qui relève de leurs responsabilités.

# 9.5.2. Une vision incarnée dans l'autonomie

Le degré d'appropriation des individus à l'égard du changement proposé sera fondamentalement tributaire du sentiment d'autonomie qui sera le leur. C'est donc d'un point de vue perceptuel qu'ils évalueront la pertinence de travailler à la mise en œuvre du changement proposé et qu'ils seront enclins à le bonifier. Lorsque le changement est « contrôlé » dans ses moyens et non dans sa fin, les individus ont tendance à ne faire que ce qui est expressément demandé et énoncé, laissant par là le changement s'engluer dans l'imprévisible. L'imprévisibilité des bifurcations (en référence à la théorie du chaos) remonte alors très rapidement vers le plus haut niveau du management venant renforcer l'idée qu'il faut contrôler étroitement le changement dans ses moindres détails. Dans ces conditions, la vision qui sous-tend le changement cesse d'être rappelée et les managers passent un temps fou à « recoller les morceaux », à revoir une stratégie d'implantation qui n'est plus dans les faits qu'une tactique et à se contenter de demi-mesures parce qu'ils n'ont pu mobiliser le personnel vers un changement d'envergure.

Ce degré d'autonomie auquel se réfèrent les employés sera aussi fonction de la marge d'erreur qui sera tolérée dans l'entreprise ou l'organisation. L'absence d'un droit à l'erreur rend tout d'abord impossible l'apprentissage. Elle met aussi les individus en contact avec la clientèle, dans une position continuelle de « jouer sûr » et donc, de refréner toute initiative qu'une situation inattendue requerrait. Le manager perd ainsi d'excellentes occasions de jauger le réalisme de la vision proposée ou du changement envisagé et l'employé, d'excellentes occasions d'incarner encore plus cette vision. Mais quelle sera cette marge d'erreur ? La marge d'erreur de l'ensemble de l'organisation (employés comme cadres) se situe à l'intérieur de la marge d'erreur que s'octroie le manager principal. C'est dire que son sentiment d'insécurité à l'égard du changement, son degré de clairvoyance à l'égard de sa vision et son niveau de tolérance à l'incertitude seront déterminants pour définir cette marge d'erreur. Plus le manager prend conscience de son attitude au regard du changement, plus il porte attention à la transmission articulée de sa vision, plus il vise à ce que les individus de son entreprise adhèrent au changement proposé, moins il sera préoccupé par les erreurs qui peuvent survenir et moins il cherchera à contrôler la mise en œuvre du changement. Ce faisant, il favorisera l'autonomie chez ceux qui en ont le plus besoin dans l'exercice de leur fonction.

Tout apprentissage exige qu'on puisse avoir la possibilité de se tromper mais à l'intérieur de balises qui rendent le défi intéressant. Si ces balises sont trop étroites, le défi est trop spécifique et le risque trop grand dans ces conséquences; si par contre les balises sont trop larges, le défi n'a plus de corps et le risque demeure sans impacts. On voit bien que tout repose sur les balises, ce qui en management s'appelle la vision!

# 9.6. L'INTÉGRATION CLIENTÈLE

Les multiples changements auxquels se livrent les organisations et les entreprises sont effectués, du moins officiellement, en vue de les rendre plus conformes aux exigences de la clientèle et, partant, d'être plus à même de tirer profit de la conjoncture actuelle. Mais ces profonds bouleversements n'ont de sens que dans la mesure où ils orientent

l'entreprise et l'organisation vers ce qui leur donne une raison d'être non seulement dans leur entité mais justifie l'effort de chacun des

Le manager doit jouer un rôle indirect à l'égard de la clientèle. individus appelés à contribuer à ce revirement. Le rôle des managers à l'égard de la clientèle de l'organisation ou de l'entreprise est un rôle indirect puisque la préoccupation première à l'égard de la clientèle de l'entreprise doit appartenir à ceux qui sont en contact direct avec celle-ci. Le travail des managers est de favoriser et

d'entretenir cette préoccupation de façon constante par le biais de multiples tâches et d'une forme de gestion des personnes que nous avons appelée la semi-autonomie.

Cette orientation clientèle, aussi évidente qu'elle paraisse, peut devenir la forme même d'intégration qu'une entreprise ou une organisation choisit de retenir pour orienter clairement l'ensemble du personnel, cadres comme employés, vers un but commun, chacun étant au service d'un autre. Ce travail d'intégration est un travail de tous les instants et vise à remplacer graduellement, ou tout au moins à le limiter sérieusement, le travail habituel de coordination. Dans les faits, ce dernier est constamment à reprendre puisqu'il repose essentiellement sur l'attention accordée aux actions et au processus, ignorant les personnes qui accomplissent ces actions. Le travail d'intégration, au contraire, laisse des traces puisqu'il vise essentiellement à œuvrer auprès des personnes qui accomplissent les tâches afin qu'elles intègrent les objectifs de l'organisation dans leur labeur quotidien.

Le maître mot, pour les managers, devient la cohérence : cohérence dans les paroles, cohérence dans les gestes tant à l'interne qu'à l'externe, cohérence dans la structuration de l'entreprise et cohérence dans la mise en œuvre de l'image de l'entreprise qu'ils ont su inspirer au personnel. Sans cette cohérence, il ne saurait y avoir d'intégration. De plus, c'est la mise en condition d'apprentissage qui permet à l'entreprise ou à l'organisation dans son ensemble de se positionner en un changement motivant puisqu'il fait appel au développement personnel des individus même s'il s'effectue dans un environnement contraignant.

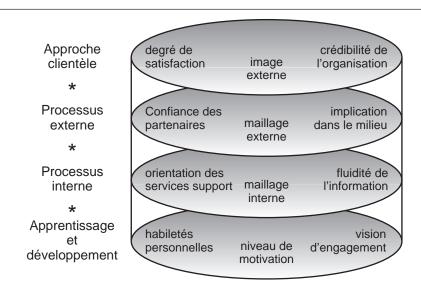
# UN CADRE INTÉGRATEUR DE DÉVELOPPEMENT

Ainsi, l'intégration clientèle d'une entreprise ou d'une organisation s'articule autour de quatre modules superposés comme autant d'étages d'une fusée. Le premier étage, celui qui servira à assurer la propulsion

initiale, sera celui de l'apprentissage et du développement des personnes qui composent l'organisation. Il sera alimenté des habiletés personnelles, du niveau de motivation que sauront maintenir et entretenir les managers et de la qualité de l'implication et de l'engagement de tous à ce processus.

