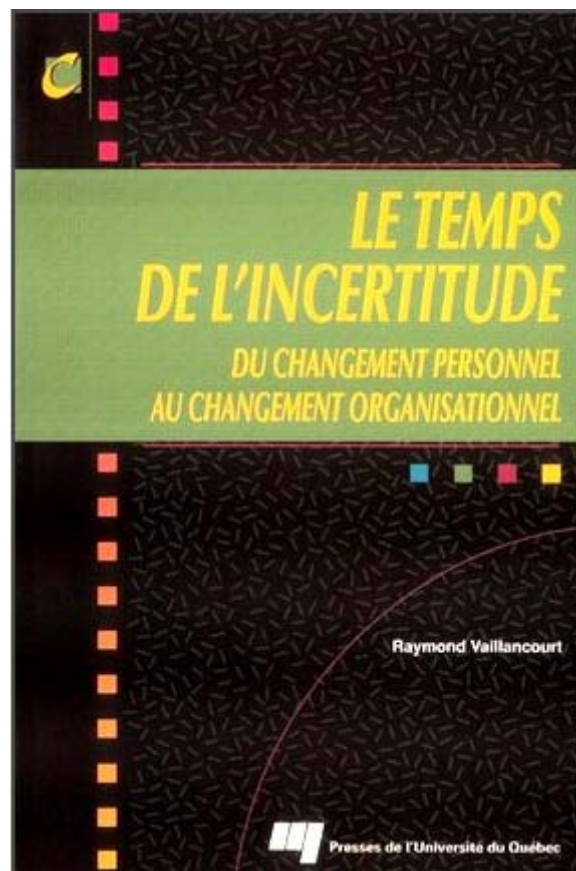


CNAM – Chaire DSO
ORGANISATION ET SYSTEMES D'INFORMATION – DSY 222

FICHE DE LECTURE à l'attention de Mr Pesqueux

« Le temps de l'incertitude - Du changement personnel au changement organisationnel »

Raymond VAILLANCOURT



- Editeur(s) : Presses universitaires du Québec
- Parution : 12/01/2005
- Nb de pages : 215 pages
- Langue : Français
- Format : 16 x 23
- Couverture : Broché
- Poids : 390 g
- Intérieur : Noir et Blanc
- ISBN : 2-7605-1225-8

TABLES DES MATIERES

Biographie de l'auteur	3
Postulats et hypothèses	3
Résumé de l'ouvrage	4
Introduction : Les paradigmes irrationnels en gestion.....	4
1^{ère} partie : le manager et le changement	5
Chapitre 1 : Le changement, un état d'esprit.....	5
Chapitre 2 : Le changement, une question d'attitude	6
Chapitre 3 : Le changement, une affaire de conduite plus que de contrôle.....	8
2^{ème} partie : l'organisation et le changement	9
Chapitre 4 : Un nouveau type de changement	9
Chapitre 5 : La mobilisation des personnes en contexte d'incertitude	11
Chapitre 6 : De la coordination à l'intégration.....	13
3^{ème} partie : Manager le changement organisationnel	15
Chapitre 7 : La mise en route du changement.....	16
Chapitre 8 : La conduite quotidienne du changement.	18
Chapitre 9 : L'approche clientèle comme catalyseur du changement.	20
Conclusion : Le changement comme enjeu stratégique	21
Les principales conclusions	23
Discussion et critique	23
L'actualité de la question	24

Biographie de l'auteur

« Gestionnaire en exil » depuis le début des années 1990, Raymond Vaillancourt est détenteur d'une maîtrise en psychologie et d'une maîtrise en administration publique. Il possède une expérience diversifiée de près de vingt ans en gestion publique principalement dans le réseau québécois de la santé et des services sociaux.

Ses secteurs d'intervention vont donc du domaine de la santé et des services sociaux au domaine policier en passant par le milieu municipal et la fonction publique de même que l'entreprise privée. Chargé de cours au Département des sciences de la gestion et en gestion policière à l'Université du Québec à Trois-Rivières, il a collaboré également avec le Centre de Perfectionnement de l'École des Hautes Études Commerciales (Montréal), l'École Nationale d'Administration Publique et l'École Nationale de Police du Québec.

Il a publié de nombreux articles, tant au Québec qu'en France, sur la gestion du changement dans les secteurs public et privé et « *Le temps de l'incertitude - Du changement personnel au changement organisationnel* » est son premier ouvrage, dont la seconde édition vient de sortir il y a peu.

Raymond Vaillancourt est président de Prospect Gestion, conseil en gestion stratégique et prospective, il collabore régulièrement avec des sites web français s'intéressant à la problématique du changement et à l'utilisation de la prospective. Il a prononcé de nombreuses conférences et tenu bon nombre de séminaires portant entre autres sur le changement, le pouvoir, la prospective et la gestion en période d'incertitude.

