

Carnets de leadership

(Volume 1, numéro 4)

SENGE, Peter et al.
La danse du changement,

Éditions Générales First, 1999, 699 pages.

La contribution financière de l'Université du Québec et du Mouvement Desjardins a permis la réalisation de *Carnets de leadership*.

¹ Il y a plus de dix ans, Peter SENGE est devenu célèbre avec son premier livre *The Fifth Discipline*, un des livres de management les plus influents des vingt dernières années selon la *Harvard Business Review* (1997). Il a ensuite publié un autre livre pour vérifier ses théories sur le terrain, *The Fifth Discipline Fieldbook*. Peter SENGE est professeur depuis longtemps au prestigieux Massachusetts Institute of Technology (MIT) et président de Society of Organizational Learning.

Ce livre est la traduction de *The Dance of Change*, avec, en sous-titre, *The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations* (le traducteur français écrit « Maintenir l'élan des organisations apprenantes¹ »).

Le volume de SENGE et de ses collaborateurs se lit facilement et, comme le suggèrent les auteurs, vous pouvez « commencer là où vous le souhaitez. (...) Nous avons conçu ce livre de façon à ce qu'il soit intéressant de le feuilleter dans tous les sens. » Ce manuel du changement se divise en quatre grandes parties : la première porte sur le démarrage d'un projet de changement, la deuxième traite des défis pour lancer le changement, la troisième, des défis pour maintenir le changement et la quatrième, des défis pour repenser et concevoir le système. Ces quatre grandes divisions totalisent douze chapitres qui commencent de façon générale par la formulation claire des défis dont il est question et qui continuent en proposant des solutions pratiques.

Le démarrage

À ce stade initial, les auteurs accordent beaucoup d'importance à la mise en place d'un groupe-pilote, sinon « les nouvelles idées n'ont pas d'incubateur dans l'entreprise, elles ne disposent d'aucun lieu où le concept peut devenir potentialité, où la théorie peut rencontrer la pratique ». (p. 49) Ils recommandent donc de démarrer avec un groupe limité de personnes engagées, de commencer petit et de voir plus grand graduellement, avec patience. Ils

ajoutent que « les résultats escomptés et les outils nécessaires sont plus importants qu'un plan détaillé », et ils se réfèrent à l'auteur québécois Henry Mintzberg qui a noté que « le bon management se crée en avançant en fonction de l'intuition et du jugement des responsables à chaque étape ». (p. 69)

Les principaux défis

Énumérons brièvement les principaux défis auxquels auront à se mesurer tous ceux qui s'engagent dans un processus de changement en profondeur. Dans la phase du lancement, on retrouve le « pas assez de temps », le « pas d'aide (*coaching et soutien*) », le « pas pertinent » et, enfin, la capacité des leaders du changement à vraiment « jouer le jeu », c'est-à-dire à faire concorder leur comportement avec les valeurs qu'ils prônent.

À l'étape du maintien du changement, on fait face aux défis de la peur et de l'anxiété, de l'évaluation et de la mesure, et à celui du clivage entre « les croyants et les non-croyants », entre ceux qui mènent le changement et ceux qui y résistent.

La dernière partie présente les défis relatifs à la conception d'un nouveau système; on y retrouve d'abord celui de la structure de direction qui doit résoudre un dilemme fondamental : « Comment profiter des avantages de l'autonomie et de la prise de décision locale tout en améliorant la capacité à comprendre et à gérer l'interdépendance? » (p. 435) Ensuite, on rencontre le défi de la diffusion des pratiques innovantes pour que celles-ci soient réellement intégrées par l'ensemble de l'organisation. L'ultime défi est crucial puisqu'il s'agit de celui de la stratégie et de la raison d'être; mentionnons certains sous-titres de ce dernier chapitre : « Gérer l'horizon », « Se poser les grandes questions », « Des scénarios pour changer le monde », « La stratégie en tant que conversation »,

« L'innovation durable », « La responsabilité élargie » ou « Une discipline du leadership au service des autres ».

L'entreprise apprenante

Pour mieux comprendre ce volume, il faut savoir que dans son livre *The Fifth Discipline*, SENGE avait développé une théorie de l'apprentissage qui allait jusqu'au savoir

« Comment profiter des avantages de l'autonomie et de la prise de décision locale tout en améliorant la capacité à comprendre et à gérer l'interdépendance? »

collectif, alors que les théoriciens de l'apprentissage, de façon générale, traitent de l'acquisition du savoir individuel. Comment en arriver à produire un nouveau savoir qui serait un savoir collectif? Dans *La danse du changement*, SENGE et ses co-auteurs nous proposent de créer et de maintenir l'entreprise apprenante qui se situerait au-dessus des nouvelles modes de gestion du changement de l'organisation. Alain Gauthier, collaborateur de SENGE et qui a adapté le livre en français, affirme, dans la préface, que « savoir apprendre ensemble est devenu l'avantage compétitif majeur des entreprises, (...) la condition clé de changements profonds et durables. (...) Car apprendre, c'est non seulement accroître ou renouveler ses connaissances et changer ses manières de faire, mais aussi changer son regard, sa manière d'être et donc son comportement : les entreprises qui apprennent sont capables à la fois d'amélioration continue et de changement discontinu, par rupture². »

