

INTRODUCTION

1. FONCER À TRAVERS LES PARADOXES.

Des leaders pour voir clair?

Avez-vous du leadership? Etes-vous un leader? Les organisations ont soit semble-t-il de leaders. Certaines embauchent des leaders comme on achète un ticket de train. C'est sa vision, son action (sa locomotive) et sa volonté d'avancer qu'elles veulent. Depuis une dizaine d'années, de nombreux ouvrages ont été écrits sur les leaders émergents. La littérature nous en a même fait des héros (3) (5) (6). Des héros du succès, des héros du redressement, des héros du changement, des héros de l'avenir. Pourquoi ce besoin de leaders? Puisque les leaders amènent une vision des choses et l'action, et qu'on sent le besoin de leaders, faut-il croire que tous les mouvements et changements n'amènent pas une plus grande clarté? Quand tout était prévisible et qu'on avait besoin de prévoir, on misait sur les gestionnaires et leurs qualités de planificateurs. Maintenant, on a besoin de gestionnaires visionnaires, leaders ou experts, pour nous permettre de voir clair.

On sait que l'environnement est de plus en plus complexe parce que les technologies se développent à un rythme fascinant: elles nous donnent plus d'informations et de possibilités, nous permettant ou nous obligeant à développer d'autres technologies pour nous permettre de répondre à un environnement de plus en plus complexe. Il faut planifier de plus en plus pour se prémunir des changements, mais le changement empêche de planifier. Ce qui signifie modifier sans arrêt notre planification avec peut-être un peu de leadership. Tout va vite. Il faut donc aller vite. Pourquoi? Parce que tout le monde va vite et que si on ne veut pas être laissé pour compte, il faut aller vite. L'environnement change parce qu'il change. On vit des changements qu'on ne maîtrise pas mais qu'on valorise. Et le changement nous apparaît comme une course folle où il faut courir plus vite que sa propre course. Sinon, l'individu ne répond plus aux besoins, il se fait déclasser et se retrouve au chômage ou dans des centres d'apprentissage. Sinon, c'est l'organisation qui ne répond plus aux besoins, se fait éclipser et ferme ses portes.

C'est de l'inflation débridée. Pour suivre la vitesse et la force des dépenses gouvernementales, il faut imprimer plus de billets de banque. Plus on imprime, moins il vaut cher. Plus il faut imprimer jusqu'à ce qu'il faille tellement imprimer de billets que les imprimeries ne suffisent plus à la tâche comme cela s'est passé en Allemagne il y a quelques décennies. La situation n'est rétablie que lorsqu'un nouveau billet étalon est produit au prix de grands sacrifices.

Il y a un accélérateur de particules quelque part. Nous sommes à l'intérieur, mais nous ne savons pas à quoi il sert. Nous ne savons pas qui le contrôle. Ni même si quelqu'un le contrôle. Nous sommes accélérés, point.

Pour voir clair, mais quoi?

Où nous mène cette accélération? On ne le sait pas. Quand les accords de libre échange ont été signés entre le Canada et les États-Unis, la population des deux pays savait-elle à quoi elle adhérerait? Pas du tout. Les politiciens et négociateurs? Probablement pas beaucoup plus puisque les études d'impact se contredisaient ou demeuraient vagues. Le gouvernement canadien n'a jamais osé tenir un référendum sur

cette question. Il ne l'a pas fait non plus en 1992 pour le libre-échange avec le Mexique. Qu'aurait-il pu ou que pourrait-il proposer? La seule chose certaine, c'est la tendance à l'accélération des échanges de produits, de services et d'informations et à l'ouverture (qui bien sûr accélère les choses, puis oblige à ouvrir encore plus). Même la Suisse, pays protégé de tous les maux sociaux et économiques, débattait au moment où ses mots s'écrivent son ouverture à la C.E.E. Cette accélération tend vers quoi? On ne sait pas. Mais on craint plus de manquer un passage important ou de ne rien proposer que l'on craint l'inconnu, qui après tout, procure une certaine excitation. On ne peut que prendre le risque. Et puis qui donc serait capable de sortir de l'accélérateur de particules?