Postulats et hypothèses

Raymond Vaillancourt décrit son livre comme étant à vocation non académique mais plutôt pratique à l'intention d'une population bien ciblée, celle des managers sur le thème du changement dans les organisations.

Il souhaite amener les gestionnaires à s'interroger sur leur conception même du changement, sur leur vision de la crise dans laquelle se trouve l'organisation et sur les conséquences du changement sur celle-ci.

Parler aujourd'hui de la turbulence dans laquelle les entreprises et les organisations doivent évoluer est primordiale selon l'auteur. En effet, le phénomène de la mondialisation a accentué la perception du changement incontournable que les organisations devaient opérer, changements réalisés dans un climat parfois chaotique et dont l'issue a souvent été critiquée avec vigueur.

Le management doit revoir sa vision de l'organisation, la stabilité de l'organisation est aujourd'hui précaire et les modes traditionnels de gestion doivent être renouvelés et les questions suivantes doivent être abordées selon Raymond Vaillancourt :

- Mais les organisations qui ont entrepris un processus de changement ont-elles réellement atteint les objectifs qu'elles s'étaient fixés ?
- Si elles n'ont pas réussi, pour quelles raisons ?
- Où se sont-elles égarées en cours de route ?

Master de Management, Spécialité Prospective, Stratégie et Organisation

- Quelle est la démarche à suivre en telles circonstances ?

Autant de questions qui seront le fil conducteur de l'ouvrage et permettront l'étude de la correspondance entre ce qui se passe quand on change personnellement et ce qui se passe quand on veut changer une organisation, le tout dans un contexte de gestion en période d'incertitude.

Résumé de l'ouvrage

Introduction : Les paradigmes irrationnels en gestion

Le changement fait partie de la réalité quotidienne des personnes et des organisations depuis toujours, mais ce qui a changé ces dernières années, c'est le cadre de ce changement qui doit s'effectuer dans un univers de plus en plus turbulent et incertain. Alors que le management a acquis ses lettres de noblesse en essayant de réduire l'incertitude et maîtriser les turbulences, il faut aujourd'hui à la lumière de théories nouvelles comme la théorie du chaos et la notion de complexité, revoir sa vision de l'organisation. La théorie du chaos 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 d'un papillon en Afrique provoquant un ouragan en Amérique.

Aujourd'hui il faut apprendre à viser des cibles mobiles, dans un environnement mobile, avec des acteurs eux-mêmes mobiles.

La zone de tolérance à l'incertitude

Le seuil de tolérance à l'incertitude dépend de 3 facteurs :

- l'habileté à appréhender la complexité
- la volonté d'affronter l'insécurité engendrée par l'incertitude
- la capacité à composer avec l'ambiguïté

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 le champ des possibles.

L'insécurité personnelle de la haute direction a donc un impact majeur sur l'insécurité de l'organisation. Le geste le plus adéquat que les managers peuvent poser pour réduire l'insécurité est sur le plan psychologique de faire face à cette insécurité plutôt que de la nier ou l'éviter.

Se changer soi –même d'abord

L'auteur souligne le fait que nous ne puissions mobiliser les autres au changement que dans la mesure où ils perçoivent que nous sommes nous-mêmes engagés dans le changement. Raymond Vaillancourt ajoute que nous ne pouvons inciter les autres à changer que dans la mesure où nous avons nous-mêmes changés.

1^{ère} partie : le manager et le changement

Chapitre 1 : Le changement, un état d'esprit

Raymond Vaillancourt nous décrit deux typologies de changement.

Le changement de type 1

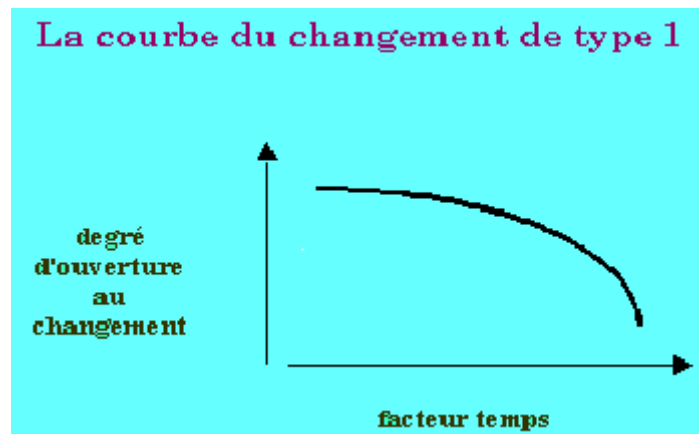
Pour l'auteur, ce type de changement inscrit les modifications à l'organisation comme une nouveauté rendue nécessaire :

- soit par l'arrivée d'un nouveau manager à la tête de l'organisme
- soit par l'adaptation à la marge d'une activité de l'entreprise.

Ce changement est souvent perçu par les employés comme une prérogative du manager, lequel y voit une façon de laisser son empreinte.

