

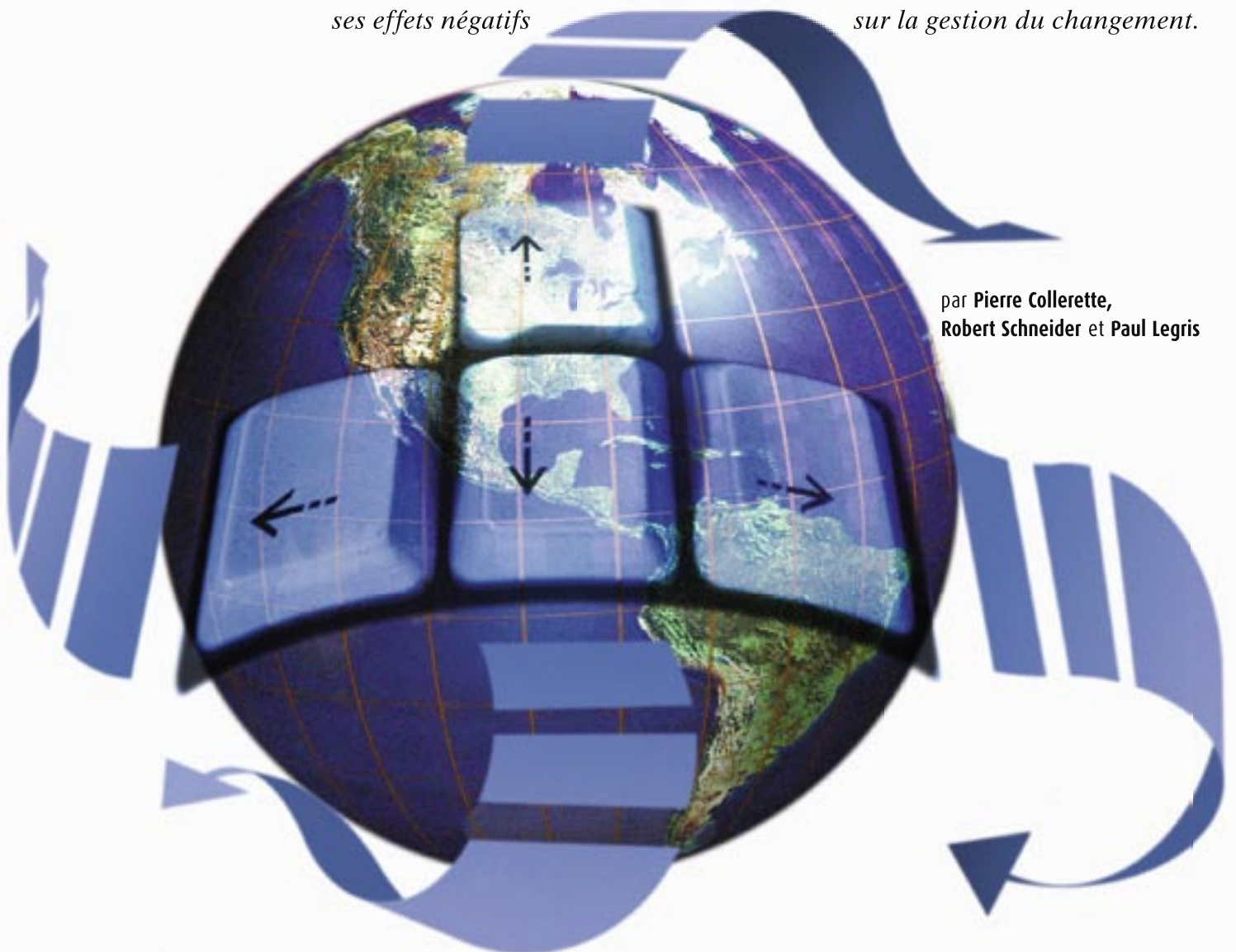


La gestion du changement organisationnel

Septième partie

Complexité, changement et agitation

Cet article est le septième et dernier d'une série portant sur les problèmes de gestion du changement dans les organisations. Dans les articles précédents, nous avons abordé à quelques reprises la question de la complexité, en expliquant qu'elle rend la conduite du changement plus difficile. Dans celui-ci nous revenons sur le sujet, mais cette fois pour proposer quelques réflexions sur des pratiques de gestion susceptibles d'accroître artificiellement la complexité et ses effets négatifs sur la gestion du changement.