FIGURE 9.1

Une organisation intégrée clientèle



Le deuxième étage fera référence au processus interne d'échange tant de l'information que des apprentissages réussis. Il s'appuiera sur un maillage interne important, sachant tirer parti de services supports de qualité (la gestion fait partie de ces services supports de qualité) et du niveau de fluidité constante entre les différentes fonctions assurées au sein de l'entreprise. On parlera alors de la transversalité des fonctions par opposition à leur fonctionnement en silos parallèles.

Le troisième étage sera celui des rapports de l'organisation ou de l'entreprise avec son milieu externe. On s'attardera alors au niveau de confiance établie avec les partenaires, à l'implication de l'organisation dans son milieu environnant et de la qualité de son maillage externe qui viendra enrichir son maillage interne en intégrant à son propre apprentissage organisationnel les autres apprentissages réalisés à l'externe et qui enrichissent le sien.

Finalement, le dernier étage, le plus important puisqu'il s'agit de la cabine (raison d'être des étages qui la soutiennent), sera essentiellement axé sur la clientèle. Il mettra donc l'accent sur l'atteinte d'une satisfaction des clients qui permet une poursuite des activités, voire même leur accélération, qui assure une crédibilité à l'organisation ou à l'entreprise et qui, en un mot, procure une image « de marque ».

Dans ces conditions, non seulement l'ensemble des cadres trouvent un sens à leur action mais les employés eux-mêmes ont l'impression de participer à la mise en œuvre d'une opération riche de sens, qui les alimente au fur et à mesure qu'ils y contribuent. Concrètement, cependant, le problème de la structuration d'une telle orientation clientèle demeure entier, car, comment structurer le changement sans le cristalliser?

## 9.7. STRUCTURER LE CHANGEMENT

L'un des défis importants qui attend le manager impliqué dans le changement de type 2 concerne la nécessité de traduire dans la structure l'attitude d'apprentissage qu'il souhaite inculquer à l'organisation ou à l'entreprise. Outre le fait que certaines organisations doivent, par règlement, prévoir certains types de structures, la grande majorité des personnes souhaitent cristalliser le plus possible le nouveau partage du pouvoir qu'elles ont réussi à faire valoir dans le brouhaha général qui accompagne une transformation. La tentation est grande pour le manager de répondre à cette attente et de se donner, par là, un certain répit.

Par-delà une vision, si juste soit-elle, qui présente la structure d'une organisation ou d'une entreprise comme un moyen d'assurer à la fois la séparation des tâches et les mécanismes de coordination rendus nécessaires par cette séparation, on peut regarder la structure comme un moyen contraignant et incitatif de viser l'atteinte des objectifs organisationnels. À cet égard, on pourrait envisager trois types de structures.

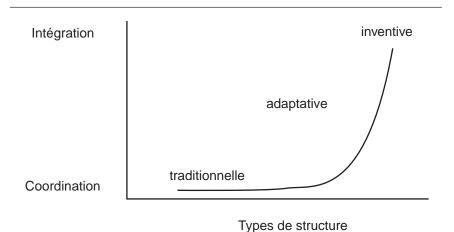
#### 9.7.1. LA STRUCTURE DITE «TRADITIONNELLE»

C'est la plus connue et la plus rassurante! Elle renvoie essentiellement à la fixation du résultat du rapport de forces des différents éléments d'une organisation. Elle est comme une photo prise à la fin d'un événement plus ou moins haut en couleur, où la place relative qu'occupent les différents protagonistes se trouve cristallisée dans une structure

qui représente le squelette de l'organisation et les grandes artères de communication formelle. On prend habituellement bien soin de séparer les types de pouvoir : le pouvoir d'autorité est en lien direct avec ceux qui doivent agir et le pouvoir d'influence est encadré dans des unités conseils. L'interaction entre ces deux pouvoirs est balisée par une coordination effectuée au plus haut niveau possible dans l'organisation. Le jeu consiste, pour chacune des « directions », à élargir le plus possible sa marge de manœuvre, à profiter des faiblesses des autres unités, à faire appel le plus possible à l'arbitrage du patron en particulier lorsque l'une ou l'autre des directions a réussi à positionner ses forces pour que l'arbitrage lui soit favorable! Dans une telle structure, même s'il était escompté que sa mise à jour la recentre sur les objectifs organisationnels, on a vite fait d'oublier la raison d'être de l'organisation pour se concentrer sur sa traduction structurelle.

FIGURE 9.2

Rapport entre le type de structure et le continuum coordination-intégration



#### 9.7.2. LA STRUCTURE « ADAPTATIVE »

Relativement récente, cette structure fait référence à la gestion par projets. Elle s'apparente davantage à un film qu'à une photo. Même si le support est constant (la pellicule), l'image, c'est-à-dire la transcription de la réalité, demeure changeante dans le temps. Le déroulement de l'histoire peut même suivre un parcours non linéaire dans la mesure

où la clé interprétative est fournie. C'est le propre, par exemple, des entreprises de publicité ou de programmation dans lesquelles la structure n'a de sens qu'en rapport à un projet particulier et en conformité avec le résultat recherché. Si le résultat n'est pas atteint ou encore lorsque le projet est terminé, la structure peut être rapidement remodelée. Dans ce contexte, ce sont les alliances stratégiques qui l'emportent et la rapidité dans la capacité des individus à se recentrer sur un nouveau projet. Le rôle du manager principal est de rappeler constamment quelques enjeux minimaux à saveur financière! Ce type de structure est une traduction obligée du changement continuel auquel doivent faire face les organisations ou entreprises concernées. Il s'agit plus ici d'un changement de type 1 malgré le tourbillon constant dans lequel ces dernières se trouvent plongées.

# 9.7.3. LA STRUCTURE « INVENTIVE »

Peu connue, cette structure vise à favoriser l'apprentissage organisationnel tout en respectant le rythme de cet apprentissage. Si l'on poursuit l'analogie évoquée plus haut, on parlerait alors d'une image vidéo qui filme l'événement en direct. Certains modèles semblent se dégager, au fur et à mesure que l'on observe, mais aucun ne perdure au-delà d'un certain temps. À la manière d'un kaléidoscope, certaines formes se répètent mais les agencements varient constamment. Ce qui détermine la fixité des éléments de la structure est fonction de leur rapport avec la réalité présente et leur capacité à conduire les membres de l'organisation vers l'atteinte des objectifs organisationnels.

