

RAYMOND VAILLANCOURT

(2003)

Le temps de l'incertitude. Du changement personnel au changement organisationnel

Presses de l'Université du Québec, Québec, 214 p.



Raymond Vaillancourt porte un regard sur les principes managériaux de la gestion des changements organisationnels. Son approche s'inscrit dans le champ des études du comportement organisationnel. Il réfléchit sur les limites du paradigme dominant en management dans le cadre de la nouvelle forme de changement organisationnel. Enfin, il démontre un souci constant pour la pratique, tant pour le management public que pour le management privé.

La problématique présentée stipule qu'il existe une nouvelle forme de changement complexe qui se caractérise par le désordre continu. Dès son introduction, l'auteur met en contexte les deux thèses qui établissent sa référence conceptuelle : la théorie du chaos et la complexité des systèmes. Ces références lui permettent d'appuyer son argumentation tant sur les formes de changements que sur la méthode de gestion qu'il préconise. Il distingue deux formes de changement de « types 1 et 2 ». Il présente le type 1 comme le changement traditionnel et mécaniste qui répond à une adaptation nécessaire aux changements de l'environnement de l'organisation. Le changement de type 2 constitue la seconde forme de changement de nature endogène à l'organisation, puisqu'il émerge de ses effets systémiques et adopte une forme plus organique dans son élaboration et sa mise en œuvre. Toutefois, l'auteur ne précise pas les facteurs qui engendrent ce type de changement.

La thèse de l'auteur cherche à expliquer comment la forme de changement de type 2 impose une nouvelle façon de le gérer qui remettrait en question toutes formes traditionnelles de management envers le changement. L'essai se compose de trois sections : 1) Le manager et le changement, 2) L'organisation et le changement et 3) Gérer le changement organisationnel.

La première section présente brièvement ces notions sur le changement et le management, qui seront davantage reprises à la deuxième section sur le changement. Il explique que le changement de type 1 s'appuie sur une stratégie d'adaptation à l'environnement impliquant des éléments rationnels tels que la structure. Certaines formes de changement, telles que la réorganisation, la restructuration et la réingénierie impliquent un processus linéaire et une direction planifiée. Le manager intervient qu'à titre de soutien à la réalisation de ces changements. Plus récemment, ajoute l'auteur, une nouvelle forme de changement a émergé. Ce changement de type 2 serait interne à l'organisation, incarnant des principes de révolution plutôt que d'adaptation. Ce

changement exige l'implication et l'engagement des managers eux-mêmes adoptant un rôle catalyseur au changement d'origine endogène. À cette dimension psychologique devenant centrale à cette forme de gestion et de changement, l'auteur introduit deux principes de base : la perception et l'attitude. Le rôle du manager consisterait alors à pouvoir construire, représenter et interpréter une vision claire qui guiderait la conduite prospective du changement.

La seconde section portant sur l'organisation et le changement reprend plus en détail l'explication du changement. L'auteur présente une synthèse sur les phases de préoccupation des personnes touchées par le changement. Il fait d'ailleurs le parallèle entre les psychothérapies cliniques et la transformation organisationnelle. L'auteur explique que le changement émerge des employés, qui sont également ceux qui sont touchés. Le rôle du manager consistera à guider et à inspirer ces personnes. La fonction du manager implique, entre autres, de mobiliser les personnes en cristallisant une perception commune à tous. Ainsi, soutient l'auteur, le manager doit maîtriser sa connaissance de la culture organisationnelle dans ses façons de percevoir et d'agir sur les habitudes, les attitudes et les décisions au quotidien. La responsabilité du manager sera de veiller à ce que les membres de l'organisation ne se limitent pas aux comportements culturels déterminés en guise de réponses aux sentiments d'insécurité et d'incertitude. Enfin, il traite de la mise en œuvre du changement de façon à introduire la dernière section de l'essai. Il propose de gérer l'intégration des activités de façon à développer l'apprentissage, la flexibilité et l'autonomie d'action. Il propose une méthodologie de gestion prospective de l'action favorisant la création d'un catalyseur générateur d'engagement. Deux notions ressortent davantage : le pouvoir et l'apprentissage. Le pouvoir est introduit en termes de puissance, ou d'influence, provenant du manager en vue d'encourager l'apprentissage et, ainsi, de soutenir la semi-autonomie nécessaire au changement.