par **Pierre Colletterte,**
Robert Schneider et **Paul Legris**

DOSSIER

Un phénomène nouveau

On assiste depuis les années 1990 à un accroissement marqué de la complexité dans les organisations. Mais de quoi s'agit-il quand on parle de complexité en gestion ? Quelques constantes se dégagent des diverses définitions offertes dans la littérature :

- un nombre élevé de variables,
- des relations non linéaires entre elles,

- des comportements qui semblent aléatoires,
- des réactions non prévisibles.

En somme, les dirigeants auraient aujourd'hui à composer simultanément avec plusieurs variables, souvent non convergentes, à la source de situations ambiguës, mouvantes, volatiles.

Ces dernières années, le sujet a donné lieu à plusieurs publications, conférences, colloques, et fait désormais partie du vocabu-

laire quotidien des gestionnaires. Il existe même une revue spécialisée qui en traite (*Emergence: Complexity and Organization*).

Preuve de cet engouement : l'expression « complexity and organizations » lancée sur le moteur de recherche Google en mai 2006 a produit plus de 60 millions de résultats ! Réalité ? Snobisme ? Mode ? Fantasma ? Prétexte ? Sans doute un peu de tout cela, et c'est pourquoi la prudence s'impose.

L'accroissement de la complexité est certainement un phénomène réel, et on en trouve des preuves nombreuses. Il suffit de discuter avec des gestionnaires pour les entendre évoquer les nombreuses situations où ils arrivent difficilement à trouver des solutions satisfaisantes, ou encore à concilier les multiples contraintes en présence.

On assiste depuis les années 1990 à un accroissement marqué de la complexité dans les organisations

Il suffit de voir la difficulté à trouver des plages horaires pour réunir les gestionnaires d'une organisation pour quelques heures. Ou encore de voir ces personnes qui ne peuvent plus se détacher de leurs appareils électroniques pour rester en phase avec leurs dossiers. Ou encore de voir la difficulté de prendre des décisions audacieuses sans soulever des tollés de protestations.

Plusieurs éléments contribuent à cet accroissement de la complexité organisationnelle. Nous nous limitons ici à quelques-uns, sachant que la liste est beaucoup plus longue.

L'ouverture des marchés sur la planète, ajoutée au déplacement des centres de production aux quatre coins du globe, a mis en brèche les règles du jeu ayant prévalu durant les décennies précédentes, et l'absence de nouvelles règles du jeu, ou leur ambiguïté, conjuguée au caractère évolutif du phénomène, ont rendu la gestion de plusieurs entreprises plus laborieuse.

L'accès à des espaces économiques plus vastes, plus diversifiés

Les auteurs



Pierre Colletette est professeur et chercheur en gestion à l'Université du Québec en Outaouais (Canada). Il a publié plusieurs ouvrages dans les domaines du changement organisationnel et des structures de gestion. En plus de ses activités académiques, il a occupé des fonctions de direction et il est intervenu comme consultant dans de nombreux projets au Canada et en Europe.

Université du Québec en Outaouais, Gatineau (Québec), Canada J8X 3X7.

E-mail pierre.colletette@uqo.ca



Robert Schneider, aujourd'hui à la retraite, a dirigé sa propre firme de conseil, le Centre de recherche et d'intervention en gestion (CRIG). Il est intervenu pendant une trentaine d'années comme conseiller en gestion sur des enjeux de planification, de changement et d'organisation stratégiques. Il a également enseigné dans plusieurs programmes universitaires et publié des ouvrages et articles sur les organisations.

Centre de recherche et d'intervention en gestion (CRIG).

E-mail robert.schneider@cgocable.ca



Paul Legris est professeur et chercheur en systèmes d'information et en gestion à l'Université du Québec en Outaouais (Canada). Il a accumulé plus de 20 ans d'expérience dans des fonctions de gestion dans le secteur des technologies de l'information et l'administration publique. Il poursuit des recherches sur l'intégration des technologies dans les processus d'affaires des entreprises.