Concrètement, on retrouve les unités de base (en contact direct avec la clientèle) dont la fixité est quasi assurée en raison de leur orientation clientèle. Le reste de la structure (direction des ressources humaines, finances, gestion de la qualité, gestion des opérations, etc.) doit constamment évoluer dans un processus d'apprentissage où les responsables peuvent passer d'un rôle de « direction » à un rôle « d'intendance». Le manager principal devient porteur de ce revirement et l'incarne tant et aussi longtemps que la structure de son organisation ou de son entreprise ne reflète pas complètement cette réalité. Il doit donc à la fois comprendre l'inquiétude des autres managers et leur désir de cristalliser leur rapport de force sans cependant être lui-même atteint par cette inquiétude. D'où la nécessité pour ce dernier de travailler sur l'intégration et non sur la coordination. Alors que la coordination doit se faire au plus bas niveau possible (contrairement à la structure traditionnelle) afin que les éventuels jeux politiques perdent de leur pertinence par rapport aux exigences de la clientèle, la nécessaire intégration des valeurs, contraintes et objectifs de l'entreprise ou de l'organisation commence au niveau du manager principal si ce dernier veut être en mesure de l'exiger de son équipe de gestion.

# POLITIQUE ET APPROCHE CLIENTÈLE

Dans le secteur public, la détermination de la clientèle découle d'un choix qui est d'abord « politique » avant d'être un choix de gestion. De plus, ce choix politique n'est pas toujours assumé dans ses implications. D'où l'importance que revêtira l'approche pédagogique que le manager devra utiliser dans ses rapports avec le monde politique. Car l'approche clientèle dans ces conditions nécessite un questionnement important sur la nature même de cette clientèle (par exemple, quelle est la véritable clientèle d'un centre hospitalier? Quel est le groupe dont l'absence empêcherait le fonctionnement normal de l'organisation?) et rend nécessaire la conclusion d'une entente préalable avec ceux qui encadrent politiquement l'organisation.

Malgré cette situation, l'approche clientèle est celle qui permet d'assurer un meilleur support de la part de la population au regard de la perception de la qualité des services. Elle permet aussi un meilleur soutien dans la définition des priorités d'intervention pour une population donnée. Elle a aussi des exigences de mise en œuvre qui ne peuvent composer adéquatement avec les exigences imposées par une approche ressources ou même une approche programme, particulièrement en ce qui concerne le rôle du management.

Finalement, l'approche clientèle nécessite le passage d'un mode d'organisation fortement hiérarchisé vers un mode d'organisation de type déconcentré et décentralisé faisant davantage appel au jugement et à la responsabilité de chacun.

Il doit donc favoriser la mise en œuvre de structures qui valorisent cette intégration et cette orientation vers les besoins des unités de base. Les seuls jeux politiques tolérables sont ceux qui conduisent à une meilleure intégration où, à la limite, celui qui prend l'initiative du jeu est appelé à passer à autre chose une fois l'objectif atteint! Le rôle du manager, dans ces circonstances, tourne autour non pas de l'arbitrage mais de l'engagement, engagement non pas envers la clientèle mais envers ceux qui interviennent auprès de la clientèle. Il doit s'engager à inciter son équipe de managers à se mettre au service des unités de base dans des rôles d'aide et d'assistance et non dans des rôles d'autorité. Même si ce n'est pas encore très populaire, l'exigence du contexte actuel et les bouleversements de l'environnement vont exiger de plus en plus un tel type de gestion et de structure.

# **QUESTIONS POUR UN MANAGER**

- Dans quelle mesure mon organisation est-elle orientée ressources, programmes ou clientèle?
- Suis-je sensible au chaos provoqué par mon projet de changement et capable d'inspirer les membres de mon organisation par des valeurs qui reflètent ouvertement sa mission?
- Suis-je capable d'accorder une grande autonomie aux membres de mon organisation qui sont en contact avec la clientèle tout en les alimentant par une vision intégrée du changement?
- Suis-je à l'aise avec un mode de structuration qui permet la plus grande stabilité possible au niveau de la base et une flexibilité importante dans les fonctions d'intendance, incluant la gestion?

 $C \quad O \quad N \quad C \quad \Gamma \quad \Omega \quad S \quad I \quad O \quad N$ 

# LE CHANGEMENT COMME ENJEU STRATÉGIQUE

C'est devenu un lieu commun de parler de la période de turbulence que les organisations et entreprises traversent depuis le début des années 1990. Le changement y a souvent été percu comme un incontournable étant donné la conjoncture. À cet égard, la mondialisation même a servi plus souvent qu'autrement de prétexte à des réaménagements organisationnels dont la finalité, outre l'intérêt de la rentabilité immédiate, n'était pas toujours très claire. Sous le vocable de changement, bon nombre d'organisations se sont lancées dans des restructurations, impressionnantes il est vrai, mais dont les retombées ne remplissaient pas toujours leurs promesses. S'agit-il de simples erreurs de parcours? Assistons-nous à une des multiples oscillations entre les deux pôles (penser petit et voir grand) d'un pendule difficile à retenir dans son mouvement de va-et-vient? Nous croyons plutôt qu'il s'agit d'une conception erronée du changement, laquelle découle d'une vision inadéquate de la crise que nous traversons et qui conduit à articuler les implications du changement sans tirer profit d'une vision claire à moyen terme.

# UNE VISION INADÉQUATE DE LA CRISE

Nous oublions trop souvent que la crise que nous traversons depuis quelques années n'est pas le résultat d'une quelconque « main divine » s'amusant à mêler les cartes, mais la conséquence directe des décisions prises antérieurement. Autrement dit, l'analyse ou l'absence d'analyse des tendances lourdes, en gestation dans les années antérieures, a amené les décideurs à opter pour des solutions dont les conséquences ont entraîné un effet domino apparemment imprévisible. Mais cette imprévisibilité n'était qu'apparente en effet. Peut-on vraiment s'étonner que des organisations ou des entreprises décidant de donner libre cours à une augmentation croissante du profit en viennent à ne plus mettre dans la balance mais carrément à subordonner leurs ressources humaines à l'atteinte de cet objectif? Peut-on s'étonner qu'en retour les employés en viennent à considérer leur entreprise non plus comme un lieu de travail où se réaliser mais un « passage » obligé pour gagner leur vie? Ce faisant, l'organisation ou l'entreprise qui représentait un lieu d'échange mutuel en vient à n'être plus, comme dans la vie contemporaine du couple, qu'une entente résiliable sur demande et dans laquelle il n'est pas toujours approprié ni rentable pour l'une et l'autre partie de trop investir.