L'accélération du rythme des changements, même si elle est constante, ne définit pas en soi l'étape que nous allons atteindre et à laquelle il faudrait s'ajuster de façon définitive. Théoriquement, le rythme pourrait devenir si rapide que les changements s'auto-changeraient d'eux-mêmes dans leur propre application. L'accélération elle-même pourrait accélérer jusqu'à ce que les organisations et les changements semblent avoir une vie propre que les humains seraient réduits à observer, complètement dépassés. Mais nous n'en sommes pas là. S'agit-il d'une accélération et un échauffement marqué avant de changer soudainement d'état et de trouver un nouvel équilibre ainsi qu'un nouveau rythme, comme on en retrouve dans tous les changements importants de systèmes biophysiques? Le zoologiste français Jean Dorst distingue lui aussi deux niveaux de changements: " La micro évolution, le passage progressif d'une espèce à une autre qui en est voisine (...) Mais il y a aussi la macro évolution, le passage d'un type d'organisation à un autre: le passage des poissons aux batraciens, des batraciens aux reptiles, des reptiles aux oiseaux, puis aux mammifères". (4) Nous aurons atteint un pallier lorsque cette augmentation constante de la vitesse de changement sera un acquis, qu'elle fera partie de notre vie courante et que nous aurons donc les organisations pour composer avec elle. ou qu'une mutation sera survenue et que nous ne vivrons plus cette accélération et ce réchauffement des organisations. Alors le changement ne nous apparaîtra plus menaçant, il sera même normal et ne constituera plus un changement en soi. Il sera anecdotes et histoire. Un nouvel état, une nouvelle façon de s'organiser aura émergé... possiblement à travers de nouvelles tendances futures.

Identifier l'ampleur réelle du phénomène alors que nous en sommes les acteurs demeure extrêmement difficile. Les scénarios du futur au point de vue organisation du travail oscillent encore entre le paradis sur terre - "Athènes sans les esclaves" (14) - et les hécatombes provoquées par des tensions insurmontables - "Une classe de rentiers (80% de la population) exploiterait une classe de nouveaux prolétaires (20% de la population)." Cela suffit-il pour nous guider?

Mais n'est-ce pas un excès d'orgueil et d'égoïsme que de considérer ces changements comme des mutations? Nous serions les gens qui auront muté, les gens à partir desquels une nouvelle ère aura débuté ? N'est-ce pas la seule trouvaille qu'on ait eu que d'impliquer des gens dans le changement en dramatisant la situation pour les flatter dans leur importance? Chaque génération n'a-t-elle pas tendance à considérer ses difficultés comme les plus majeures et insurmontables de toute l'histoire? Chaque période technologique et politique, des invasions à l'invention des machines à vapeur, n'ont-elles pas provoqué ce même degré d'incertitude et d'envoûtement? Combien y a-t-il eu de "nouvel âge" dans l'Histoire avec un grand "H"? Ces changements, malgré ses déchirements humains, ne peuvent-ils pas être considérés de façon plus humble sans pour autant perdre toute l'excitation qu'on leur porte? Le lecteur ira-t-il jusqu'au bout de cet ouvrage s'il n'a pas l'impression, en le lisant, de participer au changement de l'humanité toute entière (qu'il se rassure tout de suite...)?

De la confusion et de la désorganisation.