La troisième section présente la méthodologie de mise en œuvre prescrite qui établit l'ancrage de la vision dans l'action. L'auteur insiste à nouveau sur l'importance qu'il accorde à la maîtrise de la gestion du comportement psychologique de l'organisation pour contrer la résistance et pour augmenter le niveau d'apprentissage. L'élément le plus faible demeure ses principes de la gestion du temps en termes d'intensité et d'étendue. Il applique les principes de conduite et d'intégration au mode de gestion. Au terme de

ses réflexions l'auteur présente l'application de la méthode prospective à l'approche clientèle. Il applique sa méthode selon ses grands vecteurs : le pouvoir, l'intégration et la conduite, l'apprentissage et l'autonomie et enfin la structure du changement dans son déroulement. Il demeure toutefois général et propose essentiellement des lignes directrices excluant des références explicatives et empiriques. Sa tentative d'introduire l'approche clientèle comme catalyseur de changement n'est pas démontrée pour l'organisation publique. L'auteur reconnaît d'ailleurs cette limite. Enfin, il conclut son essai sur l'occasion pour le changement de type 2 de redéfinir le compromis social et économique de l'entreprise voire même d'apporter une contribution au projet de société.

Cet essai a le mérite d'offrir quelques réflexions et méthodes d'action du management. Tout d'abord, l'auteur établit la distinction entre la nouvelle forme de changement et la pose comme un problème qui touche les fondements de l'organisation. Il établit un lien direct entre cette nouvelle forme de changement et les carences du management traditionnel et dominant lorsqu'il s'agit de diriger ce type de transformation. Il cherche donc à proposer un mode de gestion du changement de type 2.

Le second point concerne la réflexion de l'auteur sur la nature de ce changement et des exigences en termes de gestion pertinente. Il demeure cohérent dans la démonstration organique et complexe du changement et il en conclut que le manager doit s'impliquer et s'engager personnellement. Cette synthèse offre au gestionnaire des points de référence conceptuelles et des modes d'action qui l'accompagneront dans son paradigme organisationnel et ses préoccupations quotidiennes, rendant le passage des concepts à la pratique plus malléable. Cette synthèse démontre une certaine capacité pédagogique à vulgariser la littérature qui porte sur l'auto-organisation et le comportement organisationnel. Du même souffle, il a le mérite d'offrir une perspective plus pratique du management dans ses fonctions de gestion du changement. Il s'éloigne des méthodes traditionnelles de planification, de coordination et de contrôle se tourne davantage sur les habiletés de direction.

Toutefois, certaines limites et critiques peuvent être adressées à cet ouvrage. Tout d'abord, l'auteur explique assez mal l'apparition de ces formes de changement de type 2. Il semble tantôt déterministe tantôt non déterministe. Il parle parfois de forces qu'il postule implicitement comme « supranaturelles » alors qu'à d'autres moments il cherche à l'attribuer le changement aux acteurs économiques et politiques. Voici un extrait parmi plusieurs qui présente certaines de ces contradictions :

« La chute du bloc soviétique a déstabilisé la vision manichéenne des Occidentaux. À partir du moment où il devient difficiles 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. » (p. 82)

Enfin, l'absence des perspectives politique ou constructiviste dans l'étude de l'émergence et du déroulement du changement manque cruellement à cette synthèse. Malgré son ambition de gestion alternative, l'auteur exclut la littérature critique et alternative en management. Il pose simplement le management comme problème et propose une méthode de gestion. Ces approches adoptent alors des notions behavioriste, psychologique et humaniste adaptées à l'idéologie managériale en quête de performance.

En conclusion, cet essai a le mérite de vouloir aborder le changement organisationnel sous l'angle de l'évolution du phénomène et d'en démontrer les impacts sur les modes de management. Il est toutefois regrettable que cet ouvrage ne présente ni étude empirique ni revue de littérature conceptuelle pour légitimer ces réflexions et vérifier ces prétentions. En somme, cet essai semble être plus intéressant pour le praticien qui perçoit une différence dans ses exigences de fonction de management et qui cherche à comprendre tout en adoptant de nouvelles façons de gérer. Pour le chercheur en management, et plus particulièrement en gestion du changement, qui tend vers une étude plus systématique et scientifique du phénomène, cet essai n'apportera que des pistes de réflexions dans le cadre du comportement organisationnel.

Emmanuelle Avon

Université du Québec en Outaouais, Canada