Ainsi, ce que l'on appelle la crise, imputée largement à la mondialisation des marchés, finit par être perçue comme un élément essentiellement financier pour lequel il n'y a plus que deux solutions: maximiser les profits et minimiser les coûts. D'où la fuite en avant dans les regroupements et les restructurations de toutes sortes, les licenciements massifs, les programmes de mise à la retraite, le recours au travail qualifié « d'atypique » et l'amenuisement de la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle auxquels sont confrontés de plus

en plus de cadres et d'employés. Dans les faits, la crise est d'abord et avant tout une crise de confiance: confiance en l'État, confiance aux organisations, confiance au système capitaliste et à la société de consommation, confiance aux individus et confiance en soi. Chacune de ces « couches » de confiance s'influence l'une l'autre et amène irrémédiablement les individus, et partant les organisations et

Sans la confiance, la conduite des organisations et des individus sur la voie du changement peut être une entreprise fort hasardeuse.

les entreprises, à adopter une approche autoprotectrice où toute forme de solidarité et de projets communs est teintée de scepticisme. Dans ces conditions, la conduite des organisations et des individus sur la voie du changement peut être une entreprise fort hasardeuse, car il lui manque un ingrédient essentiel: la confiance.

#### LA PEUR DU CHANGEMENT

Quoi qu'on en pense, la difficulté, voire la résistance que les organisations et les personnes alimentent à l'égard du changement vient tout particulièrement de la peur de changer. Puisque nous changeons seulement lorsque nous y sommes obligés, partagés entre différents attracteurs, il est évident que nous nous rendons à cette extrémité lorsque la peur de demeurer trop longtemps dans l'état actuel est supérieure à la peur que nous éprouvons à nous lancer dans un changement important. Cette réaction emprunte le même détour en ce qui concerne les organisations ou les entreprises, car elle reflète la peur qu'éprouvent les personnes qui les dirigent. Mais en quoi consiste cette peur?

Parallèlement aux personnes, les organisations connaissent la peur alimentée par trois éléments majeurs : le manque de clarté de l'objectif à atteindre, l'anticipation de la difficulté de la voie à suivre et la crainte de perdre son « âme » ou sa raison d'être.

# LE MANQUE DE CLARTÉ DE L'OBJECTIF

Nul ne voudrait se lancer à corps perdu dans un changement sans savoir, au préalable, dans quelle aventure il ou elle s'embarque. Or justement, si, en période de changement, on a une idée relativement claire de ce que l'on ne veut plus, il est plus difficile de déterminer ce que l'on veut! D'où l'importance en management du changement de tenter de préciser le mieux possible l'objectif à atteindre ou encore la nouvelle image que l'on souhaite donner à l'organisation ou à l'entreprise. Plus cette image est floue, plus les individus vont préférer le statu quo aussi pénible qu'il puisse être. Moins le manager parle de cette image avec « passion » en tentant de la circonscrire le mieux possible, moins les membres de cette organisation seront tentés d'affronter leur peur de l'inconnu et de donner vie à cette image.

D'où l'importance, voire la nécessité, pour les managers, d'élaborer et d'alimenter une vision réaliste et stimulante de leur organisation. Cette vision doit tout autant s'appuyer sur les difficultés actuelles que sur les moyens de les surmonter. Elle doit fournir aux personnes le prétexte pour faire le « saut » vers le changement attendu. Car ne nous méprenons pas : le changement, particulièrement celui de type 2, demeure un saut au-dessus d'un fossé que l'on ne peut exécuter qu'en une seule enjambée. C'est la confiance dans ceux qui énoncent et incarnent la vision qui donnera l'énergie nécessaire pour effectuer ce saut. Est-il utile de rappeler que, pour ce faire, les managers devront avoir préalablement vaincu leur propre peur ?

#### L'ANTICIPATION DE LA DIFFICULTÉ

Qui d'entre nous n'a pas déjà connu cette « hésitation » qui accompagne la ferme résolution de changer et qui nous détourne de cette résolution devant les difficultés que, dans l'euphorie du moment, nous n'avions pas perçues? Il en est de même pour les organisations. Dans ce dernier cas, l'euphorie est d'autant plus grande que ceux qui décident du changement le font « en toute rationalité » en modélisant la mise en œuvre comme on modélise la résolution d'une équation en minimisant les inconnus.

La théorie de la complexité nous apprend justement que la complexité du changement vient précisément de l'impossibilité de le modéliser. Conséquemment, dès le début de la mise en œuvre, les difficultés surgissent et nourrissent la peur. Se sentant vulnérables, les personnes optent pour un retrait « salutaire » provoquant ainsi une difficulté supplémentaire. Les managers deviennent alors préoccupés davantage par la façon de « briser » le retrait que par ce qui pourrait arrêter de le nourrir. En tentant de « contrôler » le changement, ils ne font qu'exacerber la crainte qu'ils tentent d'étouffer. La peur est un sentiment tenace, d'autant plus tenace qu'on essaie de la rationaliser, de la minimiser et de l'ignorer.

# LA CRAINTE DE PERDRE SON «ÂME»

Dans la tourmente actuelle, bon nombre de managers d'entreprises ou d'organisations peuvent être préoccupés par le fait de protéger l'âme de l'entreprise au moment où elle doit aborder des changements majeurs. Ce souhait, bien légitime en soi, ne peut être réalisé qu'à condition que le manager ait su, d'une part, bien articuler sa vision de l'entreprise et, d'autre part, bien anticiper le changement de contexte tant interne qu'externe de son entreprise. Car, quoi qu'on en dise, l'âme de l'entreprise repose entre les mains du manager et, dans la mesure où celui-ci en est conscient, rien ne peut lui arriver que le manager averti et alerte n'ait pas su prévoir.

Aussi, on peut bien comprendre qu'une organisation, tout comme une personne, qui n'a pas inclus dans son cheminement la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage continu puisse craindre de perdre davantage que de gagner à changer. Cette absence d'apprentissage vient probablement d'une lecture erronée de l'environnement, d'une part, et d'un accrochage trop serré aux recettes antérieures, d'autre part.

Il n'y a pas de recette pour changer sans perdre son âme! Il en va dans notre vie personnelle comme dans la vie organisationnelle : cela n'est possible que si le changement fait partie intégrante de notre développement et que la vision de ce que nous sommes s'articule davantage autour de certaines valeurs ou principes plutôt qu'autour de certaines images ou modes qui nous feraient préférer le court au moyen terme.

Même si la crainte est le début de la sagesse, la peur peut être tout aussi inhibitrice en période de profonds bouleversements. Il faut se rappeler que ce qui change la menace en opportunité émane principalement de la vision que l'on a de ce que l'on veut devenir. Cela est vrai autant pour nous que pour les organisations. Devant un environnement incertain, il faut savoir affronter notre peur afin de l'apprivoiser et de canaliser l'énergie ainsi libérée vers le ou les gestes à poser pour élaborer un véritable changement qui nous permette de tirer profit de la conjoncture actuelle. Cela s'appelle du courage!

