

ANNE MARREC  
NATALIE RINFRET

# LE TechnoLeader

DE RÉSONANCE

Mythe ou réalité



Presses  
de l'Université  
du Québec



LE **T**echno **l**eader  
DE RÉSONANCE

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC  
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450  
Québec (Québec) G1V 2M2  
Téléphone : 418-657-4399 • Télécopieur : 418-657-2096  
Courriel : puq@puq.ca • Internet : www.puq.ca

Membre de  
L'ASSOCIATION  
NATIONALE  
DES ÉDITEURS  
DE LIVRES

Diffusion / Distribution :

**CANADA et autres pays**

PROLOGUE INC.  
1650, boulevard Lionel-Bertrand  
Boisbriand (Québec) J7H 1N7  
Téléphone : 450-434-0306 / 1 800 363-2864

**FRANCE**

SODIS  
128, av. du Maréchal  
de Lattre de Tassigny  
77403 Lagny  
France  
Tél. : 01 60 07 82 99

**BELGIQUE**

PATRIMOINE SPRL  
168, rue du Noyer  
1030 Bruxelles  
Belgique  
Tél. : 02 7366847

**SUISSE**

SERVIDIS SA  
Chemin des Chalets  
1279 Chavannes-de-Bogis  
Suisse  
Tél. : 22 960.95.32



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

# LE Techno1 leader

## DE RÉSONANCE

### Mythe ou réalité

ANNE MARREC  
NATALIE RINFRET

2011



**Presses de l'Université du Québec**

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450  
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

*Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
et Bibliothèque et Archives Canada*

Marrec, Anne

Le technoleader de résonance : mythe ou réalité

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-2659-4

1. Leadership. 2. Nouvelles technologies de l'information et de la communication - Aspect social.  
3. Société informatisée. 4. Gestion. 5. Changement organisationnel. I. Rinfret, Natalie, 1962- . II. Titre.

HM1261.M37 2010 303.3'4 C2010-941877-8

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement  
du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada  
pour nos activités d'édition.

La publication de cet ouvrage a été rendue possible  
grâce à l'aide financière de la Société de développement  
des entreprises culturelles (SODEC).

### **Intérieur**

Mise en pages : ALPHATEK

### **Couverture**

Conception : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2011 9 8 7 6 5 4 3 2 1

*Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*

© 2011 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 1<sup>er</sup> trimestre 2011

Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Canada

## REMERCIEMENTS

Tout d'abord, les auteures tiennent à remercier les cadres ayant participé à l'étude dont les résultats sont rapportés au troisième chapitre. Sans leur participation, le profilage du technoleader de résonance n'aurait pu être possible.

Les auteures remercient également Valérie Plourde, Stéphane Delisle, Étienne Leblanc, Marie-Pier Bélanger, Joelle Laplante, Catherine Gendreau et Murielle Robitaille pour leur contribution respective à une partie ou une autre de la réalisation ou de la révision de cet ouvrage.

Elles remercient aussi Michel Leclerc pour sa relecture éclairée et éclairante.

Finalement, elles remercient particulièrement Marie Claude Lagacé pour ses propositions décisives d'enrichissement des idées, ses suggestions d'animation de la présentation et sa contribution à la production et à la révision de l'ouvrage. Son apport méritait d'être spécialement souligné.



# TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS</b>	VII
<b>INTRODUCTION</b>	1
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>L'évolution des connaissances sur les organisations</b>	
<b>De la nature au virtuel, au virtuel... naturel !</b>	11
Introduction	12
1.1 Théories des organisations et utilité des métaphores comme instrument pédagogique	14
1.2 La méta métaphore du pouvoir	16
1.3 L'outil de travail comme indicateur d'évolution	18
1.4 Les cinq métaphores de référence	20
1.4.1 La métaphore de la nature	20
1.4.1.1 Les sources d'inspiration de la métaphore	20
1.4.1.2 Les caractéristiques de l'organisation naturelle	22
1.4.2 La métaphore de la machine	24
1.4.2.1 Les sources d'inspiration de la métaphore	24
1.4.2.2 Les caractéristiques de l'organisation-machine	29
1.4.3 La métaphore biologique	31
1.4.3.1 Les sources d'inspiration de la métaphore	31
1.4.3.2 Les caractéristiques de l'organisation biologique	34
1.4.4 La métaphore du cerveau	36
1.4.4.1 Les sources d'inspiration de la métaphore	36
1.4.4.2 Les caractéristiques de l'organisation-cerveau	38
1.4.5 La métaphore cybernétique	42
1.4.5.1 Les sources d'inspiration de la métaphore	42

1.4.5.2 Les caractéristiques de l'organisation cybernétique	44
a) Un nouveau rapport au territoire	46
b) Un nouveau rapport au temps : une organisation à toute vitesse et en flux tendus	47
c) Un nouveau rapport au client : en ligne, de masse et individualisé	49
d) De nouveaux modes de gestion de l'emploi	50
e) Une nouvelle gestion du changement : des réseaux complexes, étendus et mouvants	51
f) Un nouveau rapport à l'information et au savoir : l'organisation communicante et en développement collectif	52
g) De nouvelles façons de capitaliser la connaissance et les données managériales	54
h) De nouvelles compétences intégratrices et responsables	55
Conclusion	57
Références	58

## CHAPITRE 2

### À chaque approche métaphorique son leader Du *great-man* au technoleader de résonance

Introduction	63
2.1 La métaphore de la nature et la théorie des traits	64
2.2 La métaphore de la machine et l'approche comportementale	65
2.2.1 Les études de l'Université de l'Ohio	67
2.2.2 Les études de l'Université du Michigan	69
2.2.3 Les travaux de Blake et Mouton	69
2.3 La métaphore biologique et le leadership situationnel et de contingence	70
2.3.1 Le modèle de la contingence de Fiedler	71
2.3.2 La théorie « trajectoire-objectifs » ( <i>path-goal</i> ) de House (1971)	73
2.3.3 Le modèle de leadership situationnel de Hersey et Blanchard (1974)	73
2.3.4 Le modèle de contingence de Vroom et Yetton (1973) et Vroom et Jago (1988)	74
2.4 La métaphore du cerveau et le leadership transformationnel	75
2.5 La métaphore cybernétique et le technoleadership de résonance	76
2.5.1 Un leadership à défis croisés	77
2.5.2 Le modèle du technoleadership de résonance : une classification du niveau de technoleadership	78
2.5.3 L'axe d'intégration GRH/GTI	87
2.5.3.1 Niveau A1	88
2.5.3.2 Niveau B2	88
2.5.3.3 Niveau C3	89
Conclusion	90
Références	93

**CHAPITRE 3****Le technoleadership de résonance dans les organisations publiques et privées du Québec : le test de réalité**

	97
Introduction	98
3.1 La méthodologie de recherche	98
3.1.1 L'élaboration des hypothèses de l'enquête	99
3.1.2 Le choix de l'échantillon du groupe test	100
3.1.3 La méthodologie retenue pour l'enquête	100
3.1.3.1 Portrait des participants	100
3.1.3.2 Le questionnaire	101
3.1.4 La méthode de saisie et de traitement des données	103
3.2 Les résultats de l'enquête	104
3.2.1 Données sociodémographiques et thèmes à l'étude	105
3.2.1.1 Sexe	105
3.2.1.2 Âge	105
3.2.1.3 Secteur d'activité	105
3.2.1.4 Région géographique	106
3.2.1.5 Niveau hiérarchique	106
3.2.1.6 Employés à charge	106
3.2.2 Les résultats des groupes sur les thèmes de l'enquête	107
3.2.3 Le profil du groupe d'élite et de sa relève	109
3.2.3.1 Répartition des répondants sur le modèle de classification du leadership	109
3.2.3.2 Profil sociodémographique du groupe d'élite	111
3.2.3.3 À la découverte du deuxième cercle pour la relève	112
3.2.3.4 Les éléments distinguant les leaders du deuxième cercle des technoleaders de résonance	114
3.3 La mise en perspective des résultats par un examen du contexte	117
3.3.1 La volonté politique de développer les TIC au Québec	118
3.3.2 La pénétration des TIC dans le milieu de vie et du travail	120
3.3.2.1 Les TIC dans le milieu de vie des Québécois	120
3.3.2.2 Les TIC dans la relation organisation/clientèle	121
3.3.2.3 Les TIC dans les relations internes des organisations	121
3.3.2.4 Les TIC et la problématique de l'âge des cadres	122
3.3.3 La situation de l'emploi et des compétences dans les TIC au Québec	126
3.3.4 La sensibilité du milieu du travail au leadership de résonance	127
3.3.5 Une problématique du différentiel des vitesses d'évolution	129
Conclusion	130
Références	132