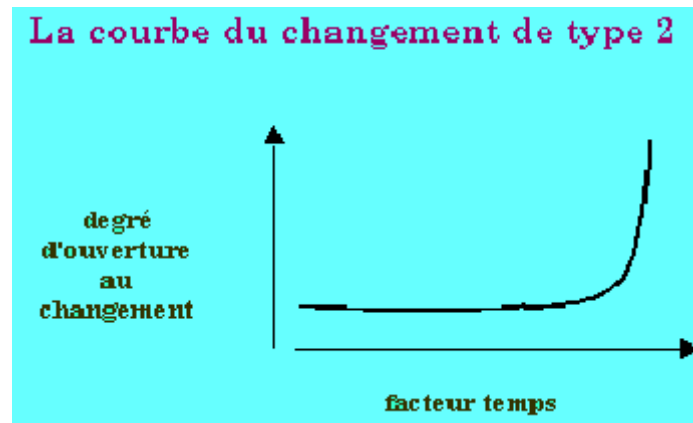
Ce type de changement entraîne un degré d'ouverture qui va en se rétrécissant au fur et à mesure que le changement en question se met en place.

Le manager 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.



Le 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 relativement stable, ils se retrouvent à la frontière du chaos dans un environnement tant interne qu'externe difficile à décoder efficacement avec les moyens mis à leur disposition. A la différence du changement de type 1, celui-ci entraîne un faible degré d'ouverture, 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. 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 : situations pour lesquelles le maintien ou l'aménagement du statu quo ne suffit plus.



Le prisme de la perception du changement

L'auteur nous invite à imaginer notre perception du changement comme étant une lumière blanche qui, passant à travers un prisme, se décomposerait en 3 éléments qui, chacun à leur façon, influenceraient notre vision du changement :

- notre attitude générale face au changement
- notre croyance quant aux motivations réelles de ce changement
- notre niveau de tolérance à l'ambiguïté

Pour Raymond Vaillancourt, les individus doivent d'abord être convaincus de la nécessité du changement avant d'accepter seulement de s'y intéresser. Ensuite il ne suffit pas de voir la nécessité du changement, 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 : il s'agit du rapport coût – bénéfice inhérent à ce que le changement pourrait signifier pour sa situation personnelle, et ce, sans avoir toutes les données en main.

Une des tâches les plus difficiles qui attend le manager est de pouvoir 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.

« Pris dans le brouhaha », il peut paraître difficile au manager de trouver le temps de s'interroger sur ses propres réactions au changement : ouverture d'esprit, humilité et courage lui seront alors nécessaires.

C'est donc 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.

Chapitre 2 : Le changement, une question d'attitude

La gestion en période d'incertitude

L'auteur avance que, devant un problème, le manager aura tendance à puiser dans son bagage d'expériences 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 nouvelle et différente qui n'est pas toujours alimentée par son expérience antérieure.

Si le manager ne peut efficacement départager son insécurité personnelle de l'incertitude qui affecte son organisation, alors 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, et de ce fait négligeant les enjeux qui sont à la source même des changements pour son organisation.

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.

Le manager ne pourra donc prétendre changer les choses sur autrui que s'il ne les a pas déjà changées chez lui.

Du pouvoir à la puissance

Pour Raymond Vaillancourt, 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 délégant garde, somme toute, l'intégrité du pouvoir par le biais de la responsabilité qu'il détient. Ainsi la délégation est 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.

Si le pouvoir est généralement basé sur le poste que l'on occupe, la puissance s'appuie davantage que la personne qui détient ce poste et sur ce qu'elle représente aux yeux des employés.

Dans une approche traditionnelle, basée sur le pouvoir, le manager n'aura d'autres 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 pour responsabilité d'alimenter la transformation de son organisation pour que la démarche d'adaptation soit continue et mène vers une organisation 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. Ainsi pour l'auteur, on passerait graduellement d'une organisation qui consacrerait de moins en moins d'énergie à la gestion des postes mais accorderait de plus en plus d'attention à la gestion des rôles, et ce en fonction des tâches à accomplir afin que l'offre de service demeure pertinente.

La complexité du changement

Pour l'auteur, quels que soient les moyens mis à disposition, changer demeure un processus complexe, qu'il s'agisse d'un changement personnel ou organisationnel. En effet, 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.

Raymond Vaillancourt fait ressortir 3 niveaux de complexité:

- La complexité des personnes : la personne, comme un système complexe, est constituée de sous-systèmes dont l'équilibre ne repose pas sur la prédominance d'un sous-système sur un autre mais sur une complexité dynamique des rapports entre chacun des sous-systèmes permettant à l'ensemble de fonctionner adéquatement.