# LE CHANGEMENT: UNE COQUILLE VIDE!

Le changement sans vision claire de ce à quoi il doit nous conduire ne mène à rien. Dans le meilleurs des cas, il ne fait qu'ébranler les acquis des moins influents dans l'organisation à l'avantage des plus forts sans que tout ce chambardement ait un véritable sens. Pas étonnant dès lors que le changement soit davantage compris comme étant l'affaire de la direction et que les employés n'y voient qu'une nouvelle lubie d'autant plus que les patrons utiliseront souvent l'argument massue de la mondialisation des marchés pour faire avaler ce qui, hors de ce contexte, n'aurait aucune justification. Dans ces conditions, le changement ne possède aucun enjeu stratégique. Il sert de moyen pour effectuer des virages « politiques! » conjoncturels et passagers dans une perspective de gains à court terme. C'est la mise en œuvre de bon nombre de ce type de changement qui laisse un goût amer chez bien des employés. Aussi, ont-ils tendance à prendre une certaine distance critique et à ne pas se sentir concernés outre mesure sinon par les aspects susceptibles de les toucher directement et personnellement. Il devient alors difficile de parler de mobilisation!

De leur côté, les managers auront tendance à ne concevoir le changement que comme un moyen, une recette ou une méthode permettant de rencontrer, plus tôt que d'habitude et dans un contexte de turbulence, les objectifs de rentabilité. La question de confiance ne sera pas abordée puisqu'elle ne signifierait rien sous l'angle de l'atteinte des profits ou du positionnement concurrentiel. Managers comme employés se sentiront emportés par le « vent du changement » sans pouvoir se questionner sur son apparente inéluctabilité et sans affronter la délicate question du sens profond de ce changement pour l'organisation ou l'entreprise de même que les conditions nécessaires à sa réussite dans une perspective de survie au-delà du présent bouleversement. D'autant plus qu'il faut parfois même se méfier des changements qui ne sont que des mirages!

# MIRAGE OU RÉALITÉ?

L'un des éléments les plus difficiles à déceler, au sein des organisations ou des entreprises, est la mesure de la volonté réelle de changement manifestée par les managers. Par-delà les discours et les professions de foi, comment pouvons-nous jauger la profondeur et l'intensité du changement désiré dans les faits et gestes des principaux managers? Si dans le secteur privé, nous pouvons postuler que l'ouverture au changement manifestée par les managers tient principalement de leur désir de maintenir leur entreprise concurrentielle et que, par conséquent, cette ouverture a toutes les chances d'être réelle parce qu'incontournable, que pouvons-nous dire des managers du secteur public?

La réponse est d'autant plus difficile à donner qu'il est parfois quasi impossible de discerner, dans la bouche de managers « aguerris », si le langage employé pour parler du changement s'appuie sur une volonté réelle ou si encore, comme l'a si bien démontré Pitcher, ce langage entourant le changement n'est que le fruit d'une habile manipulation où les mots sonnent plus vrai que vrai!

Cette question est importante, car, de la capacité à déceler rapidement l'artifice dans le langage du manager technocrate découle la possibilité d'épargner à bon nombre d'individus au sein des organisations du temps mais surtout de les prémunir contre les illusions de changement. On sait avec certitude, ne serait-ce que par notre expérience, quel tort peut faire à la motivation un abus de confiance lorsque, portés par de belles paroles, nous avons cru que les choses allaient vraiment changer! Si l'espoir fait vivre, l'espoir déçu rend les indivi-

dus plus méfiants et plus résistants au changement. C'est pourquoi, on ne le répètera jamais assez, la responsabilité des managers à l'égard du changement est fondamentale. Ils portent non seulement le changement lui-même, mais surtout ils doivent en assumer la véracité et la crédibilité, à défaut de quoi on sombre dans la mise en œuvre d'un processus vide de sens qui, au bout du compte, laisse l'organisa-

Le manager porte non seulement le changement lui-même, mais surtout il doit en assumer la véracité et la crédibilité.

tion dans une situation pire que celle où elle était au point de départ. Le manager a gagné du temps, mais l'organisation a perdu du terrain.

#### LE RAPPORT RATIONALITÉ-AFFECTIVITÉ

Le premier signe révélateur de la qualité du changement envisagé repose sur le positionnement du changement, dans sa présentation, sur le continuum rationalité-affectivité. Plus le manager présente le changement sous l'angle d'un processus rationnel, plus on aurait tendance à douter de la volonté réelle de changement au-delà du processus. Car tout changement en profondeur, c'est-à-dire susceptible de toucher la culture d'une organisation, ne peut être uniquement rationnel. Ce dernier passe nécessairement par l'affectivité puisqu'il doit reposer sur la confiance et sur la prise de risque pour lesquelles aucune rationalisation n'est satisfaisante a priori. Lorsqu'un manager présente son projet de changement sous le couvert d'un encadrement tout azimut (comités, échéancier serré, représentativité des instances) qui emprunte

beaucoup à l'habituelle façon de faire pour ne pas effaroucher personne, on peut craindre que le processus du changement va, à la longue, prendre plus de place et d'importance que le changement lui-même.

Cela veut dire que le processus doit être subordonné à la mise en œuvre du changement et non l'inverse. Autrement, les personnes comprennent vite qu'il leur faut se donner les moyens nécessaires pour s'assurer que le processus leur laissera toute la latitude pour entériner ou négocier le changement souhaité. Dans le meilleur des cas, ce sera un changement dans la continuité!

#### L'ÉTENDUE DES DEGRÉS DE LIBERTÉ

Contrairement à l'utilisation des statistiques où les degrés de liberté font habituellement état de la rigueur des calculs et de la capacité de généraliser les résultats, un changement en profondeur a nécessairement besoin d'un niveau élevé de liberté. Conséquemment, afin de permettre à l'ensemble des individus de s'y retrouver le plus possible, le manager cherchera à élargir l'éventail des mécanismes de participation, par-delà les formes habituelles à l'organisation. Puisqu'un changement en profondeur est nécessairement un changement de culture, l'objectif de participation apparaît plus important que l'objectif de représentation. De toute façon, ce dernier est déjà assuré amplement dans la structure présente et antérieure au changement.