Voilà une vision audacieuse lorsqu'on sait que la plupart

² *La danse du changement*, p. 1

des projets de changement échouent. « Les pratiques innovatrices préconisées par le projet de changement, qu'il s'agisse de qualité totale, de *reengineering* (sic) des processus ou de la création d'une entreprise entreprenante, se développent pendant un certain temps avant de stagner. Voire de s'arrêter tout net. » (p. 11) Pourquoi? Il faut cesser de raisonner comme des dirigeants, mais penser plutôt comme des biologistes qui savent que tous les « organismes vivants (...) croissent en fonction du même schéma : accélérant puis ralentissant jusqu'à parvenir à la taille adulte. La biologie nous enseigne que les dirigeants devraient (...) se concentrer sur les facteurs limitatifs qui pourraient ralentir ou stopper le changement. » (p. 12-13)

Les processus régulateurs

C'est pourquoi, les auteurs insistent, tout au long du livre, sur les processus régulateurs qui, comme dans le monde vivant, peuvent constituer de formidables obstacles à toute démarche de changement profond et durable. Les vrais leaders doivent avoir une conscience aigüe de ces phénomènes incontournables, de cette dynamique incessante entre changement et résistance au changement. « La faille dont souffre la plupart des stratégies de leadership vient de ce qu'elles s'attaquent aveuglément aux processus régulateurs, au lieu de tenter de comprendre ce qui est préservé. Lorsque cela se produit, les leaders en tous genres deviennent les victimes des rétroactions compensatrices. (...) Dès que les leaders commencent à prendre conscience de ces processus régulateurs et de ce qu'ils préservent, ils peuvent commencer à élaborer des stratégies à plus fort effet de levier » (p. 664-666), ce qui leur permettra de repousser les limites et de surmonter les contraintes inhérentes à ces processus.

Écologie du leadership

SENGE et ses collaborateurs établissent trois types de leaders comme acteurs indispensables pour la mise en place d'une organisation apprenante, condition *sine qua*

« La faille dont souffre la plupart des stratégies de leadership vient de ce qu'elles s'attaquent aveuglément aux processus régulateurs, au lieu de tenter de comprendre ce qui est préservé. »

non, selon eux, pour assurer la réussite d'une démarche de changement profond et durable :

« Nul doute que la diversité des leaders qui traitent de ces forces va bien au-delà de la classification que nous avons adoptée dans cet ouvrage : leaders opérationnels, leaders de direction et de réseaux internes. Mais ces trois types de leaders sont un bon début pour commencer à réfléchir aux ingrédients d'une bonne « écologie du leadership », une communauté humaine interdépendante, à la hauteur de la diversité et de la taille des défis du changement profond³. »

Pour les auteurs, les leaders opérationnels jouent un rôle essentiel dans la phase de lancement de changements importants parce qu'ils ont « une responsabilité dans les résultats et suffisamment d'autorité pour entreprendre des changements dans la manière dont le travail est organisé et mené à leur niveau ». (p. 23)

Par ailleurs, les auteurs prennent à contre-pied l'assertion voulant qu'aucun changement ne peut se faire en l'absence d'une implication initiale forte des leaders de direction.

Pour eux, le rôle des dirigeants s'avère

³ *La danse du changement*, p. 672

plutôt indispensable dans la phase du maintien d'un changement profond affectant toute l'organisation :

« Le rôle du leader de direction n'est pas tant de "conduire" les autres à changer que de créer un environnement propice qui inspire, soutient et favorise l'imagination et l'initiative qui existent à tous les niveaux⁴. »

Les leaders de réseaux sont plus difficiles à circonscrire, car ce sont les agents de l'informel; leur influence s'exerce de façon transversale, en dehors du cadre hiérarchique. Mais leur rôle est incontournable, car la qualité de leurs relations, partout dans l'organisation, leur permet, par exemple, de mettre en contact des leaders opérationnels qui partagent sans le savoir une même propension pour le changement et les pratiques innovantes. Les leaders de réseaux peuvent aussi jouer un rôle essentiel d'interface entre les leaders sur le terrain et les leaders de direction.

Ouvrage pédagogique

La danse du changement est un ouvrage éminemment pédagogique qui analyse des cas concrets de résistance au changement et qui démontre comment de grandes sociétés, comme Ford, British Petroleum, General Electric, Harley-Davidson, Hewlett-Packard, Toyota et beaucoup d'autres, ont su faire face aux défis qui parsèment le long cheminement des organisations apprenantes vers leur adaptation continue au changement. Pour chacune des grandes étapes d'un processus de transformation profonde, présentée souvent sous forme de diagrammes très détaillés, le livre relate des expériences concrètes et suggère des pistes de réponses précises (accompagnées parfois d'exercices pratiques) aux managers soucieux de maintenir l'élan du changement dans leur organisation.

Conclusion : un livre pour les praticiens du changement profond

La danse du changement est donc un livre qui s'attaque au mythe du super dirigeant et qui préconise le travail d'équipes oeuvrant au sein d'une organisation apprenante. Un livre que je vous recommande et qui est destiné aux praticiens.

« Le rôle du leader de direction n'est pas tant de "conduire" les autres à changer que de créer un environnement propice qui inspire, soutient et favorise l'imagination et l'initiative qui existent à tous les niveaux. »

Le problème de nos organisations n'en est plus un de productivité des travailleurs, il en est un de gestion du savoir et de conduite du changement profond que cela entraîne. Le livre de Peter SENGE et de ses collaborateurs peut paraître un peu touffu avec ses 700 pages où s'entremêlent la théorie, les études de cas, les exercices pratiques et les suggestions de lectures, mais il n'en constitue pas moins un guide précieux à toutes les étapes d'une démarche de changement en profondeur.

Jocelyne Grou,
le 20 avril 2004

⁴ *Ibid*, p.674