Durant ce cheminement, les incohérences et les écartèlements sont visibles. Pendant qu'on décloisonne des frontières nationales, pour augmenter la souplesse et s'ajuster aux effets réels du "village global"¹, on en crée d'autres ailleurs. Les U.S.A. et le Canada ont signé un traité de libre-échange et un autre avec le Mexique. Pendant ce temps, les U.S.A. mettent des barrières tarifaires sur le bois d'œuvre canadien, sur les automobiles fabriquées dans ce pays-ci, au nom même de ce libre-échange, et ils se battent au G.A.T.T. avec l'Europe pour conserver certains avantages dans la commercialisation du blé. Alors que le T.G.V. Paris/Londres doit relier les deux capitales à toute vitesse, on lui donne l'infrastructure Londonienne pour arriver à la vitesse d'un tramway. L'Europe de l'Ouest cherche à se regrouper par des alliances de plus en plus complètes alors que l'Europe de l'Est éclate sous la poussée des nationalismes. Ces incohérences sont-elles des signes de fourberie comme on a souvent tendance à les juger? De résistance au changement? D'inégalités internes et internationales?

La confusion et la désorganisation sont le propre des phases intermédiaires d'un changement. Il faut désorganiser pour réorganiser. Mais parfois, il faut désorganiser sans savoir clairement de quelle façon on va réorganiser. Quelques fois il faut réorganiser sans savoir si c'est la bonne façon de réorganiser. Et il arrive que la désorganisation ne mène qu'à une organisation inférieure.

La confusion et la désorganisation normales dans un changement, sont intensifiées par le manque d'évidence concernant la direction prise ou la façon de s'y rendre. Et puisque nous cherchons quelque chose, c'est que nous sommes en phase de créativité. Toute personne qui a créé quelque chose se souvient peut-être d'avoir vécu une période de confusion où tout a un sens sans en avoir un, où on a l'impression d'avancer fortement; puis soudainement, on croit avoir reculé ou alors que tout a stagné depuis le début. Cette confusion n'est pas le signe d'un arrêt ou d'un recul. Mais elle est plutôt le propre des gestants qui se travaillent avant d'émerger. En phase de créativité, cette ambiguïté est nécessaire malgré le malaise qu'elle cause à ceux qui éprouvent un fort besoin de certitude. Ce qui augmente l'appel à des leaders créatifs, voire désorganisant afin de réorganiser les systèmes.

Enfin, un autre facteur peut contribuer à semer de la confusion et de la désorganisation dans les entreprises et les systèmes organisés. Toutes les parties d'une organisation ou d'une société ne changent pas en même temps. Certaines parties sont plus rapides, d'autres éprouvent plus de difficultés. Si les attentes vers le changement sont plus fortes et amènent l'organisation vers une évolution profonde, les craintes ne sont pas pour autant résolues et elles s'expriment de différentes façons. On peut l'observer dans plusieurs organisations: pendant que les employés de production prennent le virage, ceux des bureaux et des ventes ne s'en préoccupent pas et forment une cellule "au-dessus de ces préoccupations". Étrangement, les organisations où l'on retrouve le plus de professionnels, fortement scolarisés sont souvent les endroits où il est le plus difficile d'effectuer des changements.

Les modèles

Puisque la direction suivie ou les changements demandés aux sociétés et aux organisations pour pouvoir survivre et se développer ne sont pas toujours aussi claires que l'on souhaiterait, quelles formes les organisations doivent-elles prendre? Ou quelles façons de prendre des formes les organisations doivent-elles développer? Que penser des modèles que l'on nous propose pour les organisations?

¹ Concept avancé par Mc Luhan

Les modèles proposés ont évolué d'année en année. Sans reprendre l'historique, dans les trente dernières années, on a proposé les Relations humaines et le courant des Dynamiques de groupes pour aider les organisations. Ensuite les Cercles de qualité se sont imposés comme une solution miracle venant du "grand Japon", puis la Gestion participative est devenue le chapeau recouvrant les cercles et autres Groupes de progrès. A travers cela, sont apparues les Organisations excellentes et leur management baladeur, les Entreprises du Troisième type et la Gestion du chaos(1)(2)(13) . Puis la Qualité totale est venue mettre son grain de sel jusqu'à ce qu'on l'intègre au World Class Manufacturing, concept regroupant le Juste À Temps, la Qualité totale et la Gestion participative. Pendant tout ce temps, l'approche des Modèles contingents s'est développée, nous enseignant à développer une forme centralisée organique ou bureaucratique selon le degré de complexité de l'environnement, son dynamisme et son hostilité (8).