#### LE RAPPORT ENTRE DISPERSION ET CONCENTRATION DES EFFORTS

Un troisième indicateur de la qualité du changement entrepris découle du type d'efforts déployés par le manager principal. Plus ce dernier tente, en présentant un plan détaillé et touchant à presque tous les secteurs de l'organisation en même temps, de faire la démonstration que le changement visé est important, plus on peut craindre que le véritable changement ne se produise pas. En effet, le brouhaha engendré par la mise en œuvre simultanée de multiples chantiers fera que le cœur du changement recherché sera noyé par les changements à la marge qui affecteront davantage les sous-groupes au sein de l'organisation que les groupes bien constitués et solidement représentés aux multiples tables. De plus, il s'ensuivra un essoufflement qui incitera le manager à ralentir la cadence dès que les premiers changements seront apparus passant ainsi à un changement de type 1 même si son intention initiale visait un changement de type 2.

# LE RAPPORT IMPLICATION-ENGAGEMENT

Le quatrième indicateur et peut-être le plus significatif a trait au comportement du manager principal dans la mise en œuvre du changement. Plus ce dernier est présent dans le processus, à travers par exemple un comité de pilotage (en soit un indicateur) dépendant directement de lui, plus on peut croire à son engagement dans le processus. S'il délègue le fonctionnement de ce comité de pilotage, par exemple, on aura tendance à croire davantage à son implication qu'à son engagement. Dans le cas de l'implication, on peut croire qu'il demeurera en retrait du processus afin de se garder une marge de manœuvre dans l'arbitrage des représentations mises en cause dans l'ensemble du processus. Dans un tel cas, nous avons toutes les raisons de croire que le changement sera superficiel.

En effet, dans cette dernière situation, il est probable que la distance (réelle malgré les dénégations verbales) que prend le manager à l'égard du changement en cause traduit sa préoccupation pour le partage actuel du pouvoir et la recherche d'un nouvel équilibre qui ne remette pas trop en cause le *statu quo*. Dans le cas d'un manager engagé, sa préoccupation irait davantage à son désir de transférer le pouvoir en se donnant les moyens d'en assurer une intégration par une incarnation quotidienne des objectifs recherchés par le changement.

On voit bien que changer demeure un exercice difficile d'autant plus que la tentation est grande pour le manager, en réponse aux attentes des acteurs « forts » de son organisation, de mettre en œuvre un processus qui a toutes les apparences d'un changement alors qu'il ne modifie qu'en surface le *modus vivendi*. D'autant plus qu'il n'est pas du tout évident, pour chacun des membres de l'organisation, qu'il faille véritablement changer et, surtout, se sentir concerné et affecté par le changement dans son action quotidienne. Il faut se rappeler qu'il en est de la vie organisationnelle comme de notre vie personnelle; nous cherchons bien souvent à résoudre le dilemme suivant: comment pourrions-nous répondre au changement sans changer!

# LE CHANGEMENT: UN ENJEU STRATÉGIQUE

À l'autre bout du continuum et dans la même perspective de bouleversement majeur, le changement peut être l'occasion rêvée de repenser l'organisation à l'occasion d'une remise en cause provoquée par le contexte afin de la rendre concurrentielle non seulement en période de transition mais pour le moyen terme. Ce changement devient le moment idéal pour mobiliser sur de nouvelles bases l'ensemble du personnel, cadres et employés.

Conséquemment, il ne saurait y avoir de changement sans que ce dernier soit orienté vers une vision, une image de l'entreprise ou de

Le changement représente un véritable enjeu stratégique. l'organisation en devenir qui servira, comme l'image d'un casse-tête, de point de repères pour la mise en œuvre de la « nouvelle » organisation. Ce faisant, le changement représente un véritable enjeu stratégique, car il permet, par-delà les étapes incontournables et difficiles qu'il faut traverser, de donner un sens à la

démarche, de mobiliser les ressources et de mettre l'entreprise en mode apprentissage. Les aspects de rentabilité financière, tout aussi importants dans ce contexte que dans le contexte précédent, deviennent des résultantes de la démarche et non ce qui la conditionne.

Car comment sortir l'organisation ou l'entreprise des difficultés financières qu'elle rencontre en raison de son « inadaptation » à l'environnement si ce n'est en faisant partager par le plus grand nombre de personnes au sein de l'entreprise cette conscience de l'inadaptation et des conséquences probables pour la survie de l'entreprise? En employant précipitamment les solutions de regroupements, de fusions, de mises à pied massives, la direction envoie le message que la solution n'est pas au sein de l'entreprise mais à l'extérieur de celle-ci. Ce faisant, non seulement elle se prive d'éléments qu'elle a probablement formés à grands frais mais provoque chez ceux qui restent, apparemment épargnés par l'opération, un état de crainte qui est loin d'être salutaire pour l'entreprise.

Cet état de crainte provoque le transfert de l'incertitude non pas sur l'environnement externe mais sur l'environnement interne et incite, tant les cadres que les employés, à rechercher des solutions personnelles et non organisationnelles à l'état d'urgence. L'absence d'un projet de changement comme facteur de mobilisation se fait alors cruellement sentir. Aussi est-il essentiel que la direction de l'entreprise fasse du changement un « projet », un enjeu stratégique auquel elle tente de faire adhérer le plus grand nombre possible. En d'autres mots, présenter un projet orienté de changement favorise une plus grande identification et osmose des solutions individuelles aux solutions organisationnelles. Pour ce faire, il ne faut pas craindre de se tromper ni d'avoir à revenir sur ses pas, car le changement n'emprunte pas une route linéaire.

#### LE LABYRINTHE DU CHANGEMENT

En situation de changement, la ligne droite est rarement le chemin le plus rapide entre deux points. Contrairement à la pensée linéaire, la route vers le changement est faite d'avancées et de reculs qui, malgré les apparences, nous conduisent plus loin. Alors que traditionnellement nous avons tendance à interpréter un arrêt ou un recul dans une

démarche d'action comme un retour en arrière, en situation de changement, c'est l'objectif visé qui sert de point de repère et non le moment présent. C'est toute la différence entre être prisonnier d'un labyrinthe dans lequel chacun des corridors semble nous conduire vers un cul-de-sac

La route vers le changement est faite d'avancées et de reculs.

et se situer au-dessus du labyrinthe et pouvoir se rendre compte que malgré les apparences nous sommes proches de la sortie. Mais comment se situer au-dessus du labyrinthe tout en le parcourant?

#### SAVOIR OÙ L'ON VEUT ALLER

En période de changement plus qu'en toute autre période, savoir où l'on veut aller est primordial. Cela peut sembler évident, mais on resterait surpris de constater jusqu'à quel point la destination souhaitée n'est pas toujours limpide pour ceux qui partent en voyage. Il apparaît plus facile de déterminer qu'on ne veut plus ou qu'on ne peut plus demeurer là où l'on est que d'avoir une image claire du lieu où l'on souhaiterait mener l'organisation. Si, dans un premier temps, il est relativement facile de mettre un groupe en marche pour quitter une situation difficile, cela devient plus ardu de garder le rythme lorsque s'estompe la côte que l'on vient de laisser alors que celle que l'on cherche à atteindre ne se pointe pas encore. D'où la pertinence pour le manager de rappeler la destination même si celle-ci et surtout si celle-ci n'est pas visible pour l'ensemble des membres. La rendre concrète demeure le principal devoir du manager s'il veut garder alerte et motivé l'ensemble de l'organisation. On ne saurait trop insister sur la pertinence d'une vision stimulante que le manager, en mode radotage, se charge de rappeler à chacun.