Université du Québec en Outaouais, Gatineau (Québec), Canada J8X 3X7.

E-mail paul.legris@uqo.ca

CHANGEMENT

oblige à prendre en compte des facteurs qui auparavant étaient moins influents : distances, décalage horaire, couches d'intermédiaires, langues multiples, cultures diversifiées, réglementations différentes, autant d'éléments qui peuvent compliquer la vie des dirigeants.

Les progrès dans les technologies de l'information permettent désormais des communications instantanées à la grandeur de la planète, créant du même coup des attentes nouvelles tant chez les clients que les partenaires, fournisseurs et collègues, et favorisant une sorte de culte de l'immédiateté où il faut tout faire dans le court terme ; l'expéditeur d'un courriel s'inquiète s'il n'a pas eu de réponse dans les 48 heures, et relance son destinataire.

Une complexité artificielle

Toutefois, nous sommes d'avis qu'une partie de la complexité est créée artificiellement, bien qu'involontairement, par certains dirigeants, et pourrait être en partie évitée.

Une partie de la complexité est créée artificiellement et pourrait être en partie évitée

D'une certaine façon, dans un contexte de turbulence, certains ont adopté des réflexes qui ont pour effet d'accroître artificiellement la complexité, et d'en faire un syndrome envahissant.

Afin de faciliter le repérage de ces habitudes dysfonctionnelles nous en évoquons quelques-unes ici selon nous, sont plus évidentes (le **Tableau 1**, page suivante, permettra aux



lecteurs d'évaluer leur organisation en fonction de ces mauvaises habitudes).

Les fausses bonnes idées

Dans certains cas, les dirigeants contribuent à la complexité en initiant, ou en autorisant des chantiers qui ne répondent pas à des défis prioritaires. Le problème, ce n'est pas tant les initiatives elles-mêmes, que la surcharge de chantiers dans l'assiette des gestionnaires.

La multiplication de chantiers non essentiels entraîne souvent une dispersion des énergies, et alimente l'impression d'une organisation éclatée, allant dans toutes les directions, difficile à gérer ; elle exige des gestionnaires un effort accru, entraînant du même coup une surcharge mentale.

Les études dans le domaine de la cognition ont montré que le cerveau humain présente des limites dans sa capacité à traiter efficacement une grande quantité d'informations nouvelles (Kirschner *et al.*, 2006).

C'est hélas à cette surcharge cognitive que l'on s'expose lorsque l'on démarre plusieurs chantiers, qui s'ajoutent aux opéra-

tions courantes, multipliant alors les dossiers à gérer, et créant cette impression de tourbillon, de chaos ou même de folie parfois rapportée par les gestionnaires d'aujourd'hui.

Une étude de Probst et Raisch (2004) a montré que beaucoup d'organisations ayant mis en route plus de chantiers qu'elles ne pouvaient en gérer, ont connu des échecs financiers sévères.



Prenons l'exemple des hauts dirigeants de cette compagnie d'assurance qui, en raison d'un projet d'expansion au niveau international, avaient décidé de lancer une vaste campagne de sensibilisation du personnel à la diversité culturelle. Ce fut hélas un échec.

Des séances de travail, de consultation, de discussion ont été tenues dans la plupart des services, mais le tout est resté plutôt théorique, la majorité des gens n'étant pas appelés à contribuer aux activités internationales, du moins dans les premières phases de la stratégie.

Ainsi, on a mobilisé des énergies, ajouté des responsabilités aux cadres, introduit des mécanismes de mise en œuvre et de suivi du projet, accroissant ainsi la complexité de la gestion à plusieurs niveaux, mais avec une valeur ajoutée très faible, peut-être même parfois contre-productive.

La multiplication de chantiers non essentiels entraîne souvent une dispersion des énergies

L'intention était certes louable mais, dans un contexte déjà complexe et volatile, on s'est laissé entraîner dans un projet intellectuellement séduisant, dont la priorité et l'envergure étaient questionnables.