Les modèles contingents reflètent-ils le modèle d'arrivée de ces changements ou simplement nous guident-ils face à des organisations qui n'évoluent pas toutes dans les mêmes conditions ou au même rythme? Telle organisation serait rendue au stade "archaïque", telle autre serait au stade "bureaucratique", etc. Peut-être ne décrivent-ils que ce changement en train de se produire. Ou n'affichent-ils que l'observation par leurs auteurs d'une société qui n'est plus monolithique (peut-être poly-tique?). Peut-être nous communiquent-ils simplement le message qu'il faut s'ouvrir à l'environnement et se préoccuper d'adaptation... Si nous sommes en transition vers quelque chose d'inconnu plutôt qu'en progression vers un objectif connu, alors tous les modèles proposés sont contingents par nature.

Le Management baladeur, proposé par Peters et Austin (11), constitue l'application contemporaine de la métaphore de Perrault . En promenant sa chandelle dans toutes les pièces de sa maison, la dirigeante identifie les problèmes de son organisation tels que les gens les vivent au travail. Le principe en est clairement un de sensibilisation au besoin de changement. Cette sensibilisation devient-elle un modèle à vivre quotidiennement? L'entreprise du Troisième type, de la Troisième vague, de l'Excellence, de la Qualité totale, du World Class Manufacturing et du Chaos sont-ils des modèles finaux? Décrivent-ils un état à atteindre? Ou un état déjà dépassé - car on sait que plusieurs des entreprises décrites dans le Prix de l'Excellence ont déjà disparu. (12)

Le fait qu'autant de nouveaux modèles nous soient proposés aussi régulièrement nous porte à croire qu'ils sont intrinsèques au changement plutôt qu'ils ne définissent le "modèle d'arrivée". Pour le moment, ils ont la particularité d'amener les organisations à explorer plusieurs facettes de leur vie, se distinguant de la vision étroite d'une organisation condamnée à grossir financièrement pour survivre: développement de la qualité de vie au travail, du contrat social, du développement de réseau (le maillage avec d'autres entreprises), la qualité du produit, la relation avec les clients et les fournisseurs (environnement humain immédiat), la mondialisation (environnement physique global) l'environnement physique (y compris mondial), la participation (l'intelligence organisationnelle), etc. Chaque "mode" semble correspondre à l'exploration d'une des dimensions de l'organisation, permettant à celles-ci de s'auto-développer autrement qu'en grossissant. Les changements et les modèles proposés ont donc comme particularité de faire agir les organisations de façon plus globale et entière , en somme , de façon plus intelligente en forçant le développement de nos capacités d'adaptation.

Foncer à travers les paradoxes

Jusqu'où cela ira-t-il ? Le point d'arrivée- s'il y en a un, demeure obscur. Mais cela suffit-il à nous immobiliser? Ou à nous empêcher de bâtir? Certainement pas. En réalité, ce n'est pas si grave que nous ne sachions pas où nous allons. Les tendances existent, elles se développent et elles obligent les organisations à s'adapter en développant toutes leurs capacités en relation avec leur milieu. Et le

développement de ces capacités améliore en retour la capacité d'adaptation à ces changements. Intelligence et adaptation. Nous atteindrions un état où apprendre à changer rapidement ferait partie du développement normal de l'individu et des organisations comme l'acquisition d'un nouveau stade d'intelligence: celui de l'intelligence du changement.