Master de Management, Spécialité Prospective, Stratégie et Organisation

- La complexité des images références : notre vision de soi au travail est une nouvelle image référence qui émerge dans notre esprit et qui nous retourne une image de soi à partir de laquelle nous portons un jugement favorable ou défavorable. A cela s'ajoutent les images –références que représente le ou les patrons de l'entreprise, ou encore l'organisation aux yeux des employés ; images qui renvoient aussi à la conception de l'autorité qu'a chacun des individus.
- La complexité des relations : une organisation est un ensemble de relations qui s'établissent entre les individus eux-mêmes et entre eux, ainsi qu'à la tâche à accomplir. Mais ces relations ne sont pas univoques : elles transitent par la perception que l'on en a. Perception qui colore la vision que chacun possède du rapport qu'il doit entretenir avec les autres. 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.

Chapitre 3 : Le 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 doit être sensible à ce que le changement fait vivre aux membres de son entreprise, en d'autres mots, sa gestion doit être perméable.

De l'approche projective à l'approche prospective

Pour l'auteur, la planification stratégique demeure essentiellement projective. Elle s'inscrit dans un processus de lecture de l'environnement tant interne qu'externe en tenant compte des forces et des faiblesses organisationnelles ; elle s'appuie principalement sur les ressources et les moyens disponibles. De ce fait, elle détermine les buts à atteindre à l'intérieur (exemple : mission de l'organisation) en s'inscrivant dans un horizon temporel qui s'éloigne du présent. En période de relative stabilité, elle donne des résultats forts 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.

En revanche, la prospective est essentiellement interrogative, en ce sens qu'elle s'appuie sur les fins et les objectifs de l'entreprise, déterminés par la stratégie de celle-ci. Tout en faisant la même analyse de l'environnement 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. La prospective tente de ramener au présent la mise en œuvre de la situation désirée et probable.

Ainsi pour Raymond Vaillancourt, 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 mise en scène

Pour l'auteur, le véritable changement organisationnel ne devient possible que si le principal manager s'y engage. 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. Ainsi, il interprétera mal les différents comportements des personnages dans leurs rôles, 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.

A travers une allégorie sur le théâtre, Raymond Vaillancourt énonce que ce sont les acteurs, donc les managers qui possèdent la clé de la réussite du changement. A cet égard, le rôle du manager principal (1^{er} rôle) devient déterminant. C'est lui qui va donner le ton au reste de la troupe.

La responsabilité du manager

Selon l'auteur, 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 impacte 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.

Il faut se rappeler que changer véritablement demande du courage car changer, c'est aussi se lancer dans une aventure dont nul ne connaît, au départ, l'aboutissement.

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.

Il est très 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 qu'une question de processus et de méthode. En période de changement plus qu'en tout autre période, le manager doit s'intéresser aux personnes qui font le travail plutôt qu'au travail lui-même. Autrement celui-ci 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.

Le manager doit prendre conscience de son insécurité afin d'être en mesure d'orienter ses actions sur l'apprentissage de cette insécurité pour pouvoir la mettre à profit 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. Pour Raymond Vaillancourt, « voilà le véritable défi du manager en ces temps de turbulence ».

2^{ème} partie : l'organisation et le changement

Chapitre 4 : Un nouveau type de changement

Une question de contexte

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

Toutefois, un certain nombre de paradoxes sont présents et exacerbés par l'environnement actuel.

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 doit veiller à surveiller 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.

Sortir de l'urgence

L'auteur pose la question suivante : « 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 ? »

Les organisations se retrouvent 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. 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. Ainsi, il faut apprendre à changer sa façon de composer avec le changement.

Apprendre à changer

Dans ce type d'apprentissage au changement d'attitudes et de perceptions, il faut graduer la formation en fonction du rythme d'intégration de l'individu et de l'effet recherché. 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 oeuvre sur le terrain.

Le chemin de la transition

Pour Raymond Vaillancourt, parler du changement, c'est maintenant davantage faire appel à la notion de transition. Or si l'on peut, avec un certain recul, déterminer le début d'une transition, il est beaucoup plus ardu d'en prédire la fin. Le changement de type 2 a la caractéristique de ne répondre à aucun paramètre antérieur puisqu'il ne s'agit plus d'un changement du système (adaptation) mais d'un changement de système (révolution).

En période de forte turbulence, le changement doit avoir un sens, et, au sein d'une organisation, ce sont les managers qui doivent être porteurs de ce sens et être les sponsors du changement entrepris. Dans cette période de transformation profonde de l'environnement, les individus sont incités à modifier leur paradigme habituel et donc leur vision même de leur organisation, sinon ils deviennent de plus en plus inadaptés à cet environnement. C'est pourquoi le rappel et l'incitation au développement de certaines

attitudes nécessaires à la prise de conscience du nouvel environnement deviennent incontournables.

Le rôle du manager

Selon l'auteur, le facteur le plus important avec lequel devra composer le manager sera l'anxiété engendrée par le processus de changement. 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, ...) vers une sécurité basée sur l'intérieur (encouragement à l'autonomie, sentiment d'effectuer un travail utile, ...). 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.