**CHAPITRE 4****Les axes d'évolution vers un modèle idéal**

<b>Quand le Web social se pratique aussi dans l'organisation</b>	133
Introduction	134
4.1 Choisir un modèle d'intervention participatif	136
4.1.1 Choisir un ou plusieurs angles d'attaque	136
4.1.1.1 Intervenir sur les groupes les plus rapprochés du groupe de tête (le deuxième cercle)	136
4.1.1.2 Viser au contraire les retardataires	136
4.1.1.3 Intervenir sur des populations de cadres particuliers	137
4.1.2 Compter sur des acteurs naturels en leur donnant des outils appropriés	138
4.1.3 Favoriser l'éclosion de thématiques mobilisatrices du collectif	145
4.2 Agir sur le contexte et le climat organisationnels	148
4.2.1 Incarner le technoleadership de résonance	148
4.2.2 Recruter des technoleaders de résonance potentiels	151
4.2.3 Ouvrir l'organisation aux médias sociaux selon certaines conditions	153
4.2.3.1 Créer un média social interne en utilisant les approches de ceux-ci pour favoriser une communication protégée	154
4.2.4 Évaluer, dynamiser et créer des rites de valorisation virtuels	154
4.2.4.1 L'évaluation et l'autoévaluation	154
4.2.4.2 La reconnaissance, les rites de valorisation et les câlins virtuels	155
4.2.4.3 La socialisation virtuelle	159
4.2.5 Former les cadres et leur relève au technoleadership de résonance	160
4.2.5.1 Former les dirigeants aux exigences du nouveau management	160
4.2.5.2 Former les gestionnaires à comprendre la logique d'évolution de la technologie	162
4.2.5.3 Sensibiliser tous les acteurs de l'organisation à la résonance	164
4.2.5.4 Former par la pratique tous les acteurs de l'organisation aux outils de la technorésonance	167
a) Le courriel	167
b) L'intranet interactif	168
c) Les foires aux questions (FAQ)	168
d) Les forums asynchrones	168
e) Les collecticiels collaboratoires et webinaires	169
f) Les blogues et les médias sociaux	169
4.2.6 Former les cadres et leur relève à la gestion de l'articulation GRH/GTI	172
4.2.7 Former les formateurs	173

4.3	Actualiser le rôle de la DRH et de la DTI dans l'équipe dirigeante	174
4.3.1	Actualiser le rôle de la DRH	174
4.3.2	Actualiser le rôle de la DTI	178
4.3.3	Mutualiser l'actualisation des rôles de la DRH et de la DTI	180
4.4	Faire évoluer l'université	182
4.4.1	Encourager et accompagner l'actualisation des compétences technopédagogiques des enseignants	183
4.4.2	Décloisonner encore leurs programmes d'enseignement	185
	Conclusion	187
	Références	192
	<b>CONCLUSION</b>	
	<b>L'écho du futur</b>	195
	<b>ANNEXE A</b>	
	<b>Tableaux d'analyses statistiques</b>	203
Tableau A1	Description de l'échantillon des gestionnaires en fonction de leur secteur d'activité	204
Tableau A2	Description de l'échantillon des gestionnaires en fonction de leur sexe	205
Tableau A3	Relations entre le leadership et les thèmes à l'étude	206
Tableau A4	Comparaisons multiples entre les groupes appartenant au deuxième cercle et le technoleader de résonance	207
Tableau A5	Comparaisons entre les groupes appartenant au deuxième cercle et le technoleader de résonance sur les dimensions de l'axe GRH	208
Tableau A6	Comparaisons entre les groupes appartenant au deuxième cercle et le technoleader de résonance sur les dimensions de l'axe GTI	209
	<b>ANNEXE B</b>	
	<b>Questionnaire de l'enquête</b>	211
	Questionnaire destiné aux cadres et aux dirigeants	212
	Informations générales	219
	<b>GLOSSAIRE</b>	221



# INTRODUCTION

Le monde a changé et ne cesse d'évoluer. Pas dans l'essence même de ce qui constitue l'humanité, au sens noble ou critique, mais dans sa dynamique, ses moyens, ses modes de fonctionnement et ses éléments structurants. Après la Deuxième Guerre mondiale, une nouvelle économie, ayant pour fondement l'échange des services, s'est rapidement constituée. À la suite du développement de la civilisation agricole et de la société industrielle, s'est produit une révolution du secteur tertiaire dans laquelle l'information est devenue une matière première, transformant plus que jamais la communication en enjeu stratégique (Gaudin, 1990). La société en réseaux (Castells, 1996) a vu le jour avec ses nouveaux moyens de communication. Elle entraîne avec elle de nouvelles façons de pratiquer la médecine (la télémédecine, par exemple), l'éducation avec le téléapprentissage et le téléenseignement, la création et la production culturelles avec l'introduction du multimédia. Elle introduit aussi de nouvelles façons de travailler (avec toutes les formes de télétravail notamment). C'est ainsi que sont apparues de nouvelles formes d'organisation et d'intervention décentralisées caractérisées par de nouvelles formes d'activismes sociaux (Castells, 1997) autorisés par Internet.

Toujours selon Castells (1999), la révolution informatique et technologique que nous vivons actuellement entraîne des modifications profondes de l'économie. Il en résulte une restructuration de nos modes de production, des relations de pouvoir et, à la limite, de la configuration de la société et de la vie en commun telles qu'on les connaissait. On en arrive à une redéfinition des liens sociaux mondiaux puisque dorénavant « notre vie est plurielle », affirment Ambrosi,

Peugeot et Pimienta (2005, p. 23). En effet, les liens, les réseaux et les relations de la société de l'information sont caractérisés par la diversité, tout en renforçant l'individualité. Cette transformation de la société et cette nouvelle relation qu'elle entretient avec l'individu, souvent virtuellement, est à la fois technique et structurelle, mais surtout sociale (Ambrosi *et al.*, 2005).

Depuis 1994, le World Wide Web se répand dans nos sociétés ; déjà en 2010, un milliard et demi d'internautes naviguent, travaillent, échangent, produisent, diffusent, informent, publicisent, vendent, achètent, enseignent, soignent, enchantent, mobilisent, participent, commentent, harcèlent... sur ce réseau des réseaux qui offre une profusion d'outils déjà pensés et conçus pour eux. Avec la pénétration d'Internet, le développement de nouvelles fonctionnalités conversationnelles et l'avènement des outils nomades, toute une nouvelle culture a vu le jour. Dans son dernier ouvrage intitulé *Mobile Communication and Society*, Manuel Castells (2007) fait état de façon convaincante et réaliste de cette évolution sociétale.

Quelle que soit la façon dont les différents auteurs abordent le sujet, le mot **changement** est explicite ou implicite. Face à de tels changements – que certains appellent une révolution et d'autres une évolution, face à de telles interpellations – le management pouvait-il rester indifférent et stable dans sa forme, dans ses valeurs, dans ses pratiques et dans ses incarnations ? On peut raisonnablement supposer que non. L'abondance de littérature scientifique consacrée à la gestion du changement et l'observation de la vie quotidienne de la plupart des organisations contribuent largement à appuyer cette opinion. Les auteurs qui se sont plus particulièrement penchés sur le lien entre la technologie et le leadership sont encore peu nombreux, mais leur discours est senti : on vivrait un changement de paradigme. Déjà en 2000, Pulley, McCarthy et Taylor rappelaient qu'à travers l'histoire, chaque société s'est constituée autour des outils que ses membres ont eux-mêmes créés, tels les outils agricoles qui ont permis la sédentarité ou la machine à vapeur qui accéléra la révolution industrielle. Selon ces auteurs, l'explosion technologique actuelle, surtout à travers Internet, redéfinirait profondément à la fois les styles de leadership et l'organisation du travail.

En supposant que l'histoire ne soit ni totalement cyclique ni la résultante d'une sorte de destin ou de fatalité, il appartient aux humains de gérer le changement et de préparer l'avenir.

L'anarchie du virtuel peut-elle se marier avec l'idée plus traditionnelle d'une structuration sociale autour de « chefs »<sup>1</sup> à qui le collectif délègue, volontairement ou non, des pouvoirs particuliers ? La lecture de l'actualité sur Internet prouve que la société décentralisée et mondialisée dans laquelle nous vivons a conservé ses réflexes. En cherchant des coupables aux scandales financiers, en réclamant des législations contre la pédophilie virtuelle et des sanctions contre les pirates informatiques, elle est en attente paradoxale de consignes, d'actions structurantes, d'un nouvel ordre et elle traque à grande échelle les responsables en même temps que les autorités à qui s'en remettre. En d'autres termes, la société réclame des chefs. Des chefs certes, mais pas n'importe lesquels. Elle leur demande d'être à l'image des nouvelles configurations sociétales et des nouvelles dynamiques. Espoir utopique diront les uns, parce qu'ils dénie l'importance qu'on attribue au leadership ou qu'ils jugent qu'aucun être humain ne peut incarner les défis actuels. Vision optimiste pour les autres – dont font partie les auteures de ce livre – non parce qu'on confond mythe avec réalité, ou qu'il faille croire au Père Noël pour être heureux, mais plutôt parce que la notion de chef est à revoir à la lecture des nouvelles réalités.