"En attendant, il ne faut pas attendre", il faut foncer. C'est-à-dire qu'il faut aller plus vite en prenant encore plus le temps de bien décoder les informations; il faut tenir le cap avec plus d'agressivité tout en développant une grande souplesse; il faut maîtriser des procédés de grande qualité tout en changeant constamment de produit et de procédés; il faut penser à faire penser les autres car ce n'est plus notre rôle de simplement penser, c'est le leur; il faut vouloir que les autres veuillent, mais pas trop car ils ne seront plus "volontaires dans leur vouloir"; il faut décider quand est-ce qu'il faut décider seul ou qu'il ne faut pas décider; il faut développer l'erreur et avoir tort pour avoir raison et ne pas se tromper; il faut savoir précisément quoi faire tout en gardant les choses ambiguës; il faut savoir qu'il ne faut pas tout savoir; il faut suivre une planification tout en la changeant; etc... Et nous touchons probablement à la difficulté essentielle rencontrée par les entreprises et les dirigeants: la nature réflexive et paradoxale du changement de niveau d'intelligence.

Quatre principes organisationnels

A travers les succès, les échecs et l'évolution des modèles proposés, cet ouvrage cherche à développer l'une des tendances émergentes: celle de l'organisation intelligente et adaptative, que permet de discerner l'approche systémique. I. Orgogozo définit l'approche systémique comme "...une forme d'observation et de description de la réalité qui s'attache aux interactions entre les éléments plutôt qu'aux éléments eux-mêmes, aux finalités du systèmes plutôt qu'à ses causes et aux règles de fonctionnement qui lui permettent de changer, d'évoluer et de s'auto-corriger sans cesse." (10) Il s'inscrit aussi dans la suite de notre précédent ouvrage (9) dont la préoccupation majeure est de cerner et développer l'art de rassembler des individus dans la poursuite dynamique d'objectifs communs. Quatre principes organisationnels ont été privilégiés pour cette réflexion, principes repris dans chacun des quatre premiers chapitres. Nous considérerons l'organisation intelligente et adaptative de la façon suivante:

- 1. Sa structure fonctionnelle est différente de la structure formelle, et elle prend forme autour de la mission, et des transactions avec des clients et des fournisseurs.** La mission rassemble des gens, des expertises et des ressources vers un but. La structure détermine les interactions de base entre l'organisation, ses clients et ses fournisseurs. Une frontière identifie une zone de transactions dans un environnement dont certains éléments lui sont favorables, d'autres neutres et d'autres défavorables. Chaque département de l'entreprise ou de l'institution procède avec les mêmes principes. Chaque module constitue alors une entité vivante ayant les mêmes fonctions à remplir que l'ensemble. C'est la recherche de l'implication optimale par l'autonomie des personnes et leur intégration dans un tout plus vaste que la somme de ses composantes. L'organisation est un cerveau rayonnant qui se déploie et fait évoluer sa propre forme.
- 2. Ses langages sont multiples plutôt qu'unique.** Chaque sous-système a le sien. Les gens au sommet de la hiérarchie ne s'expriment pas et ne perçoivent pas les choses et les événements de la même façon que ceux qui sont à la base ou que ceux qui sont à la planification ou au développement. Plus subtilement, les fonceurs entrent fréquemment en conflit avec les analytiques parce que les mêmes mots n'ont pas le même impact. Les auditifs, les visuels et les kinesthésiques ne prêtent pas attention aux mêmes messages. Ce sont ces langages qui permettent de réaliser des transaction à l'interne comme à l'externe , avec les fournisseurs, les clients, les personnes-ressources. Comprendre les langages permet une meilleure prise sur la transmission

des informations dans le système et surtout, un meilleur fonctionnement collectif des personnes qui façonnent ce système. L'organisation est polyglotte et elle utilise ses langages pour contacter son environnement et se contacter elle-même.