Ce type de projet a la fâcheuse habitude, après un certain temps, d'être relégué au second plan des préoccupations, mais néanmoins de vivre dans le système, ajoutant à la lourdeur du fonctionnement (Royer, 2003).

DOSSIER

Les fausses urgences

Dans certains milieux, on semble atteint d'un syndrome du « tout en temps réel ». On accorde tellement d'importance à l'adaptation continue que l'on s'oblige à tout faire à l'instant même, témoignant alors d'une incapacité à différencier ce qui peut être différé dans le temps de ce qui doit vraiment être accompli dans l'immédiat.

Dans certains milieux, on semble atteint d'un syndrome du « tout en temps réel »

Les médias électroniques sont en partie responsables de ce phénomène, en rendant possible la communication à peu près n'importe où, à n'importe quel moment. Cette immédiateté des communications crée implicitement une disposition mentale incitant à croire que les suivis doivent être immédiats.

Cette scène caricature le phénomène : dans la salle d'attente d'un aéroport, un individu discute avec un interlocuteur sur son téléphone portable, et durant l'échange, lui transmet des données à partir de son ordinateur portable, alors qu'au même moment un double bip de son ordinateur de poche l'informe de l'arrivée d'un message, ajoutant à la diversité des tâches qu'il s'oblige à accomplir dans le même espace-temps.

Plus ces cas se multiplient, plus ils renforcent non seulement le culte de l'immédiateté, mais également la norme voulant qu'il faille tout faire en même temps.

Bien sûr ces moyens de communications sont prodigieux, précieux, voire indispensables. Toutefois, ils contribuent

à l'émergence d'une culture de l'immédiateté qui transforme tout en urgences.

De surcroît, les gestionnaires qui sont constamment « débordés » peuvent même créer dans l'organisation une norme pernicieuse selon laquelle un bon gestionnaire dédié est celui qui navigue toujours dans l'urgence.


À notre avis, dans bon nombre de cas, on se laisse emporter par une vague d'agitation collective qui n'est pas justifiée, et qui comporte des effets pervers, dont un accroissement artificiel de la complexité, et une augmentation des facteurs de risque pour l'organisation.

Les solutions trop complètes

Dans certaines situations, en cherchant à résoudre des problèmes bien réels, les dirigeants veulent trop bien faire, et adoptent des solutions disproportionnées, entre autres parce que la technologie les y invite, ou encore parce que le défi est excitant. Mais ces solutions vont parfois à leur tour créer des problèmes nouveaux.

Prenons l'exemple de cette entreprise de services dont les dirigeants voulaient se doter d'un tableau de bord de gestion pour le monitoring de quelques indicateurs de performance.

Après avoir exploré la faisabilité du projet, l'adjoint du directeur général est revenu avec une proposition de système qui non seulement fournirait un portrait de la situation complet, presque en temps réel, mais qui permettrait aussi d'analyser les données sous des angles multiples. Pour y parvenir, il fallait une petite équipe de développement, des sommes importantes, une reconfigura-

	D'accord	Plutôt d'accord	± d'accord	Plutôt en désaccord	En désaccord
					
1. <i>Les fausses bonnes idées</i> : dans notre organisation, on a tendance à initier des projets qui ne répondent pas à des défis prioritaires.	5	4	3	2	1
2. <i>Les fausses urgences</i> : dans notre organisation, on a tendance à vouloir tout faire dans l'immédiat; on discerne peu ce qui peut être différé de ce qui doit vraiment être fait dans l'immédiat.	5	4	3	2	1
3. <i>Les solutions trop complètes</i> : dans notre organisation, on a tendance à adopter des solutions allant au-delà des problèmes à résoudre.	5	4	3	2	1
4. <i>Les solutions trop parfaites</i> : dans notre organisation, on s'oblige à chercher des solutions qui concilient toutes les tendances.	5	4	3	2	1
5. <i>Les réorganisations continuelles</i> : dans notre organisation, on est régulièrement en réorganisation.	5	4	3	2	1
6. <i>La propension à l'agitation</i> : dans notre organisation, on est souvent aux prises avec une succession désordonnée de décisions de changement.	5	4	3	2	1
7. <i>L'illusion intellectuelle</i> : dans notre organisation, les dirigeants ont tendance à concevoir régulièrement de nouveaux projets que les unités arrivent mal à absorber.	5	4	3	2	1
Sous-totaux					
Grand total					