L'effet catalyseur

Dans le domaine du management, le terme d'agent de changement est de plus en plus utilisé pour signifier la présence, au sein d'une organisation ou d'une entreprise, d'individus qui incitent au changement. 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. Tout agent de changement a un impact semblable au rôle d'un catalyseur : sa seule présence suscite des réactions.

Une des lois de la théorie du chaos stipule qu'en période de forts bouleversements, les bifurcations sont imprévisibles. 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 permet de distinguer les bruits des signaux de l'environnement et finalement pour mobiliser les personnes en contexte d'incertitude.

Chapitre 5 : La mobilisation des personnes en contexte d'incertitude

Mobiliser les personnes a toujours représenté un grand défi pour les managers.

Mobilisation et changement

L'idéal, étant bien sûr, 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 abandonner ces acquis.

Selon Raymond Vaillancourt, 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. Il faut que le projet soit présenté à plusieurs reprises afin qu'il puisse imprégner l'esprit de chacun.

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.

La droite du défi

Pour l'auteur, en période d'incertitude plus qu'en toute autre période, 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 pour pouvoir saisir ce que Andrews Groove (« *Seuls les paranoïaques survivent* », 1997) appelle les « points d'inflexion stratégique ».

Selon Groove, 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.

Ce faisant, il est inévitable de toucher à la personnalité de l'entreprise et donc à sa culture. Raymond Vaillancourt énonce 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 caractérisent l'individu. Or, pour mobiliser une organisation vers le changement, il faut toucher à sa culture. Mais que représente la culture d'entreprise ?

La culture : un iceberg !

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'organisation. Et selon l'auteur, ce rôle se retrouve à 3 niveaux :

- « dans la lunette qui teinte la perception » : ainsi la culture peut être vue comme une paire de lunettes à travers laquelle nous regardons le monde au travail et interprétons la réalité quotidienne
- dans son impact sur une certaine façon de parler de soi : en effet parler de culture ouvertement, c'est accepter de s'enrichir mutuellement, de compléter notre vision parcellaire de la réalité. 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.
- dans sa valeur symbolique derrière l'action du manager : en effet, les managers ont la responsabilité d'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.

Vers une culture d'engagement

Un vrai changement prend du temps, surtout lorsqu'il est nécessaire de transformer la culture qui, par définition, tend à maintenir le statu quo. Pour Raymond Vaillancourt, on ne peut espérer changer la culture que sur un horizon d'au moins quelques années.

Master de Management, Spécialité Prospective, Stratégie et Organisation

L'auteur s'appuie sur les travaux de Lewin et notamment sur les champs de force agissant sur les capacités de changement d'une organisation, qui mettent davantage l'accent sur les facteurs favorables au changement que sur les forces de résistance.

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.

Chapitre 6 : De la coordination à l'intégration

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.

Une vaine coordination

Il est préférable d'aborder la question de la conduite du changement sous l'angle de l'intégration plutôt que de la coordination. Pour Raymond Vaillancourt, 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.

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 des 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.

Ainsi, la coordination chercherait 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. A contrario, l'intégration chercherait plutôt à favoriser la recherche d'un minimum de structure qui permette à chaque unité de base de contribuer directement à l'atteinte des objectifs.

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. 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.

Selon l'auteur, 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 leurs fruits, car ils seront porteurs de sens pour les employés les rendant ainsi aptes à dégager du sens pour la clientèle.

Le paravent de la méthodologie

Pour Raymond Vaillancourt, 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 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 oeuvrent au sein de l'organisation et celle des managers.

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 de discussions sur le comment, en lieu et place du quoi. 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.

Le manager et l'engagement dans la gestion

Il devient de plus en plus difficile aujourd'hui de gérer des personnes sans se compromettre sur sa gestion. Ainsi pour Raymond Vaillancourt, 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.

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 raison de ne pas se compromettre ; ainsi le cycle recommencera comme il le fait depuis plusieurs décennies.

Pour l'auteur, 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.

Le manager doit ainsi développer une plus grande sensibilité 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.

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 et à permettre un enrichissement des tâches sans perdre de vue les objectifs de l'entreprise.

Pour Raymond Vaillancourt, trois paramètres peuvent donc camper l'orientation de la semi-autonomie comme philosophie de gestion :

- La subsidiarité du pouvoir qu'on peut définir comme étant la cession, par un niveau de base au niveau qui lui est immédiatement supérieur, d'éléments de son

Master de Management, Spécialité Prospective, Stratégie et Organisation

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.

- L'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.
- 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. En outre, ce mode permet l'établissement de nouvelles bases de collaboration et la participation du plus grand nombre à la mise en œuvre du changement souhaité.

Le retournement des organisations

L'un des constats de la théorie des jeux énonce 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 son avenir.