Sur son site Internet, le MIT<sup>2</sup> Leadership Center affirme que nous vivons un moment décisif en termes de leadership, car c'est la forme que ce dernier prendra qui déterminera si oui ou non nous saurons collectivement résoudre les défis économiques et environnementaux actuels. Puisque les nouvelles technologies ont permis la naissance d'une vraie société globale, à l'intérieur de laquelle le changement est constant, l'environnement complexifié et les problématiques économiques multiples, la réflexion sur la forme de leadership et le rôle du leader paraît cruciale.

C'est du moins la conviction que nous partageons en tant qu'auteures, et c'est à partir de cette dernière que nous abordons dans le présent ouvrage la question du leadership dans la société de l'information. De notre point de vue, le rôle du leader ne sera valable que s'il est rempli différemment. À nous, donc, de voir et de démontrer que de nouveaux leaders ont émergé non pas en tant que mythe mais bien comme une réalité et qu'ils continuent d'émerger. Pour ce faire, il faut non seulement que les gestionnaires et dirigeants soient conscients des modifications profondes de leur environnement, mais qu'ils soient formés aux réalités

- 
1. Entendre le mot « chef » dans le sens général, c'est-à-dire couvrant aussi bien le masculin que le féminin et sans connotations relatives à l'âge, la couleur, l'appartenance ethnique ou les croyances.
  2. En 2009, le MIT était classé 5<sup>e</sup> université au monde (<[www.arwu.org](http://www.arwu.org)>) et en 2010, un classement le place au 2<sup>e</sup> rang sur le plan mondial (<[www.4icu.com](http://www.4icu.com)>).

nouvelles et aptes à les gérer. Dans le sens à la fois matériel et intellectuel, traditionnel et moderne du terme, les chefs ne sont utiles que dans la mesure où ils sont connectés avec le monde dans lequel ils vivent et qu'ils possèdent une vision éclairée de ce qui se prépare. Ces leaders existent ! Pour satisfaire aux exigences de la société actuelle, nous avons, dans ce livre, dirigé les projecteurs sur le « technoleader de résonance ».

Sur la base de cette foi et de ce choix, l'objectif de ce livre est d'apporter une contribution à l'évolution du leadership selon plusieurs angles. Par cette réflexion, nous souhaitons : favoriser la prise de conscience, par l'ensemble de la société contemporaine, des nouveaux défis imposés et proposés aux leaders actuels dans tous les domaines ; transmettre aux dirigeants, aux gestionnaires et à leur relève une vision, mise en perspective et actualisée, de l'exercice du leadership ; sensibiliser cette même population aux nouvelles exigences de la société de l'information, tant pour les leaders des secteurs public et privé impliqués dans des démarches de virtualisation ; permettre aux organisations de se situer en référence à un modèle idéal défini par les auteures et une pratique observée et disséquée ; permettre aux leaders actuels et à leur relève de prendre la mesure de leurs éventuels besoins d'ajustement de leurs compétences ; proposer une stratégie susceptible de réduire les écarts entre l'idéal (non le mythe) et la réalité ; et enfin, actualiser les connaissances en matière de technologie au service du leadership.

En tant qu'auteures, nous ne cherchons pas à imposer une vision idéalisée du leadership. Ce serait trop rigide et d'autant plus illusoire que le leadership dont il est question est inévitablement en mouvement. À peine installé, le village global de McLuhan a déjà vieilli sous la pression des nouveaux outils offerts par Internet et des innombrables façons de les utiliser. Il est inutile d'accroître la tension des administrateurs en poste en les confrontant à un modèle rêvé, les obligeant à vivre le syndrome de l'imposteur faute de s'être mis à la page... Web ! Nous tenterons plutôt de construire un pont au-delà de la fracture intergénérationnelle entre les anciens leaders qui n'ont pas domestiqué l'évolution technologique et les nouveaux qui, quant à eux, ont trouvé les gadgets électroniques dans leur landau et ont été bercés par Neo, le héros du film – et plus tard du jeu – *The Matrix*.

Nous ne chercherons pas non plus à tout *paramétriser* puisque jusqu'à présent, le comportement humain n'est pas encore totalement *paramétrisable*. Dans cet ouvrage, nous tenterons plutôt de faire la part des choses entre l'idéal et la réalité en présentant un profil de leader correspondant à la société actuelle et en tenant compte de l'évolution rapide des technologies ; cela exige de nous assurer que notre approche demeure ouverte et évolutive.

Pour arriver à ce résultat, à la fois délicatement esquissé et en même temps simplifié, les auteures ont mis en commun leurs deux expériences complémentaires à des fins de démonstration. L'une apporte son expertise construite sur de longues années de recherche universitaire consacrées à l'étude du leadership<sup>3</sup>, l'autre y allant de son long vécu de gestionnaire et de dirigeante d'organismes au cours duquel elle s'est signalée par son intérêt pour un usage avancé des technologies. De sorte que l'une contribue à l'éclairage du sujet par ses connaissances en gestion des ressources humaines et l'autre, par son expertise située à l'interface entre la gestion des ressources humaines et la gestion des technologies.

Notre recension des écrits selon deux axes, soit le leadership d'une part et la technologie d'autre part, aura permis d'appuyer, de confronter ou de documenter nos présupposés qui pourraient se résumer ainsi: **à chaque organisation son leader, à chaque étape d'évolution sociétale son type de leadership, à chaque étape de l'évolution de l'outil une étape d'évolution du leadership.** Une recherche sur le terrain dans un environnement nord-américain, fortement imprégné des réalités de la société de l'information, servira à prendre contact avec l'existant dans un pays occidental. Les solutions proposées sont teintées par le vécu des organisations questionnées, ce qui les rend applicables, au moins dans des environnements similaires. Cet ouvrage mêle donc la théorie et la pratique et s'enracine dans l'histoire du management. Il prend appui sur les derniers travaux des groupes de réflexion virtuels réalisés pendant la période de rédaction de l'ouvrage. Commencé à la fin de 2007 et terminé au début de 2010, il est à la fois un plaidoyer pour un style de leadership qui combine une gestion humaine et proactive des personnes, ainsi qu'une gestion dynamique des TIC. Ce parcours a été réalisé sans filet, puisqu'il fallait évoluer avec les technologies des communications sur lesquelles nous devons en même temps avoir un point de vue réflexif. Cet exercice périlleux a eu le mérite de nous obliger, en tant qu'auteures, à garder comme fil conducteur la vision que nous avons des valeurs de base du leadership, et ce, à travers une participation au mouvement technologique.

Comme nous l'avons mentionné, cette recherche s'inspire d'une vision optimiste de la capacité des humains à infléchir partiellement leur destinée. Le lecteur ne s'étonnera donc pas que l'hypothèse transcendant la réflexion soit d'inspiration humaniste, même s'il s'agit de parler du management des technologies, secteur réputé froid. Nous

---

3. Le lecteur intéressé est invité à consulter le site Internet de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public au <[www.chairelacapitale.enap.ca](http://www.chairelacapitale.enap.ca)>.

rejetons d'emblée cette idée communément répandue que les technologies sont déshumanisantes et asservissantes. Cette image négative, fortement imprimée dans la pensée individuelle et collective, trouve peut-être son origine dans l'histoire de l'automatisation dans les usines, où le travailleur est devenu le serviteur de la machine ? Comme auteures, nous nous distançons de ce postulat et en récusons le caractère systématique pour plusieurs raisons :

1. la technologie libère l'humain du poids des tâches de second ordre ;
2. les technologies sauvent l'humain : pensons notamment à la biotechnologie, aux technologies de sauvetage, aux stratégies technologiques en cas de crise pandémique ou d'alertes biologiques de toutes sortes ;
3. les technologies rapprochent les humains en leur permettant de communiquer malgré les distances ;
4. les technologies permettent aux artistes de créer, en multimédia, en 3D et de dépasser plus que jamais le réel ;
5. les technologies permettent aux humains de rêver de rencontres du 3<sup>e</sup> type, de mondes parallèles, d'exploits dépassant leur condition ;
6. les technologies permettent aux personnes isolées ou atteintes d'importantes incapacités de socialiser ;
7. les technologies permettent aux humains de s'amuser, seuls ou en groupe, ce dont témoigne la prolifération des jeux depuis le début de l'informatique et se confirme par l'attrait de nos enfants pour les environnements vidéo ludiques ;
8. les technologies permettent d'apprendre en ignorant les contraintes d'espace, de temps, et ce, en toute flexibilité et dans la reconnaissance des spécificités cognitives de chacun ;
9. la technologie permet de faire avancer les connaissances et de gérer mieux – c'est d'ailleurs à ce dernier point que le présent livre accorde toutes ses pages.