3. **Ses énergies (et celles de ses membres) se concentrent en polarités qui conditionnent les comportements humains. La lecture de ces polarités permet d'établir des diagnostics dynamiques.** Au-delà des fonctions formelles remplies par un système (entreprise ou département), on retrouve une série de fonctions d'ordre énergétique. Ces fonctions, moins visibles que les premières, s'expriment sous la forme de polarités (par exemple la stabilisation et l'action, le frein et l'avancement). Elles attirent et façonnent les interactions humaines de telle sorte qu'identifier les polarités et leurs dynamiques, c'est faire le diagnostic énergétique de l'organisation. Différents modèles, en particulier ceux explorés au chapitre sur les langages, illustrent plusieurs des phénomènes courants . L'organisation est dynamique et évolue selon l'énergie de ses polarités.
4. **Ses lois et sa culture tendent à s'auto confirmer et à se perpétuer.** La culture d'entreprise s'exprime par un ensemble de règles formelles et informelles. Qu'en est-il de la richesse culturelle d'une organisation? La culture organisationnelle est-elle forte ou faible? Dynamique ou apathique? Ce chapitre explore ces concepts pour mieux cerner ce qu'est la gestion culturelle et comment elle dirige autrement que par le niveau hiérarchique. Puis il présente comment s'auto-confirme la culture organisationnelle en fonction d'une stabilité qui décourage bien des agents de changement. La culture est homéostatique et permet un cadre de stabilité minimal dans le mouvement organisationnel.

Dans les chapitres suivants, une narration de quelques faits vécus, complétés par des commentaires, illustre l'application de ces principes. Nous verrons que les dimensions intra-personnelle, interpersonnelle et organisationnelle sont intimement liées. "Lorsqu'un consultant intervient, il est presque impossible d'isoler un facteur précis du système -client qui constituerait la cause unique d'un effet non-désiré et qu'il suffirait de modifier pour éliminer cet effet." (Lescarbeau (7)). La perception d'un consultant externe sera souvent mentionnée car en entrant en relation avec une organisation , un consultant établit un système provisoire , qui entre dans la sphère d'influence du système organisationnel et devient sujet à ses lois et ses polarités tout en l'influençant lui-même .

BIBLIOGRAPHIE

- (1) Archier, Georges; Elissalt, Olivier; Setton, Alain; *Mobiliser pour réussir*. Éditions du Seuil. 1989.
- (2) Archier, Georges; Sérieyx, Hervé; *Pilotes du 3e type*. Editions du Seuil. 1986.
- (3) (Sous la direction de la) Corporation professionnelle des comptables en management du Québec; *Guerriers de l'émergence*. Editions Québec/Amérique. 1986.
- (4) Dorst, Jean. (entrevue par Sylvie Halpern. *Et si Darwin avait sauté des bouts?*. Revue L'Actualité. Juillet 1992.
- (5) Harmon, Frederick; Jacobs, Garry; *Les secrets des meilleurs entreprises américaines*. Editions Businessman/Albin Michel. 1987.
- (6) Iacocca, Lee; *Iacocca*. Les Editions Robert Lafont. 1984.
- (7) Lescarbeau, Robert; Payette, Maurice; St-Arnaud, Yves; *Profession: consultant*. Les Presses de l'Université de Montréal. 1990.
- (8) In: *Mintzberg Structure et dynamique des organisations*. Édition d'organisation, Pairs 1982.
- (9) Meunier, Pierre-Marc; *Dynamisme humain dans l'excellence organisationnelle*, éditions Agence d'ARC. 1987.
- (10) Orgogozo, Isabelle; *Les paradoxes de la qualité*, Le défi de M. Masushita, les Éditions d'organisation, 1987.
- (11) Peters, Thomas; Austin, Nancy; *La passion de l'excellence*. InterEditions. 1985.
- (12) Peters, Thomas; Waterman, Robert; *Le prix de l'Excellence*, InterEditions. 1983.
- (13) Tichy, Noel M.; Devanna, Mary Anne; *The Transformational Leader*. Editions John Wiley & Sons, Inc. 1986.
- (14) Valaskakis, Dr Simon; *Le Canada des années 90: effondrement ou renaissance?* Publications transcontinentales. Montréal. 1990.