Pour l'auteur, les managers doivent donc travailler à relier l'immédiateté des intérêts personnels aux objectifs organisationnels généralement axés sur le moyen terme. Ainsi, il faut donc amener les membres de l'organisation ou de l'entreprise à inscrire les objectifs de l'entreprise dans leur action quotidienne et ainsi donner un sens aux faits et gestes habituels.

Un nouveau mode de gestion

Le pouvoir ne réside donc plus dans le poste hiérarchique que le manager 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. Et ce n'est pas tant ce qu'il est qui importe que ce que les membres de l'organisation en perçoivent.

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.

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. Il fait du changement une partie intégrante de la gestion.

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.

3^{ème} partie : Manager le changement organisationnel

Chapitre 7 : La mise en route du changement

« La sensibilité aux conditions initiales », principe tiré de la théorie du chaos permet de mieux comprendre les facteurs déterminants dans la mise en route du changement. 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 ; ainsi, la façon dont un événement ou une suite d'événements est enclenché a des répercussions sur tout l'ensemble du processus qui en découle. Raymond Vaillancourt souligne que l'annonce du changement revêt une importance capitale et qu'il ne faut pas la sous-estimer au risque de devoir rattraper continuellement cette « erreur » du début.

Le langage du changement

La mise en œuvre d'un changement de type 2 passe, selon l'auteur, obligatoirement par la maîtrise d'un nouveau langage. 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. 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.

Dans le processus thérapeutique, l'influence qu'exercent les mots et leur contexte dans le processus de changement est connue. Cependant pour Raymond Vaillancourt, on croit que cet effet ne s'applique qu'au changement personnel et 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.

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. A 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. Or, le changement fait naître chez l'ensemble des individus un sentiment d'impuissance dont chacun tente par tous les moyens de se débarrasser.

Pour l'auteur, « 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. C'est en affrontant notre insécurité que nous pouvons baliser l'influence de l'incertitude sur le vécu des entreprises ou des organisations. Reconnaître son insécurité est une condition sine qua non pour pouvoir la maîtriser.

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.

En raison de leur impact sur le fonctionnement de l'organisation, l'attitude générale des managers à l'égard de l'apprentissage est fondamentale.

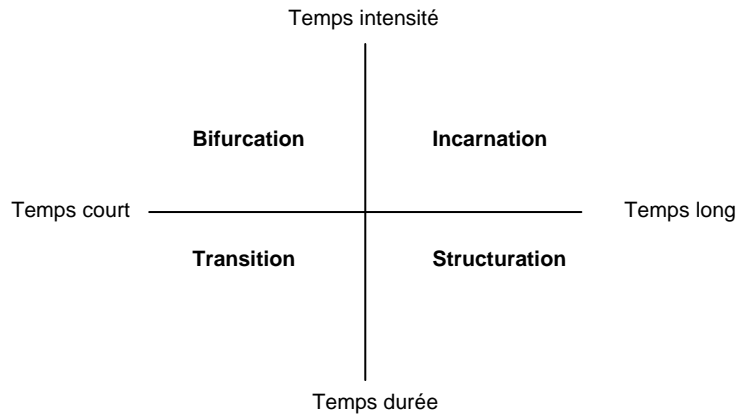
L'apprentissage sera donc dit « organisationnel » lorsqu'il sera entrepris en fonction des buts de l'organisation, sera partagé entre tous les membres de l'organisation et surtout lorsque les résultats se retrouveront dans le système organisationnel, ses structures et sa culture.

Raymond Vaillancourt pose la question suivante : « à quelles difficultés d'apprentissage les organisations et leurs managers sont-ils confrontés ? »

- L'aveuglement : il 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 projection : lorsque l'environnement est turbulent et fournit un éclairage ambigu, les organisations ont tendance à mal percevoir cet environnement.
- La simplification : elle conduit à appliquer éventuellement des solutions simples à des problématiques complexes, lesquelles provoquent des effets inattendus.
- La disparité : l'absence de vision intégrante des managers conduit habituellement à une absence d'intégration de plusieurs perspectives au sein de l'organisation.
- La paralysie : elle peut provenir de contraintes organisationnelles, de la confusion dans les objectifs recherchés ou de la complaisance à l'égard des façons habituelles de faire.
- L'incohérence : elle se manifeste lorsqu'il y a non-concordance entre les intentions annoncées par les managers et les gestes qu'ils ont quotidiennement.
- Le cloisonnement : tout manager qui bâtit son organisation sur le vieil adage de « diviser pour mieux régner » ne doit pas s'étonner de la difficulté à transférer les acquis d'une direction à une autre.
- La superstition : 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.

Les quadrants du temps

Raymond Vaillancourt nous rappelle que le changement doit pouvoir compter sur le temps pour se réaliser. 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 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 2 « caractéristiques » du temps peuvent s'illustrer sur 2 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.