# NE PAS SE LAISSER DISTRAIRE

La principale difficulté que rencontrent les managers dans la conduite du changement est la présence de nombreuses sources de distraction. Ces sources empruntent plusieurs visages: celui de la tradition organisationnelle, celui de la mise en scène habituelle dans la recherche de solutions aux problèmes quotidiens, celui de la représentation des intérêts des différents acteurs, celui des opposants au changement, et celui finalement des contraintes de toutes sortes. Tous ces visages auxquels le manager est habituellement sensible parce qu'ils font partie de son environnement exercent sur lui une pression constante pour qu'il dévie le moins possible des ornières que le temps et l'habitude ont créées. Or le manager doit nécessairement sortir des sentiers battus s'il veut que son organisation arrive à bon port. Conséquemment, il se retrouvera donc en porte-à-faux par rapport aux attentes coutumières de son organisation. Il lui faudra beaucoup de conviction personnelle pour pouvoir convaincre les autres du bien-fondé de la démarche de changement. S'il est le moindrement sensible à la pression, il aura peine à garder le cap contre vents et marées.

#### NE PAS AVOIR PEUR DE REVENIR SUR SES PAS

La voie du changement n'étant pas une ligne droite, il ne faut donc pas avoir honte de revenir sur ses pas afin de prendre un autre passage qui, au premier abord, ne nous séduisait pas. Lorsqu'on parcourt un labyrinthe, le courage n'est pas de foncer dans le mur au bout de ce qui se révèle être un cul-de-sac, mais de revenir à l'entrée du cul-de-sac pour reprendre la progression vers l'objectif visé. Ce faisant, le manager indique à l'ensemble de son organisation que l'apprentissage a sa place, que l'effort doit être constant et que l'erreur n'est pas de se tromper mais de persister à emprunter les mêmes couloirs sous prétexte que l'on est toujours passé par là! Le parcours du labyrinthe peut nous faire découvrir des trésors insoupçonnés en mettant à l'épreuve notre désir véritable de changement, en rendant incontournable une plus grande implication de l'ensemble de l'organisation, en remodelant le partage du pouvoir pour une efficacité accrue et en découvrant le plaisir de participer à la naissance d'une organisation renouvelée.

# FAIRE DU PARCOURS UNE AVENTURE

Tout comme les gestes de la vie quotidienne, aussi banals soient-ils, prennent une luminosité particulière par le sens qu'on leur accorde, tel un regard ou un sourire, les gestes organisationnels ont un nouvel impact dans la mesure où ils servent de support à la démarche de changement. Les gestes se drapent alors d'une tout autre signification que la répétition d'une routine parce que quelqu'un (le manager) leur attribue une charge « émotive » reliée à la survie de l'organisation ; ce qui conduit le manager à se détacher des activités quotidiennes pour s'intéresser davantage au sens des actions posées au regard du projet

de changement de son organisation ou de son entreprise. En rappelant constamment l'objectif et en permettant à l'ensemble de l'organisation d'en préciser l'incarnation au fur et à mesure du parcours, il fait du passage de l'état actuel problématique vers un état désiré à construire une véritable aventure au sens du *Petit Robert*: « ensemble d'expériences qui comportent du risque, de la nouveauté, et auxquelles on accorde une valeur humaine ».

Il est vrai que la route qui mène au changement est faite d'embûches de toutes sortes d'autant plus que les organisations, tout comme les personnes, ne s'y engagent que parce qu'elles n'ont pas le choix. La seule véritable motivation à entreprendre un tel périple repose souvent sur l'impossibilité de demeure dans l'état présent. À l'inconfort du début, qui pousse à enclencher la démarche de changement, succède rapidement la question du sens de ce changement. La tentation est alors grande de croire qu'une fois engagé dans le parcours, il suffit de laisser aller les choses. C'est une erreur que tout bon manager se doit d'éviter, car l'entrée dans le labyrinthe du changement n'implique pas nécessairement qu'on saura le traverser.

On comprend alors facilement que le pilotage de ce projet de changement devient un véritable enjeu stratégique que l'organisation ou l'entreprise ne peut se payer le luxe de « sous-traiter ». Dans les faits, le projet de changement et son actualisation sont interdépendants. D'où l'importance que son enjeu stratégique pour la « survie » de l'organisation ou de l'entreprise soit compris et intégré par la majorité des cadres et des employés. En présentant le projet de changement comme une vision de l'entreprise dans laquelle les employés peuvent s'y retrouver même s'il leur faut cheminer pour l'intégrer, la direction donne un sens au changement et fait en sorte que le virage effectué ne soit pas perçu comme un feu de paille.

Tout comme le changement personnel, le changement organisationnel doit avoir un sens et ce sens lui est donné par la vision de l'entreprise que la direction s'efforce de faire partager par l'ensemble du personnel. En l'absence de sens, le changement organisationnel devient une aventure hasardeuse, un formidable outil de démobilisation et probablement une dangereuse hypothèque sur la vie de l'entreprise ou de l'organisation.

L'apprentissage de l'incertitude actuelle oblige les organisations et les entreprises à inclure le changement organisationnel comme facteur d'équilibre ou de déséquilibre, si l'on se réfère aux théories du chaos et de la complexité. Vouloir tenter d'éliminer l'incertitude dans la fuite vers l'avant basée essentiellement sur une recherche de

rentabilité à court terme, c'est fragiliser indûment l'entreprise et courir le risque de devoir défaire plus tard ce que l'on aura eu grand peine à construire maintenant.

En revanche, placer l'organisation en processus d'apprentissage permanent par le biais d'un projet de changement qui devient un véritable enjeu stratégique favorise l'émergence d'une créativité « commune » essentielle à la survie de l'entreprise. Dans ces conditions, le pilotage stratégique devient une façon de faire quotidienne et permet à l'entreprise de rester en contact avec son environnement sans pour autant se faire exclure de cet environnement. Qui plus est, le projet de changement peut, sous certaines conditions, influencer l'environnement et le rendre moins menaçant puisqu'il se retrouve au cœur même de l'enjeu organisationnel.