Ce *credo* n'est ni aveugle ni inconditionnel. Pour en arriver à poser un tel regard sur les technologies, il faut comprendre que la gestion conjuguée des machines et des hommes implique de reposer sur un leadership nouveau que nous avons appelé « **technoleadership de résonance** ». Le lecteur nous permettra de ne pas livrer en introduction toute la substance de ce néologisme. Pour l'instant, précisons que pour en arriver à cette nouvelle expression, il nous a fallu faire tout un cheminement itératif, à l'image d'un parcours initiatique. Cette démarche collaborative, effectuée avec délectation et passion, mérite d'être révélée de façon graduelle tant

le sens en est précieux et décisif pour les années à venir. Si tout son sens sera révélé au cours du deuxième chapitre, disons pour le moment que ce leader est à la fois **résonant**, en ce sens qu'il comprend et fait écho aux motivations et aux besoins de ceux qui le suivent comme aux siens propres. Il est **technocompétent**, car il sait qu'il évolue dans une société technologiquement déployée, et qu'il utilise ces technologies pour exercer son leadership.

Comme tout parcours initiatique, notre cheminement d'auteures à travers les méandres des théories organisationnelles et des différentes théories du leadership n'a pas été facile. Pour découvrir les nouvelles caractéristiques de l'organisation et les nouvelles caractéristiques du leadership, puis la correspondance entre les deux, il fallait pouvoir les comparer par rapport aux périodes précédentes, ce qui exigeait soit d'en pister les traces historiques, soit de s'en remettre aux théoriciens qui se sont penchés sur les deux sujets en question. La première approche supposait un travail à la fois d'historien, d'anthropologue, presque d'archéologue ! Elle nous semblait peu compatible avec un champ d'étude aussi volatil que la gestion des technologies, car elle risquait de nous perdre dans un monde de spéculations trop vaste. L'objectif poursuivi étant le profilage du nouveau leadership, la seconde approche, s'appuyant sur des travaux scientifiques antérieurs, offrait l'avantage de gagner en temps et en précision. C'est donc celle que nous avons privilégiée.

Or, cette approche a néanmoins présenté quelques inconvénients par rapport au choix entre les théories existantes, notamment du fait qu'elle illustre plutôt l'évolution de la pensée scientifique sur les organisations que l'histoire des organisations elle-même. La théorisation en management étant ancrée dans l'observation, elle offre cependant un référentiel historique suffisant pour travailler. Elle permet ensuite un appariement entre les approches métaphoriques de l'histoire des organisations et l'évolution de la conception du leadership. Quelques juxtapositions ou dédoublements sont inévitables. Cet inconvénient rappelle que dans la réalité, rien n'est tranché au couteau. En effet, il existe des organisations qui semblent indifférentes au contexte d'évolution du management et des leaders qui transcendent les modes. Pour les mêmes raisons, la mise en parallèle des étapes d'évolution des organisations et des étapes d'évolution du leadership n'a pas été facile. Les écoles de pensée s'étant mutuellement fécondées, il devient souvent difficile de rendre à César ce qui est à César ou à la période concernée ce qui a contribué à faire son originalité.

En somme, ce livre est construit sur un arrimage délicat entre le type d'organisation et le style de leadership. Malgré l'importance du défi, il s'agissait d'une démarche incontournable. Le lecteur ne s'étonnera pas que les contenus soient d'autant plus denses que nous entrons dans la période de l'organisation numérique, laquelle se retrouve au cœur du livre.

*Le technoleader de résonance: mythe ou réalité* est un livre dans lequel nous avons tenté de répondre aux questions fondamentales propres aux préoccupations scientifiques et opérationnelles. Les questions suivantes ont servi d'abord de base à notre réflexion, puis de guide de conduite tout au long de la recherche et de l'argumentation :

1. En quoi la société de l'information exige-t-elle un management des organisations différent de celui des périodes précédentes ? Il ne suffit pas de l'affirmer, encore faudra-t-il le démontrer.
2. Le profil du leadership a-t-il évolué avec l'évolution de la pensée et de la réalité managériale ? Évidemment !, répondront tous les spécialistes du leadership. Encore faut-il voir de quelle façon s'est articulée cette évolution interdépendante.
3. Quel est le portrait idéal du leadership dans la société de l'information ?
4. Peut-on dire que ce leadership est actuellement incarné au Québec ? Si oui, à quel degré ?
5. Quelles différences existent entre les secteurs public et privé ?
6. En supposant qu'il y ait un écart entre le portrait souhaité et la réalité, quelles sont les raisons perceptibles de cet écart ? S'explique-t-il par les conditions environnementales dans lesquelles se pratique le leadership québécois ?
7. S'il y a effectivement écart, y a-t-il urgence à le combler et par quelles mesures ? La situation québécoise et les solutions à apporter sont-elles transposables dans d'autres sociétés et avec quels types de contingences ?
8. Considérant la conviction des experts technologiques à l'effet que la révolution numérique est à l'aube de son histoire, ce type de leadership souhaité va-t-il pouvoir rester « adéquat » longtemps, ou bien l'évolution irréversible le condamne-t-il déjà, à peine arrivé, à encore se réactualiser ?

C'est aussi avec ces questions en tête que le lecteur pourra aborder ce livre structuré en quatre parties.

- **Chapitre 1: L'évolution des connaissances sur les organisations.** *De la nature au virtuel, au virtuel...naturel!* répond à la première question en utilisant l'approche des métaphores pour caractériser l'évolution des organisations à travers le regard des théoriciens du management.
- **Chapitre 2: À chaque approche métaphorique son leader.** *Du great-man au technoleader de résonance* répond aux questions 2 et 3. Il propose une description de l'évolution de la connaissance sur le leadership, en même temps qu'un appariement avec l'évolution décrite précédemment. Il présente un modèle de classification simple du leadership selon deux axes: celui de la gestion des ressources humaines et celui de la gestion des technologies de communication.
- **Chapitre 3: Le technoleadership de résonance dans les organisations publiques et privées du Québec:** *le test de réalité* répond aux questions 4, 5 et 6. Il s'appuie sur les résultats d'une enquête menée auprès d'organisations québécoises publiques et privées réalisée par les deux auteures entre 2005 et 2007 et actualisée en 2009 et 2010. Les analyses statistiques effectuées ont visé à isoler les caractéristiques des répondants se rapprochant ou correspondant au profil idéal.
- **Chapitre 4: Les axes d'évolution vers un modèle idéal.** *Quand le Web social se pratique aussi dans l'organisation* répond à la question 7. Il analyse la pertinence d'apporter des solutions proactives visant à accélérer l'actualisation du leadership, ainsi que les conditions de «transfert» et d'universalité de ces solutions.
- La réponse à la question 8, soit une tentative d'éclairage sur l'avenir, se trouve dans la **Conclusion: L'écho du futur.** Tentative risquée, puisque chaque innovation technologique peut tellement changer la face du monde que toute certitude en matière de technoleadership éventuel relèverait de l'inconscience. Bien que nous en soyons convaincues, comment aurions-nous pu refuser de nous laisser aller à un tel exercice créatif de projection dans l'avenir quand toutes les écoles de leadership s'entendent sur la valeur d'un leadership visionnaire!

Bref, les auteures mettront leur expérience de gestionnaire et de chercheure à contribution, pour circonscrire l'évolution du leadership, dans l'espace moderne, afin de proposer un modèle du leadership actuel. Ce modèle sera mis à l'épreuve et permettra de broser son portrait, tel qu'il se dessine dans les organisations publiques et privées

québécoises. Enfin, nous proposerons des moyens de permettre à ce nouveau leader de se développer davantage dans l'organisation, tant sur le plan de la résonance que sur celui de la technologie.

## Références

- AMBROSI, A., PEUGEOT, V. et PIMIENTA, D. (2005). « Vers des savoirs partagés », dans A. Ambrosi, V. Peugeot et D. Pimienta (dir.), *Enjeux de mots. Regards multiculturels sur les sociétés de l'information*, Caen, C&F éditions.
- CASTELLS, M. (1996). *La Société en réseaux*, Paris, Fayard.
- CASTELLS, M. (1997). *Le pouvoir de l'identité*, Paris, Fayard.
- CASTELLS, M. (1999). *Fin de millénaire*, Paris, Fayard.
- CASTELLS, M. (2007). *Mobile communication and Society. A global Perspective*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology Press.
- CHARLESWORTH, A. (2009). *Internet Marketing. A practical approach*, Oxford, Elsevier.
- GAUDIN, T. (dir.) (1990). *2100, récit du prochain siècle*, Paris, Payot.
- MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY CENTER. Developing Innovative, Global Leaders, <<http://mitleadership.mit.edu>>.
- PULLEY, M.L., MCCARTHY, J. et TAYLOR, S. (2000). « E-leadership in the Networked Economy », *Leadership in Action*, 20(3): 1-7.