- Bifurcation : 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.
- Incarnation : 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.
- Transition : cela 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 objet de faciliter le changement.
- Structuration : il vient concrétiser, dans les faits, la nouvelle organisation.

L'auteur nous précise que ces étapes ne doivent 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.

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 remodelera. 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'applications. 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. Mais si 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.

Chapitre 8 : La conduite quotidienne du changement.

L'irréversibilité des phénomènes, autre apport de la théorie du chaos 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 tentés alors de renforcer les structures de contrôle, ce qui va justement faire déraiser le changement. Or, avant de s'interroger sur la meilleure façon de structurer le changement, le

Master de Management, Spécialité Prospective, Stratégie et Organisation

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.

La conduite du changement

Pour l'auteur, 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.

La conduite du changement s'appuie donc sur un climat de confiance que le manager a pour responsabilité de créer et d'alimenter.

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 rigide.

Il importe que le manager fasse de l'objectif visé et non des moyens pour y parvenir le véritable enjeu du changement.

La peur au pouvoir

Le changement, comme tout ce qui nous est inconnu (principe de précaution), présente à la fois un côté fascinant et un côté inquiétant. La direction d'une organisation n'échappe à cette influence.

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 leur ferait comprendre le changement sans le craindre.

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 pour Raymond Vaillancourt, 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.

- écarts dans la nécessité du changement
- écarts dans le niveau d'engagement des managers
- écarts dans la vision commune
- écarts dans la communication
- écarts dans la culture

L'auteur nous rappelle que 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 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.

Ainsi, 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.

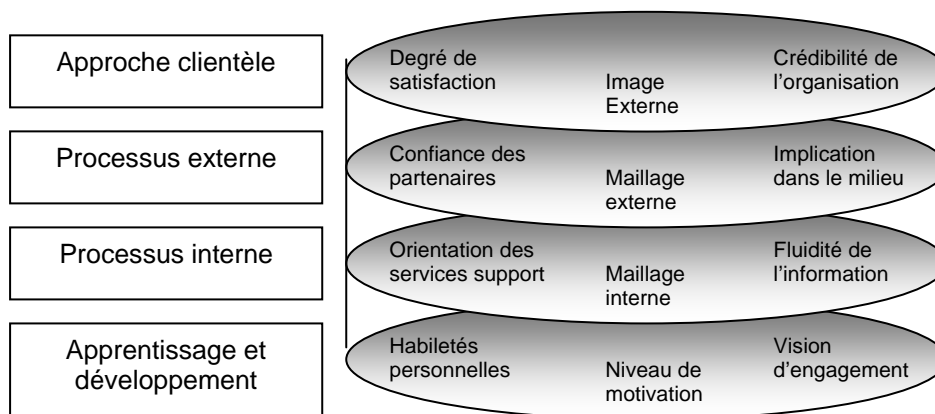
Chapitre 9 : L'approche clientèle comme catalyseur du changement.

Les organisations ou entreprises qui savent se maintenir en période de turbulence sont 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 des quelconques services de l'organisation mais se présente comme la raison d'être du changement et du processus d'apprentissage dans lequel est plongée l'organisation. On en vient alors à parler d'une organisation intégrée clientèle.

L'approche clientèle appartient à tous les services de l'entreprise. 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.

L'intégration clientèle

Pour Raymond Vaillancourt, l'intégration clientèle d'une entreprise ou d'une organisation s'articule autour de quatre modules superposés.



Le premier sera celui de l'apprentissage et du développement des personnes qui composent l'organisation.

Le deuxième fera référence au processus interne d'échange tant de l'information que des apprentissages réussis.

Le troisième sera celui des rapports de l'organisation ou de l'entreprise avec son milieu externe.

Le quatrième, le plus important selon l'auteur, 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, une image de marque.

Dans ces conditions, non seulement l'ensemble des cadres trouve un sens à leur action mais les employés aussi 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.

Autonomie et changement

Raymond Vaillancourt nous rappelle que nous ne changeons que lorsque nous y sommes obligés, il est 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.

Le degré d'appropriation des individus à l'égard du changement proposé sera fondamentalement tributaire du sentiment d'autonomie qui sera le leur.

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.

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 l'entreprise.

Conclusion : Le changement comme enjeu stratégique

En guise de conclusion, Raymond Vaillancourt nous « brosse » une liste vitale de recommandations à suivre sur la conduite réussie d'un projet de changement (de type 2) au sein d'une organisation ou d'une entreprise.

Une vision inadéquate de la crise

Dans les faits, la crise est d'abord et avant tout une crise de confiance : confiance en l'Etat, 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 sur l'autre et amène irrémédiablement les individus, et partant les organisations et les entreprises, à adopter une approche auto protectrice 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. Parallèlement aux personnes, les organisations connaissent la peur alimentée par 3 éléments majeurs :

- Le manque de clarté de l'objectif : 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
 - L'anticipation de la difficulté : la théorie de la complexité nous apprend justement que la complexité du changement vient précisément de l'impossibilité de le modéliser
 - 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
- Master de Management, Spécialité Prospective, Stratégie et Organisation

protéger l'âme de l'entreprise au moment où elle doit aborder des changements majeurs.