Si le total se situe entre 29 et 35 :	votre organisation montre une forte propension à la complexité artificielle
Si le total se situe entre 21 et 28 :	votre organisation montre une propension réelle à la complexité artificielle
Si le total se situe entre 14 et 20 :	votre organisation montre une propension modérée à la complexité artificielle
Si le total se situe entre 7 et 13 :	votre organisation montre peu de propension à la complexité artificielle

Tableau 1 - Propension à la complexité artificielle

CHANGEMENT

tion des bases de données, et environ un an de travail.

Les cadres de la direction ont été spontanément séduits par le projet, jusqu'à ce qu'un cadre ait la candeur et l'audace de rappeler que le besoin réel était une extraction de données, pour la plupart assez facilement accessibles, regroupées dans quelques tableaux autour d'indicateurs critiques.

Ajoutons que la proposition mettait l'accent sur le développement technologique à réaliser, et s'intéressait peu aux informations déjà disponibles.

Beaucoup d'organisations ayant mis en route plus de chantiers qu'elles ne pouvaient en gérer ont connu des échecs financiers sévères

Les dirigeants ont failli endosser cette proposition, qui aurait eu pour effet d'accroître artificiellement la complexité dans l'organisation, sans parler des coûts. Le problème était réel, mais la solution, bien qu'attrayante, était disproportionnée, et aurait introduit une nouvelle couche d'outils d'information, qui elle-même aurait demandé une série de mécanismes qui se seraient entremêlés avec ceux existants, rendant l'organisation plus difficile à gérer.

Les solutions trop parfaites

Un cadre supérieur aux prises avec des problèmes aigus, dans un moment de lassitude y allait de cette réflexion à voix haute : « de nos jours, plusieurs problèmes sont devenus impossibles à résoudre. Il y aurait des



solutions, mais on n'ose pas les adopter car il faut plaire à tout le monde, sans quoi on se retrouve devant un barrage de contestations.

« On s'oblige à répondre aux attentes de l'ensemble des groupes d'intérêts, qui souvent sont conflictuels, ce qui crée des défis insurmontables. On se retrouve alors avec deux types de solutions tout aussi inefficaces :

- des solutions très compliquées pour concilier tous les intérêts, qui sont non seulement difficiles à mettre en œuvre, mais qui à leur tour donnent lieu à des problèmes

nouveaux et rendent la situation plus complexe à gérer qu'auparavant ;

- ou encore des solutions qui, pour calmer tout le monde, se résument au plus petit commun dénominateur, ne constituant qu'une solution partielle, et obligeant à reprendre le processus peu de temps après, avec une situation dégradée, plus difficile à corriger ».

Nous avons entendu des commentaires semblables chez des cadres de divers secteurs d'activité, tant privés que publics.

Les réorganisations continues

Face à une réalité changeante, et devant la difficulté de parvenir à un fonctionnement qui soit optimal, plusieurs organisations procèdent régulièrement à des changements de structure à différents niveaux.

Récemment, lors d'un séminaire regroupant une quinzaine de cadres, un seul rapportait ne pas être en réorganisation... Cette succession de modifications aux structures et aux modes de fonctionnement se réalise souvent de façon ponctuelle et à la pièce, en réponse aux situations qui se présentent, sans qu'on puisse toujours veiller à une cohérence d'ensemble, et sans permettre aux acteurs de stabiliser leur fonctionnement.

Il y aurait des solutions, mais on n'ose pas les adopter car il faut plaire à tout le monde

Cette pratique, tout à fait normale dans un contexte de turbulence, peut à la longue engendrer une sorte de « patchwork » organisationnel peu cohérent, sans parler de l'ajout de mécanismes de coordination qui vont se superposer à ceux existant.