# L'ÉVOLUTION DES CONNAISSANCES SUR LES ORGANISATIONS De la nature au virtuel, au virtuel... naturel !

- Eh bien, quand tu dis que le ciel pleure :  
qu'est-ce que tu veux exprimer ?  
– C'est facile ! Qu'il pleut, voyons !  
– Eh bien, c'est ça, une métaphore.  
– Et pourquoi, si c'est une chose tellement facile,  
on emploie un nom si compliqué ?  
– Parce que les noms n'ont rien à voir  
avec la simplicité ou la complexité des choses.

ANTONIO SKÀRMETA,  
*Une ardente patience*

## Introduction

Tracer l'histoire du leadership en appariement avec l'histoire des organisations n'est pas évident. La première raison tient dans la difficulté de décrire l'histoire des organisations. L'évolution des organisations n'a pas été linéaire et moins encore le regard qu'on a porté sur ce passé à la lumière de l'évolution des connaissances scientifiques en management. Certaines lignes de fond sont évidentes et certains axes de tensions sont manifestes.

Lorsque nous contemplons tout le chemin parcouru par le management depuis 100 ans, il ne fait pas de doute que le changement est la caractéristique dominante d'une demande qui n'a cessé d'osciller entre une rationalisation croissante et un projet de subjectivisation des humains. (Déry, 2007, p. 85)

Que dire alors d'une description réflexive dépassant 300 ans... ! Ce regard en arrière permet cependant de dégager quelques constantes et concepts qui auront influencé la vision du leadership. La première tendance observable sur une longue période est l'existence à travers les époques d'un mouvement de balancier un peu analogue à celui effectué en politique «de Démos à César», qui démontre une certaine alternance entre un management orienté sur la gestion des personnes et un management axé sur l'objet. La deuxième tendance discernable est celle bien connue de la fertilisation mutuelle entre expérience et théorisation. La troisième pourrait être décrite comme une tentation simultanée pour le conservatisme et pour l'innovation, qui conduit soit à un rejet des valeurs précédentes, soit à une intégration plus ou moins consciente de ces dernières dans une nouvelle approche. La dernière tendance est l'importance donnée au pouvoir, mais un pouvoir dont l'exercice, les moyens et les champs d'application varient d'une façon considérable en fonction des périodes, des outils, de l'organisation dominante et selon les théoriciens qui se penchent sur le management.

Pour illustrer le chemin parcouru, comme le dit Déry, mais aussi pour situer notre propos sur le leadership par rapport à la vision des théoriciens du management, nous avons choisi d'utiliser l'approche des métaphores pour décrire l'évolution des organisations en même temps que le regard qui a été posé sur elles au cours de l'histoire.

Plusieurs théoriciens ont utilisé une approche métaphorique. Par exemple, Mary Jo Hatch dans *Organization Theory* (1997) propose un cadre théorique qui établit les relations entre l'organisation et son manager selon quatre figures métaphoriques, chacune étant associée à une perspective particulière. La première, la perspective

classique, conçoit l'organisation comme une machine construite par le management afin d'atteindre les buts fixés. La seconde est la perspective moderne, à l'intérieur de laquelle l'organisation est représentée comme un organisme, un système vivant déployant ses capacités adaptatives pour survivre. La troisième perspective proposée par Hatch est la perspective symbolique interprétative, qui a recours à la métaphore de la culture pour représenter l'organisation. On y voit l'organisation comme un modèle créé et entretenu grâce à des valeurs partagées, des traditions et des coutumes. Enfin, la quatrième perspective est la vision postmoderne. L'illustration de l'organisation selon cette perspective est celle d'un collage, d'une mosaïque faite à partir de fragments de connaissances et de compréhension réunis pour former une nouvelle approche intégrant les éléments du passé.

Ce classement par métaphores s'inspire, entre autres, d'approches politique et philosophique. Il a l'avantage de simplifier la démonstration en présentant l'essence de la pensée et du regard porté sur l'organisation et de son insertion dans les valeurs sociétales correspondantes. Cependant, sa contribution est insuffisante pour illustrer adéquatement le récent passage à une nouvelle étape de l'histoire du management correspondant à la société de l'information.

Afin de pallier cette lacune, nous avons retenu une approche articulée autour de cinq métaphores qui nous permettra d'aborder à la fois la réalité par les observateurs du management, c'est-à-dire la métaphore elle-même, et de décrire les organisations passées et présentes, selon quelques indicateurs qualitatifs et représentatifs tels que les valeurs caractéristiques, le rapport des organisations avec leur environnement et plus spécifiquement, avec leur clientèle et, finalement, le rapport de l'organisation avec l'outil – qu'on appelle maintenant « technologie » –, en autant qu'il contribue à la fois à servir et à façonner l'organisation du travail.

Les cinq métaphores que nous présenterons dans ce premier chapitre sont successivement celles de : la nature, la machine, la biologie, le cerveau et, pour finir, la cybernétique. L'approche des métaphores est un ensemble de fenêtres à ouvrir pour mieux comprendre l'évolution des organisations. La métaphore du pouvoir aurait pu faire l'objet d'une sixième section, car l'exercice du pouvoir est une constante dans l'histoire. À cause de cette position particulière par rapport aux autres métaphores et à l'Histoire, nous avons choisi d'en faire une référence transversale, une sorte de fil conducteur, de ce chapitre jusqu'à la fin du livre. L'autre fil conducteur que nous évoquions précédemment

et que le lecteur ne manquera pas de remarquer est la référence à l'outil comme élément structurant de la société, de l'organisation et, par extension, du leadership.

Dans les sections suivantes, après avoir approfondi la démonstration de l'utilité des métaphores dans le cadre de cet ouvrage, nous décrirons chacune des approches métaphoriques qui nous ont permis d'illustrer l'histoire du management comme cadre à l'histoire du leadership.

## 1.1 Théories des organisations et utilité des métaphores comme instrument pédagogique

Selon Desreumaux (1998), le désir de comprendre le monde des organisations a donné lieu, au XX<sup>e</sup> siècle, à des modèles conceptuels qui sont autant de théories de l'organisation. Ces théories fournissent des représentations de l'organisation, de l'individu et de l'environnement qui leur sont sous-jacentes. Toujours selon Desreumaux (1998), les théories des organisations<sup>1</sup>, en tant que champ d'études, suggèrent une réflexion visant principalement à comprendre et à expliquer le fonctionnement de l'organisation dans le but de découvrir ses propriétés ou ses traits constitutifs. À la différence du management qui cherche à découvrir et à appliquer des méthodes, dans une optique normative et prescriptive, pour rendre les organisations efficaces (Bélanger et Mercier, 2006), la théorie des organisations a davantage une visée descriptive. Loin d'être unifiées, les théories expriment, quoique de manière implicite, les préférences des théoriciens de l'organisation (Desreumaux, 1998). À cet égard, l'utilisation du mode de raisonnement analogique ou de métaphores est une variante répandue chez les théoriciens des organisations, parmi d'autres possibles, qui a l'avantage d'offrir une représentation conceptuelle, abstraite, de la complexité à l'œuvre dans toute organisation.

L'usage de métaphores structure non seulement le langage, mais aussi la façon d'appréhender le monde dans son ensemble. C'est pourquoi plusieurs auteurs soutiennent que les métaphores sont présentes dans les théories des organisations (Oswick *et al.*, 2002; Tsoukas, 1991) et qu'elles aident les chercheurs dans leurs efforts pour saisir la complexité organisationnelle (Bacharach, 1989; Weick, 1989). Quoiqu'il demeure possible de critiquer le caractère ambigu et imprécis de

---

1. Il est préférable d'employer l'expression au pluriel, considérant qu'il existe plusieurs théories et différents types d'organisations (Rouleau, 2007).

la métaphore, en comparaison avec la visée de rigueur et d'objectivité inhérente à la production du discours scientifique (Bourgeois et Pinder, 1983; Pinder et Bourgeois, 1982; Tsoukas, 1993), d'autres auteurs (Morgan, 1980, 1983; Weick, 1989) revendiquent la thèse selon laquelle la métaphore remplit une fonction essentielle dans les stades qui précèdent le développement scientifique d'une théorie, du fait qu'elle possède une valeur heuristique. Pour illustrer cette idée, il suffit de considérer la métaphore de l'organisation comme une machine qui interpréterait l'organisation comme autant de pièces et de structures mécaniques, toutes agencées et reliées les unes aux autres.