Le changement : une coquille vide !

Le changement sans vision claire de ce à quoi il doit nous conduire ne mène à rien. 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.

Mirage ou réalité ?

L'un des éléments le plus difficile à déceler, au sein des organisations ou des entreprises, est la mesure de la réelle volonté de changement manifestée par les managers. Le manager porte non seulement le changement lui-même, mais surtout il doit en assumer la véracité et la crédibilité – sponsor.

Le changement : un enjeu stratégique

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. Présenter un projet orienté 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.

Savoir où l'on veut aller

En période de changement plus qu'en tout autre période, savoir où l'on veut aller est primordial. 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.

Faire du parcours une aventure

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. 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.

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.

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.

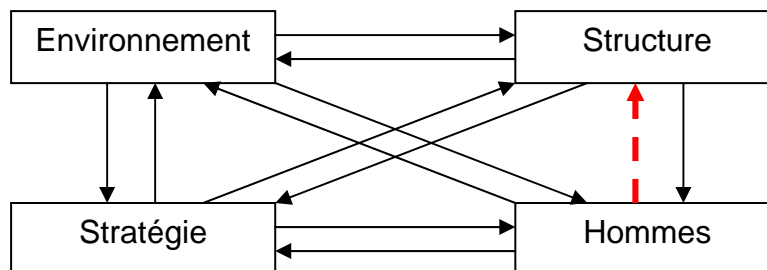
Les principales conclusions

Les principales conclusions de l'ouvrage de Raymond Vaillancourt sont les suivantes:

- l'incertitude doit être intégrée dans notre mode de pensée et de réflexion
- le changement doit être « sponsorisé » par le manager principal
- les solutions d'hier ne sont pas les réponses aux problèmes d'aujourd'hui
- le manager doit donc se mettre lui-même en position d'apprentissage pour pouvoir changer et impulser une dynamique de changement
- le changement individuel est un des pré requis au changement organisationnel
- le changement doit donc avoir un sens et doit être appropriable par tous
- la conduite du changement n'est pas linéaire mais adaptative à son environnement

Discussion et critique

Comme décrit dans mon mémo introductif à cette fiche de lecture, l'environnement est en mutation constante, l'équilibre des entreprises au sens organisationnel est effectif pour une durée donnée car par nature celui-ci est voué à la détérioration dans le temps, d'où la nécessité de changement afin de maintenir cet équilibre.



Le changement est donc pour l'auteur un facteur d'équilibre et c'est dans ce contexte complexe et incertain que Raymond Vaillancourt s'intéresse au changement et il l'étudie sous le prisme:

Hommes **- - - ->** Structure (en référence au schéma ci-dessus).

Nous pouvons donc regretter que l'auteur ne traite qu'un aspect du changement et ne prenne pas en considération les autres interrelations et à plus forte raison dans une modélisation systémique.

En outre, l'absence de bibliographie dans le livre ne nous permet pas de nous éclairer sur les auteurs qui ont balisé sa réflexion et ainsi de nous renseigner sur la grille de lecture utilisée pour l'écriture de cet ouvrage.

L'actualité de la question

Les travaux d'Argyris et Schön, à travers le livre « Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode et pratique » (1996), abordent également la question et la nécessité de l'apprentissage organisationnel en tant qu'outil puissant, qui permet aux entreprises de se transformer elles-mêmes dans un environnement de plus en plus changeant. D'ailleurs, nous retrouvons une certaine symétrie entre les deux modélisations de système d'apprentissage d'Argyris et Schön et les deux typologies de changement de Raymond Vaillancourt.

Aujourd'hui, pour affronter la concurrence dans le climat d'incertitude et de mutations rapides qui caractérise le marché mondial, les organisations doivent développer leur capacité à s'adapter rapidement et à être flexible. Le changement et l'apprentissage organisationnel apparaissent comme étant des voies indispensables pour que les entreprises obtiennent un avantage concurrentiel certain ou simplement survivent dans cet environnement turbulent et en constante mutation.

Admettre l'incertitude et non la nier, se mettre ou se remettre en mode apprentissage, ne pas tenir compte de son expérience antérieure, ... sont autant de difficultés et de challenges que les managers doivent relever et surmonter afin de favoriser le changement organisationnel et d'atteindre la flexibilité exigée par l'environnement. Toutefois, dans un contexte de changements de plus en plus rapides et primordiaux, le temps exigé par la remise en question des paradigmes évoqués ci avant est-il possible ? Ou n'est-ce pas un luxe que les entreprises ne peuvent se permettre ?