Autrement dit, cette approche au coup par coup risque de créer un enchevêtrement de structures et de mécanismes de plus en plus complexe et difficile à gérer, entraînant parfois de nouveaux problèmes de coordination auxquels on répondra en appliquant la même médecine...

Ici encore, les intentions sont louables, mais de façon involontaire et inconsciente on



risque d'ajouter à la complexité de l'organisation.

Nous ne nions pas que les organisations doivent composer avec une réalité souvent complexe, qui les oblige à adopter des solutions en conséquence. Il nous semble cependant que dans certaines situations, les dirigeants ont le réflexe de la réorganisation trop facile.

Par exemple, on décide d'engager le personnel dans un gros programme de formation au nouveau système informatique, et quelques jours plus tard la direction annonce un projet de fusion qui aura pour effet de repositionner l'organisation dans son marché et de modifier ses procédés de travail ; une semaine plus tard, on informe les gestionnaires qu'ils doivent d'urgence revoir l'ensemble des normes de sécurité interne sui-

cats, marquées par des manifestations musclées ; en prime, la haute direction demande régulièrement aux gestionnaires de « préparer des dossiers spéciaux » à l'intérieur de quelques jours.

Malgré l'impression de folie que peut laisser cette caricature, elle exagère à peine la réalité de certaines organisations. Certains pourraient y voir une preuve d'un grand dynamisme.

un mode réactif, et se précipite dans des actions désordonnées qui engendrent davantage de turbulence.

Plusieurs de ces actions ne sont jamais menées à terme, mais néanmoins font naître des chantiers auxquels il faut consacrer du temps et des ressources, ajoutant ainsi à la dispersion des efforts, et renforçant l'impression d'être noyé dans la complexité. Dans les faits, souvent il ne s'agit pas d'un problème de complexité, mais bien d'un excès de langage (à la mode) pour traduire son désarroi.



Ce n'est pas parce qu'une organisation connaît périodiquement des changements qu'elle doit devenir chaotique

En l'absence d'une lecture réfléchie des pressions internes et externes, et d'une analyse également réfléchie des mesures pour y répondre, les actions peuvent engendrer un état de chaos, qui paradoxalement va accroître les problèmes.

L'illusion intellectuelle

Certains dirigeants disposent d'une excellente formation académique, mais d'une expérience limitée de la conduite des opérations. Ces personnes ont parfois tendance à surestimer la capacité de leur organisation à absorber des vagues successives de changement, et à sous-estimer le temps et l'énergie requis pour mettre en application les multiples projets qu'ils mettent en route, et qui s'ajoutent aux autres activités.


La propension à l'agitation

Dans certaines organisations, les gestionnaires semblent être atteints d'une sorte de frénésie, d'exaltation en rapport avec la turbulence et la volatilité de l'environnement. On assiste en fait à une agitation du management, qui prend la forme d'une cascade désordonnée de décisions de changement.

te aux conclusions d'un audit, alors qu'en parallèle les unités doivent produire un plan de rationalisation des effectifs, avec un objectif de réduction de 10 % ; en même temps, la direction des communications sollicite la contribution de plusieurs unités pour une campagne visant à promouvoir l'image corporative ; tout cela dans un contexte de négociations difficiles avec les syndi-

Hélas, il s'agit plutôt d'un état de fébrilité qui sous des apparences de réponse à la complexité, cache plutôt une incapacité des dirigeants à lire et comprendre leur environnement, tout comme l'état de leur organisation.

Cette incapacité, renforcée par un culte de l'activisme ou une impression d'urgence continue, fait en sorte que le management se retrouve constamment dans

	D'accord	Plutôt d'accord	± d'accord	Plutôt en désaccord	En désaccord
1. La juste mesure : dans notre organisation, on s'assure que les décisions, et les actions en découlant, ajoutent le moins possible à la complexité.	5	4	3	2	1
2. Le discernement : dans notre organisation, on s'efforce de ne pas introduire d'incohérences, et de ne pas ajouter de nouvelles couches de mécanismes.	5	4	3	2	1
3. Les ambitions raisonnables : dans notre organisation, on évite de s'engager dans plus de projets que l'on ne peut en gérer.	5	4	3	2	1
4. Le sens de la décision : dans notre organisation, on accepte de vivre avec des solutions qui ne solutionnent pas tout en même temps.	5	4	3	2	1
5. Le sens du réalisme : dans notre organisation, les dirigeants réussissent à limiter les cibles sur lesquelles il faut se concentrer.	5	4	3	2	1
Sous-totaux					
Grand total					