Dans son ouvrage *Images de l'organisation*, Morgan (1991) suggère, en effet, que plusieurs des représentations que nous adoptons sont empruntées aux domaines de la mécanique et de la biologie. Selon lui, une part des théories organisationnelles sont effectivement métaphoriques, ce qui en facilite l'appropriation et l'interprétation, quoique fragmentaires, par les acteurs des organisations.

Loin d'être unifiées, les théories des organisations sont l'objet d'un bon nombre de controverses opposant, encore et toujours, les auteurs des diverses disciplines sociales intéressées par les organisations. Par ailleurs, selon Morgan (1991), le recours à la métaphore pour illustrer l'organisation permet la compréhension et la comparaison de nos expériences. Ainsi, l'usage de la métaphore renferme une dimension pédagogique. C'est dans cette optique qu'il faut considérer l'usage de métaphores pour comprendre les théories des organisations qui ont abondé en gestion au cours du dernier siècle.

Dans cet ouvrage, nous retiendrons la définition de la métaphore proposée par Desreumaux (1998), soit «une image ou une analogie utilisée pour exprimer et comprendre les phénomènes organisationnels» (p. 212). L'utilisation de métaphores pour comprendre le fonctionnement des organisations offre à l'observateur, qu'il soit gestionnaire ou non, une grille d'analyse pour poser un diagnostic. Le choix de l'image par un auteur n'est pas neutre, au sens où il reflète une façon de penser et de voir qui révèle des préférences, des croyances et des valeurs. Le discours métaphorique participe ainsi à un effort de rationalisation du réel qui n'est pas sans évoquer l'utilité et le rôle joué par les diverses théories qui ont contribué à procurer à la gestion ses lettres de noblesse.

Dans les sections qui suivent, nous présentons, la méta métaphore du pouvoir puis une référence à l'outil comme indicateur d'évolution.

## 1.2 La méta métaphore du pouvoir

Tel que l'énonce le dicton populaire : là où il y a de l'homme, il y a de l'hommerie. Cela résume la relation délicate des humains entre eux, et laisse supposer un rapport n'étant pas toujours positif. Là où il y a de la politique, il y a des stratégies de pouvoir, affirmait Cicéron<sup>2</sup> dans sa leçon à son frère pour sa campagne électorale.

Talleyrand, reconnu comme un homme de pouvoir, s'admettait volontiers comme tel : « Savez-vous bien, mon cher, que j'ai été l'homme le plus discrédité en Europe depuis quarante ans et j'ai toujours été proche du pouvoir ou à la veille d'y entrer. » (cité dans Orioux, 1998, p. 787). Contrairement à sa mauvaise réputation, son exercice du pouvoir était guidé par une conviction constante de l'intérêt d'établir une monarchie constitutionnelle. Pour réaliser cette forme de mission, il a servi plusieurs maîtres, bien différents sur le plan idéologique, à travers les aléas et convulsions de la monarchie absolue, de la révolution, de l'empire et de la république, ce qui suppose à la fois une conviction bien arrêtée sur la solution pour gouverner un peuple, mais aussi une vision inspirée de l'exercice du pouvoir.

### À VOTRE AVIS

Talleyrand disait encore de lui-même : « Je pardonne aux gens de n'être pas de mon avis mais je ne leur pardonne pas de n'être pas du leur. » En tant que gestionnaire, est-il plus facile de rallier les autres à vos idées ou de pouvoir compter sur la constance des leurs ?

### LE SAVIEZ-VOUS? ■

Le mot pouvoir est un mot qui réveille parfois les préjugés associés à la politique. Mintzberg (2004), par exemple, n'hésite pas à écrire : « je ne suis pas un admirateur de la politique dans les organisations parce que je n'ai jamais été un admirateur de la maladie » (p. 415).

Le mot « pouvoir » ■ inspire des sentiments mitigés. Actuellement, quand on dit d'un leader que c'est un homme ou une femme de pouvoir, le qualificatif renferme parfois une connotation ambiguë. C'est à la fois reconnaître à cette personne une capacité à faire bouger gens et choses et à influencer le cours de l'histoire, tout en déplorant une forme d'égoïsme carriériste.

Les théoriciens de l'organisation peuvent sans se tromper étudier ces regroupements structurés d'humains à travers le prisme de la recherche du pouvoir, que ce soit le pouvoir personnel carriériste ou le pouvoir d'impact au service d'une mission. Qu'il stigmatise l'oppression d'un groupe par un autre grâce à la propriété des outils (métaphore de la nature), du capital et de l'ingénierie (métaphore de la machine), de l'art de la relation (métaphore biologique), de l'intelligence systémique (métaphore du cerveau) ou de l'information (métaphore cybernétique), dans tous les cas, pourraient dire les cybernéticiens, il s'agit de l'art de *gouverner*, ce qui nous renvoie à l'art du leadership.

2. Cicéron (106-43 av. J.-C.).

Les tenants de la métaphore du système politique ne voient pas ce mot dans sa dimension morale, mais plutôt comme un état de fait qui mérite d'être pris en considération comme instrument d'analyse de la dynamique des organisations. En théorie et gestion des organisations, on renvoie fréquemment à la définition du pouvoir proposée par Max Weber, traduit de l'allemand à l'anglais par Wallimann et ses collaborateurs (1977), puisqu'elle est une des plus rigoureuses :

Le pouvoir renvoie à toute chance d'imposer sa volonté (peu importe sur quoi repose cette chance) à l'intérieur d'une relation sociale, et même à l'encontre de résistance. [traduction libre] (1977, p. 234)

Morgan adopte une définition plutôt neutre. En effet, il retourne au sens premier du mot politique tel qu'il était employé chez les Grecs. Sa définition offre l'avantage de montrer comment la réflexion sur l'activité politique a été conçue, en Occident, comme un principe d'organisation à l'œuvre dans la communauté humaine :

[...] la notion de politique vient de l'idée que, lorsque les intérêts divergent, la société doit procurer aux individus le moyen de concilier leurs différences par la consultation et la négociation. Par exemple, dans la Grèce ancienne, Aristote estimait que la politique était le moyen de réconcilier le besoin d'unité de la *polis* grecque (la cité-État) et le fait que cette *polis* était faite d'un agrégat de nouveaux membres. (Morgan, 1991, p. 159)

L'idée principale qui semble se dégager de la métaphore politique de l'organisation renverse la tendance générale héritée des théoriciens classiques de la gestion : avant d'être rationnelle parce qu'elle poursuit des buts déterminés, l'organisation est le lieu de la discorde, voire le théâtre de luttes ou de conflits susceptibles de menacer la cohésion d'un groupe organisé. Récupérée et analysée sous l'angle de la gestion, la politique sert donc d'illustration pour parler des jeux de pouvoir entre les dirigeants et les dirigés, les gestionnaires et les subordonnés. La métaphore politique sert d'illustration pour exprimer les rapports d'inégalité qui déterminent les interrelations entre ceux qui décident et ceux qui exécutent.

L'analyse politique de l'organisation peut être interprétée comme une expression générique qui désigne toutes les analyses organisationnelles qui s'intéressent à la notion de pouvoir (Rouleau, 2007). Lieu de décisions, lieu de contrôle, lieu où coexistent différents rapports d'autorité : tant d'appellations auxquelles on fait référence lorsque l'organisation est comparée à un système politique où la question de la légitimité du pouvoir devient le fil conducteur de l'analyse. Concept multiforme s'il en est un, la plupart des auteurs s'entendent pour dire que le pouvoir est une relation au sens où il renvoie à « la capacité de faire en sorte que les autres se comportent comme on

le voudrait » (Rouleau, 2007, p. 111). En lien avec l'organisation, le pouvoir peut être envisagé sous deux angles. Sous un angle externe d'abord, car une organisation n'est pas un système clos, fermé sur lui-même. Son pouvoir dépend, en quelque sorte, de son rapport de force avec l'extérieur. Toute organisation dépend des actions d'autres organisations présentes dans son contexte, ainsi que des différentes parties prenantes tentant de l'influencer ou, à la limite, de contrôler une partie de ses actions (Livian, 2001). En ce sens, c'est la question de l'autonomie qui est soulevée ici : jusqu'à quel point l'organisation peut-elle préserver son autonomie vis-à-vis les autres qui exercent, légitimement ou non, un certain pouvoir sur elle ? On peut également le considérer sous l'angle interne, à travers les divers jeux de pouvoir à l'intérieur d'une organisation, jeux qui se traduisent dans les interrelations des divers acteurs qui cherchent à s'influencer mutuellement. Ces interrelations susceptibles de créer des tensions ou des conflits ont aussi une influence sur la configuration de l'organisation.