- ANDERSON, Bob *et al.* (2000). «Why change is a consciousness choice », *The Journal for Quality and Participation*, vol. 23, no 1, p. 32-36.
- AUTISSIER, David (2000). «L'acteur compétent ou l'agir réflexif», dans David Autissier et Frédéric Wacheux (dir.), *Structuration et management des organisations*, Paris, L'Harmattan, 322 p.
- BADIE, B. et M. SMOUTS (1995). *Le retournement du monde : sociologie de la scène internationale,* Paris, Dalloz, 251 p.
- BAILLEUX, Jean-Marc et A. CARDON (1999). *Pour changer! Repères pour agir dans un environnement incertain,* Paris, Éditions d'Organisation, 232 p.
- BARANSKI, Laurence (2001). *Le manager éclairé. Piloter le changement*, Paris, Éditions d'Organisation, 353 p.
- BARDWICK, Judith (1998). «Changing culture», Executive Excellence, vol. 15, nº 8, p. 10-11.
- BROUSSINE, Mike *et al.* (1998). « The best and worst time for management development », *Journal of Management Development*, vol. 17, n° 1, p. 56-67.
- BROUWERS, Cornet et al. (1997). Management humain et contexte de changement, Bruxelles, De Boeck, 145 p.
- BUCHANAN, Dave *et al.* (1999). « Politics and organizational change: The lived experience », *Human Relations*, vol. 52, n° 5, p. 609-629.

- BUCHANAN, Dave *et al.* (1999). «Organisation development and change: The legacy of the nineties», *Human Ressource Management Journal*, vol. 9, n° 2, p. 20-37.
- BULMAN, Lee et D. TERRANCE (1996). *Repenser les organisations. Pour que diriger soit un art*, Paris, Maxima, coll. « Institut du management d'EDFGDF », 311 p.
- CARTON, Gérard-Dominique (1999). Éloge du changement: leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel, Paris, Village Mondial, 256 p.
- COMTE-SPONVILLE, André (1995). *Petit traité des grandes vertus,* Paris, Presses universitaires de France, 350 p.
- DELAVALLÉE, Éric (1996). « Pour ne plus gérer sans la culture », Revue française de gestion, septembre-octobre, p. 5-16.
- DENT, Eric *et al.* (1999). « Challenging "resistance to change" », *The Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 35, n° 1, p. 25-41.
- DeWAELE, Martin *et al.* (2001). *La gestion de soi dans les organisations*, Montréal, Guérin, 174 p.
- DOLAN, Shimon *et al.* (2003). «Understanding and managing chaos in organisations », *International Journal of Management*, vol. 20, no 13, p. 23-36.
- EISENBACH, Regina *et al.* (1999). «Transformational leadership in the context of organisational change», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, n° 2, p. 80-88.
- GENELOT, Dominique (1992). *Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*, Paris, INSEP, 328 p.
- GLOVER, J. et H. FRIEDMAN (2002). « Adaptative leadership: When change is not enough », *Organizational Development Journal*, été, p. 15-32.
- GODET, Michel (1997). *Manuel de prospective stratégique* (2 volumes), Paris, Dunod.
- GRIMALDI, Nicolas (1999). *Ambiguïté de la liberté*, Paris, Presses universitaires de France, 171 p.
- GROVE, Andrew (1997). *Seuls les paranoïaques survivent*, Paris, Village Mondial, 207 p.
- HARARI, O. (1999). «The trust factor», *Management Review*, vol. 88, n° 1, p. 28-34.

Bibliographie 217

HAZEN, Mary Ann (1993). «Towards polyphonic organization », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 6, n° 5, p. 15-26.

- HEIFETZ, M. et S. HALLE (1996). « Leading change, overcoming chaosmaking change succeed in your organization », *Hospital Materiel Management Quarterly*, vol. 18, no 1, p. 17-27.
- LASZLO, E. et C. LASZLO (1993). Le management évolutionniste. Naviguer dans la turbulence, Paris, Economica, 158 p.
- LEVY, Pierre (1997). L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberespace, Paris, La Découverte, 245 p.
- LISSACK, M. (1999). « Complexity: The Science, its vocabulary, and its relation to organizations », *Emergence*, vol. 1, no 1, p. 110-123.
- NONAKA, Ikujiro et H. TAKEUCHI (1997). *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, De Boeck, 303 p.
- McCORMICK, Donald et J. WHITE (2000). « Using one's self as an instrument for organizational diagnosis », *Organization Development Journal*, vol. 18, n° 3, p. 49-60.
- McKINLEY, W. (2000). «Some unanticipated consequences of organizational restructuring», *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 735-754.
- PELLETIER, Guy (1996). *Piloter la transformation: de trois habiletés nécessaires*, Montréal, Université de Montréal, Colloque international AFIDES, 9 p.
- PERRET, V. (1998). «La gestion ambivalente du changement », Revue française de gestion, septembre-octobre, p. 88-97.
- PIDERIT, Sandy K. (2000). « Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multi dimensional view of attitudes toward an organisational change », *Academy of Management Review*, vol. 25, no 4, p. 783-797.
- PIERCE, Tatiana et K. DIRKS (2001). «Toward a theory of psychological ownership in organizations», *The Academy of Management Review*, vol. 26, n° 2, p. 298-310.
- PRIGOGINE, Ilya (1994). Les lois du chaos, Paris, Flammarion, 127 p.
- QUINN, Robert *et al.* (2000). «Changing others through changing ourselves: The transformation of human system », *Journal of Management Inquiry*, vol. 9, no 2, p. 147-164.

- REITTER, Roland *et al.* (1998). «L'identité au cœur du changement », *Expansion Management Review*, mars, p. 108-113.
- REVUE INTERNATIONALE DE GESTION (1999). «Transformer l'organisation », Revue internationale de gestion, vol. 24, n° 3, 164 p.
- ROSNAY, Joël de (1995). *L'homme symbiotique. Regards sur le troisième millénaire*, Paris, Seuil, 349 p.
- SNYDER, W. et T. CUMMINGS (1998). «Organization learning disorders: Conceptual model and intervention hypotheses», *Human Relations*, vol. 51, n° 7, p. 873-894.
- SULL, Donald (1991). « Why good companies go bad? », *Harvard Business Review*, juilet-août, p. 42-52.
- WATZLAWICK, P. et al. (1975). Changements. Paradoxes et psychothérapie, Paris, Seuil, 191 p.
- WHITE, Leroy (2000). «Changing the "whole system" in the public sector», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 13, n° 2, p. 162-177.
- YOUNG, Ann (2000). «"I'm just me": A study of managerial resistance», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 13, n° 4, p. 375-388.