Si le total se situe entre 21 et 25 :	vosre organisation montre une grande efficacité à limiter la complexité artificielle
Si le total se situe entre 15 et 20 :	vosre organisation montre une certaine efficacité à limiter la complexité artificielle.
Si le total se situe entre 10 et 14 :	vosre organisation montre peu d'efficacité à limiter la complexité artificielle.
Si le total se situe entre 5 et 9 :	vosre organisation montre très peu d'efficacité à limiter la complexité artificielle

Tableau 2 - Efficacité à limiter la complexité artificielle

D'une certaine façon, leur facilité à générer des idées nouvelles, de même que la stimulation et le plaisir intellectuel qu'ils y trouvent, les rend insensibles à leurs conséquences sur la vie organisationnelle, ce qui contribue à compliquer le fonctionnement quotidien.

Certains caricaturent cette habitude avec la formule « y a qu'à... ». Le grand nombre d'écrits et de conférences sur les nouvelles modes en gestion ne fait qu'alimenter cette propension qui s'apparente à la pensée magique.

Et le changement ?

Ces pratiques discutables ont entre autres pour effet de créer un contexte organisationnel très volatile, et de rendre la gestion du changement beaucoup plus difficile.

C'est devenu un cliché de parler du caractère dynamique de l'environnement, et de son corollaire, la récurrence et la compression des cycles de changement.

Il est vrai que les organisations n'ont plus le choix ; le changement est devenu incontournable, et par conséquent il est normal, et même sain, de maintenir un certain état de déséquilibre interne favorisant l'adaptation continue.

Alors qu'il y a quelques années encore, l'art du management consistait à réduire l'incertitude et à gérer la stabilité, aujourd'hui il consiste le plus souvent à composer avec l'incertitude, et à imaginer des processus continus d'adaptation.

Mais ce n'est pas parce qu'une organisation connaît périodiquement des changements qu'elle doit pour autant devenir chaotique. Le chaos orga-

nisationnel n'est pas une vertu, bien au contraire, et les dirigeants doivent être attentifs pour ne pas en devenir eux-mêmes les déclencheurs, voire les apôtres.

S'il est une compétence que les gestionnaires devraient développer dans ce contexte, c'est bien celle d'être capable de faire des choix

S'ils ne sont pas vigilants, ils créeront eux-mêmes des conditions qui rendront la conduite du changement plus périlleuse, et, en bout de piste, stérile. Ils favoriseront une gestion caractérisée par des changements lancés dans la précipitation, s'entrechoquant les uns les autres, mal coordonnés, peu cohérents, et cela tant au niveau du contenu que des modalités d'implantation.

Cette situation constitue à notre avis l'une des sources importantes de l'essoufflement et de l'épuisement que l'on observe depuis quelques années chez plusieurs cadres (Abrahamson, 2004).

Quoi faire ?

Ce phénomène étant assez récent et peu documenté, on manque de recul pour en comprendre la dynamique, et pouvoir proposer des mesures permettant d'en réduire ou d'en prévenir l'occurrence, sans compter qu'il est difficile de discerner la part relevant du contexte de celle qui est créée inconsciemment par les acteurs organisationnels.

On aura compris qu'un effort de vigilance devrait permettre



d'éviter plusieurs des pièges évoqués plus haut (voir **Tableau 1**). Nous ajoutons en outre quelques suggestions basées sur notre expérience (voir **Tableau 2**).

Sans verser dans la simplification naïve, une mesure de prévention consiste à adopter un discours et des pratiques qui encouragent la « juste mesure », c'est-à-dire des actions et des solutions qui soient aussi audacieuses que nécessaires, mais aussi simples que possible.