En se servant du pouvoir comme schéma d'interprétation, il devient possible d'analyser avec plus de nuances les divers comportements des acteurs pour préserver et défendre leurs intérêts ainsi que les diverses stratégies qui en découlent. Ce n'est plus en termes de rationalité et de buts qu'il faut penser l'organisation, mais en tant que système, c'est-à-dire système de compétition et système de coopération. Seule l'analyse des jeux dialectiques résultant de l'affrontement entre les intérêts humains permettra de mettre à jour les stratégies de pouvoir mises de l'avant, consciemment ou non, par les détenteurs d'influence au sein d'une organisation.

En ce sens, la métaphore du pouvoir, assimilable à celle de la politique, est un référentiel important qu'on retrouvera non seulement dans ce chapitre, mais aussi dans les chapitres consacrés au leadership et à son exercice dans les organisations publiques et privées au Québec.

### 1.3 L'outil de travail comme indicateur d'évolution

La perspective que nous avons adoptée dans cet ouvrage est centrée sur **les technologies**, car nous considérons que l'évolution technologique a contribué à façonner la société organisationnelle et son histoire. Selon Dyens (2008), la civilisation moderne existe à travers les outils qu'utilisent les humains. Ceux-ci évoluent dans une culture complexe liée à l'utilisation des outils actuels, qui permettent de prendre en compte toute la complexité de notre civilisation. Le rapport est donc étroit et circulaire entre les caractéristiques d'une société et les outils qu'elle utilise.

À chaque période son outil ; de l'âge de pierre à l'âge de fer, à l'imprimerie, à l'électricité et à l'ordinateur. Le mot technologie représente une nouvelle façon de décrire l'outil qui prolonge la main de l'homme, lui permettant de réaliser un ensemble d'activités nécessaires à la survie et à l'évolution de sa communauté. Dans *Parties des animaux*, Aristote<sup>3</sup> suggère que l'outil premier de l'Homme est sa main. Pour ce philosophe, celui qui est capable d'utiliser le plus grand nombre d'outils est le plus intelligent. La main n'est pas pour lui un outil mais plusieurs. Elle n'est pas la cause de son intelligence mais plutôt la conséquence, puisque la nature la lui a donnée pour servir les capacités qu'il a développées.

.....

### HOP ! EN LIGNE !

Dyens a-t-il raison de croire que sans outil, le cerveau humain est un cerveau animal ? Le chimpanzé du Congo ne partage probablement pas cette idée-là !

Visitez le site Internet <<http://nationalgeographic.com>> pour visionner le chimpanzé en train de fabriquer et d'utiliser différents outils sophistiqués pour la chasse, la pêche et la récolte du miel.

.....

En reliant la main à l'intelligence humaine, Aristote ouvre des perspectives. C'est cette même intelligence qui a pu façonner des prolongements de la main sous forme d'instruments inertes, puis animés, puis intelligents. Pour Dyens (2005), le cerveau sans outil n'est qu'un cerveau animal. D'après l'auteur, c'est grâce à l'outil que le cerveau se prolonge dans le monde qui l'entoure et qu'il peut ainsi être qualifié d'humain. Puisque l'outil ne peut être créé sans cerveau, l'humain et l'outil sont en état d'interdépendance constante.

Par rapport à l'évolution de l'organisation, l'outil sert d'un côté aux objectifs de production en répondant de mieux en mieux aux volontés de réalisation humaines. De l'autre, sous l'impulsion d'inventeurs plus ou moins utilitaristes, il permet à la société et aux organisations d'évoluer, et aux humains de déléguer une partie de leurs tâches simples et complexes à des machines intelligentes. L'humain peut alors réserver ses capacités intellectuelles à faire évoluer l'outil mais aussi à exécuter des tâches plus riches et plus stratégiques.

Cette coévolution de l'organisation et de l'outil se traduit dans les théories de l'organisation, la pratique du management et les valeurs dominantes. Ainsi, il est possible d'envisager qu'il y ait, directement

3. Voir dernière édition française, 2008, Flammarion. (Ouvrage original, n.d.)

ou indirectement, une relation entre l'évolution de l'outil et celle du leadership. C'est du moins ce que nous voulons suggérer dans la présentation des cinq métaphores qui suivent.

## 1.4 Les cinq métaphores de référence

### 1.4.1 La métaphore de la nature

#### 1.4.1.1 Les sources d'inspiration de la métaphore

La nature est omniprésente dans l'histoire des idées en Occident, des premiers penseurs grecs et latins jusqu'aux défenseurs de l'écologie radicale d'aujourd'hui (Chareix et Ottaviani, cités dans Blay, 2003). En ce sens, il est difficile d'expliquer comment elle a pu échapper aux théoriciens des organisations qui ont réfléchi sur l'usage des métaphores, considérant toute la critique dont elle a fait l'objet lors de l'avènement de la science moderne. Il suffit de rappeler comment les défenseurs de la science moderne ont pris leurs distances envers la métaphysique scolastique, influencée par les œuvres d'Aristote, qui a été un des premiers à effectuer une réflexion systématique sur le concept de *phusis*, signifiant « nature » en grec. Si, à l'origine, ce concept était appréhendé comme un principe de mouvement, la nature deviendra chez les penseurs critiques de la modernité « un système de mouvements conçus comme des effets réguliers qui doivent pouvoir être décrits par des lois [...], une nature rationalisée » (Chareix et Ottaviani, cités dans Blay, 2003, p. 706). Ainsi, Bruno, Galilée et Descartes, par leur interprétation, illustreront cette idée que la nature n'est plus tant un objet étranger ou un ordre extérieur à l'ordre humain, mais qu'elle peut être comprise et maîtrisée pour satisfaire les besoins des êtres humains.

La nature, en tant que principe de production à l'œuvre dans le monde naturel, offre une image intéressante pour comprendre comment s'exécutait le travail artisanal avant la révolution industrielle. Ainsi, bien avant l'apparition des machines dans les grandes entreprises manufacturières, la réalisation de l'œuvre reposait entre les mains d'un maître artisan dont le travail était issu d'une longue tradition fondée sur un savoir-faire et des habiletés transmis de génération en génération d'une part. D'autre part, chez certains d'entre eux, la réalisation résultait d'un véritable don ou talent, de telle sorte que l'objet produit pouvait servir de modèle pour l'ensemble des apprentis et des autres artisans désireux de reproduire une œuvre dont le créateur était aussi apprécié que reconnu pour son talent. L'œuvre de l'artisan peut ainsi être considérée comme si elle était le fruit du travail de l'artiste,

compte tenu qu'elle semble échapper à des règles rationnelles qui, à titre de savoir-faire, en assureraient la parfaite reproduction avec le temps et l'expérience.

Cette perspective permet, on le verra, un lien intéressant avec les premières théories du leadership, dans lesquelles on cherchait à expliquer celui-ci par la présence de certains traits naturels.

Travailleur acharné, l'artisan du Moyen Âge et de la Renaissance mettait en œuvre toutes ses facultés et son corps pour modifier la nature : le travail est de prime abord un acte qui se passe entre l'homme et la nature. L'homme y joue lui-même à l'égard de la nature le rôle d'une puissance naturelle<sup>4</sup>. Jusqu'à quel point est-il possible de considérer le travail de l'artisan comme un mode de production rappelant celui à l'œuvre dans la nature, lorsqu'il donne forme à la matière brute ? Si une telle comparaison est possible, n'y a-t-il pas lieu de voir le travail de l'artisan comme le prolongement de celui opéré par la nature dans ses productions ? Le travail de l'artisan n'est-il pas sans rappeler les opérations de tissage de l'araignée lorsqu'elle construit sa toile ou encore l'habileté dont fait preuve l'abeille lorsqu'elle fabrique des alvéoles ?

Si, d'une part, dans la modernité, l'idée de la nature se transforme en une puissance maîtrisable par l'espèce humaine, elle devient, d'autre part, une analogie fort significative pour expliquer la production des « choses » par l'espèce humaine, allant des objets aussi communs que ceux produits par les artisans que les œuvres d'art créées par le savoir-faire des artistes. C'est ce que Descartes exprime dans *Principes de la philosophie* lorsqu'il affirme que toute chose artificielle, créée par l'artisan ■, est également naturelle puisque pour être fonctionnelle, elle doit respecter certaines lois et proportions présentes dans la nature.

L'hypothèse avancée par Descartes énonce un rapprochement entre la nature et l'art<sup>5</sup> au niveau des productions. Plus précisément, ce rapprochement prend la forme d'une imbrication entre les deux sphères d'activités comme s'il y avait des règles et des procédures qui présidaient à la production des choses artificielles, rappelant que le langage de la nature est celui de la proportion et de la juste mesure. En fait, Descartes reconnaît dans le travail de l'artisan ou de l'ouvrier

#### ■ EN PRATIQUE

Faute d'être capable de dater avec exactitude l'origine de l'organisation artisanale, on sait que très tôt, l'être humain a su utiliser et transformer les ressources à sa disposition. Ce dernier canalise les forces motrices du vent et de l'eau, il transforme le bois, la pierre et les métaux. Ainsi, il s'approprie ce que la nature rend disponible pour établir des savoirs et des savoir-faire qui seront transmis par les générations qui le suivront (Arvon, 1969).