Il s'agit de favoriser une mentalité de réserve par rapport à la complexité

Cela exige de questionner systématiquement et ouvertement toutes les décisions, ainsi que les actions en découlant, pour s'assurer que l'on n'ajoute pas à la complexité, ou le moins possible.

Il ne s'agit pas d'ignorer que certaines situations commandent des solutions complexes, il s'agit plutôt de favoriser une mentalité de réserve par rapport à la complexité, faisant ainsi obstacle à une culture qui la glorifie, même involontairement.

Dans la même perspective, il faut être attentif aux conséquences des décisions pour s'assurer non seulement qu'elles n'introduisent pas des incohérences par rapport aux pratiques existantes, mais aussi qu'elles n'ajoutent pas de nouvelles couches de mécanismes organisationnels.

En effet, on a facilement tendance à ajouter des appendices ici et là en réponse aux situa-

tions nouvelles, en négligeant de réviser les pratiques et les mécanismes en place.

Une autre bonne habitude à prendre serait de limiter le nombre de nouveaux chantiers à un nombre inférieur à celui que l'on est *capable de gérer*, et donc dans lesquels on peut pleinement s'investir sans mettre en péril la qualité globale de l'organisation.

Pourquoi moins que la capacité de gestion ? Parce qu'il est probable que des situations inattendues vont se présenter, et venir gruger ainsi la marge résiduelle. Si les cadres ont déjà les mains pleines, ils seront incapables d'absorber les nouvelles exigences, ou ils négligeront les dossiers en cours, et on commencera à perdre la maîtrise du jeu.

Dans une culture qui encourage les cadres à se montrer hautement dynamiques, il faut de l'audace pour demander à son entourage de modérer ses ardeurs et de faire preuve de réserve. Pourtant, si on en juge par les travaux de Collins, et ceux de Probst et Raisch, ce sont là des clés importantes pour une gestion efficace du changement.

Peut-être aussi faudrait-il accepter de vivre avec des solutions qui ne vont pas tout résoudre en même temps. Mais alors il faut le dire ouvertement afin de ramener les attentes et les ambitions à des niveaux réalistes. Il ne s'agit évidemment pas de se contenter de solutions médiocres ; il s'agit plutôt de viser des solutions qui s'adressent aux aspects les plus significatifs des problèmes à résoudre.

Conclusion

S'il est une compétence que les gestionnaires devraient développer dans ce contexte, c'est bien celle d'être capable de faire des choix. En effet, il vaut mieux se concentrer sur un nombre limité de cibles, mais dont l'importance est critique, et compter sur l'effet d'entraînement des mesures adoptées pour influencer les autres dimensions de l'organisation.

À première vue, cela semble banal ; pourtant dans le tumulte actuel, les gestionnaires sont à ce point stimulés et sollicités, que plusieurs sont aspirés malgré eux dans le tourbillon de l'agitation. •

Bibliographie

- Abrahamson, E.** (2004). Avoiding Repetitive Change Syndrome. *Sloan Management Review*, Hiver, 93-95.
- Collins, J.** (2002). The Misguided Mix-up. *Executive Excellence*, 19, 12, 3.
- Drucker, P.** (1980). *Managing in Turbulent Times*. Harper & Row, New York.
- Eoyang, G. H.** (1996). A Brief Introduction to Complexity in Organizations. Originally developed as prework for Chaos Network Conference in 1993. (Consulté sur le Web en avril 2006.)
- Getz, I.; Robinson, A.** (2002). Le credo de l'innovation : évitez ses effets pervers. *L'Expansion Management Review*, N° 106, 82-89.
- Kirschner, P.; Sweller, J.; Clark, R.** (2006). Why Minimal Guidance during Instruction Does Not Work: An Analysis of the Failure of Constructivist, Discovery, Problem-Based, Experiential, and Inquiry-Based Teaching. *Educational Psychologist*, 41(2).
- Lissack, M.R.; Gunz, H.P.** (1999). *Managing Complexity in Organizations: A View in Many Directions*. Quorum Books Publication.
- Probst, G.; Raisch, S.** (2005). Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Executive*, 19(1).
- Royer, I.** (2003). Why Bad Projects Are So Hard to Kill. *Harvard Business Review*, 81(2), 49-56.