4. Karl Marx, *Le Capital*, 2008, Paris, Gallimard (ouvrage original publié en 1867).

5. Issu du latin *ars, artis*, le mot « art » signifie talent, art ; science (*Le Nouveau Petit Robert*, 2004, p. 147).

la trace de la nature en ce que le résultat de son savoir-faire s'apparente à la richesse inépuisable dont est capable la nature dans l'ordre de ses productions (Leibniz, 1994).

Kant distingue pour sa part le travail de l'artisan de celui de l'artiste puisque, selon ce philosophe, par ses œuvres, l'artisan ne travaille pas la matière pour satisfaire prioritairement le sentiment de plaisir esthétique de ses clients : la fin visée par son ouvrage répond à des impératifs utilitaires et économiques.

L'apprentissage des règles et des étapes requises pour confectionner une bonne chaussure n'est donc pas suffisant pour devenir un maître artisan en cordonnerie. Cet argument semble s'opposer à l'expression populaire énonçant que « c'est en forgeant qu'on devient forgeron », puisqu'un apprenti aurait beau s'exercer à manier les outils et à exécuter les tâches adéquates à la production d'une chaussure, s'il lui manque du talent, il pourra certes un jour confectionner des chaussures, mais elles ne seront pas considérées comme le résultat d'un véritable savoir-faire talentueux. En guise de consolation, ce dernier pourrait toujours se duper en se disant « qu'à méchant ouvrier, point de bon outil ». De fait, la question qui prévaut ici n'est pas tant de déterminer la part ou la proportion de talents exigée dans tel ou tel métier d'artisan, mais plutôt de comprendre s'il n'existerait pas un principe explicatif, dans la production des œuvres humaines rendant compte de la présence ou non de talent chez un artisan.

Sans la présence des artisans dans les villes européennes du XI<sup>e</sup> au XIII<sup>e</sup> siècle qui ont non seulement jeté les bases de l'économie de marché, mais ont aussi fait perdurer toute une tradition fondée sur un savoir ancestral dans l'art de la fabrication des objets, probablement que la face de l'Europe aurait été différente. Ces maîtres artisans touchaient à tout : ils construisaient des navires et des églises, en plus de participer à la fortification des villes. Grâce à leur savoir-faire, ils engageaient la masse des paysans qui peuplaient les campagnes pour en faire des apprentis à qui on inculquait comment tanner le cuir, tisser la soie, fondre le verre, extraire le fer, etc. (Wolff et Mauro, 1965).

#### 1.4.1.2 Les caractéristiques de l'organisation naturelle

Les caractéristiques de l'organisation artisanale s'inscrivent dans la métaphore de la nature, car la forme de travail artisanal existe depuis que l'homme a commencé à se fabriquer des outils. Les modes de production en Occident ont réellement commencé à se complexifier vers la Renaissance, mais le travail en atelier demeurait le plus courant (Wolff et Mauro, 1965). C'était dans l'atelier que le maître artisan

opérait entouré de ses valets et apprentis, dont les conditions d'emploi étaient variables suivant les villes. Selon Dewerpe (2001), l'atelier artisanal serait « la plus ancienne forme d'organisation industrielle pré-usinière » (p. 63). Toujours selon l'auteur, on y retrouvait déjà une forme d'organisation du travail qui était la coopération simple, où l'artisan fabriquait, par ses propres mains, un objet grâce à son savoir-faire pratique, son expérience ainsi que ses connaissances. Il était pour ainsi dire un producteur indépendant, à la fois ouvrier et négociant, constamment en contact direct avec sa clientèle (Wolff et Mauro, 1965). On dirait aujourd'hui que l'artisan travaillait en mode *business-to-customer* ou « B2C ».

Puisque les valeurs qui portent les organisations de la nature sont la tradition et la famille, il est d'autant plus facile de devenir artisan de père en fils, car l'apprentissage est maison. L'importance accordée au temps de fabrication du produit est une des caractéristiques à retenir de ce type d'organisation. Le terme « peaufiner » est moyenâgeux. Il reflète bien l'image de cet objet touché et retouché avec précaution. Comme le disait Boileau, cent fois sur le métier remettez votre ouvrage... C'est aussi la valeur unitaire du produit. On ne produit pas en série, on fabrique un objet, chaque fois unique.

L'organisation du travail est caractérisée par le petit groupe, familial presque, appartenant à la même corporation de métier dans laquelle les règles sont fortes et doivent être respectées. Les rapports entre le maître et les apprentis se fondent à la fois sur la propriété de l'atelier et des outils, mais aussi sur le savoir et l'expérience sanctionnés par une reconnaissance de la corporation (Pinard, 2000). La relation est directe entre le maître et l'apprenti. C'est dans une sorte d'intimité permettant à l'apprenti de passer par toutes les étapes de la fabrication du produit artisanal que se forge le forgeron.

L'outil de production est le prolongement de la main, mais c'est aussi un outil de métier à travers lequel l'artisan est reconnu. Il apparaît sur les enseignes de la corporation. L'outil de communication avec la clientèle est la parole, dans un rapport en présence facilité par le contact humain et la confiance. C'est d'autant plus réalisable que la clientèle est plutôt locale qu'internationale, sauf pour de grands artisans dont la réputation dépasse les frontières et que les commandes amènent à se déplacer. La relation directe permet à la clientèle d'entrer fréquemment en contact avec l'artisan en cours de processus de fabrication de l'objet, afin que ce dernier soit réellement réalisé en fonction de ses désirs. Le pas est grand entre ce type d'organisation du travail et celle que l'on retrouve dans la métaphore de la machine

que nous présentons dans la section suivante. Notons cependant qu'à l'origine, l'organisation de type industriel que recouvre la métaphore de la machine trouve ses racines dans la nature.

Bien avant de faire appel à l'image de la machine, les premières représentations utilisées par l'être humain pour comprendre la vie sociale et, à plus forte raison, la vie organisée dans un lieu déterminé ont probablement été puisées dans la nature. L'observation d'insectes sociaux organisés comme les abeilles ou encore les fourmis ont sûrement été les toutes premières sources d'inspiration pour la pensée imprégnée de positivisme (Aktouf, 1999). Cela s'explique par diverses raisons :

Ces métaphores et ces modèles [de la pensée managériale classique] symbolisent très fortement la prévisibilité, la discipline, l'ordre, la division minutieuse du travail, la spécialisation détaillée des fonctions, la logique mécanique, la conduite rationnelle, la constance dans l'effort, l'obéissance docile, etc. (Aktouf, 1999, p. 20).

Ainsi, lorsque l'on a recourt, encore aujourd'hui, à des expressions mécanistes pour rendre compte de l'organisation en disant, par exemple, que la machine administrative est bloquée ou encore que l'entreprise tourne à son plein rendement, faut-il y reconnaître encore l'influence du règne animal sur la construction de la métaphore de la machine, qui sera dominante lors de l'apparition de l'organisation moderne au XIX<sup>e</sup> siècle en Europe. Chantiers, ateliers, installations industrielles : tels seront alors les principaux lieux de travail, à l'intérieur comme à l'extérieur des villes, où le labeur des artisans sera sollicité pour subvenir aux besoins du marché local et régional.

## 1.4.2 La métaphore de la machine

### 1.4.2.1 Les sources d'inspiration de la métaphore

Remonter la trace de la métaphore de la machine, c'est faire un saut dans le temps, à l'époque de l'organisation moderne où des auteurs comme Taylor, Fayol et Weber ont jeté les bases de ce que l'on appelle encore l'organisation scientifique du travail (Livian, 2001). En fait, ces auteurs ont voulu changer la manière de concevoir le travail, du moins en ce qui a trait à son organisation, puisque celui-ci a connu des transformations avec l'apparition des machines. C'est donc dans cette perspective que ces premiers penseurs du management – les classiques – ont analysé le travail accompli dans les entreprises et les administrations publiques : si l'organisation est là, c'est qu'elle sert à quelque chose et, pour faire ce quelque chose, il faut que chaque personne soit à sa place, sinon elle risque la perte d'énergie ou même la panne.

Vue comme une machine, l'organisation est interprétée comme un tout composé d'un ensemble de pièces ou de parties qui réalisent des tâches précises. Toutes ces parties sont coordonnées et agencées en vue de produire quelque chose. Tel que le fait remarquer Morgan (1989), la racine grecque *organon* se retrouve dans le mot « organisation », cela signifie qu'à titre d'instrument ou d'outil, sa finalité lui est imposée par son créateur. Ainsi, la notion d'instrumentalité<sup>6</sup> peut être interprétée comme une caractéristique principale de l'organisation, puisqu'elle est créée pour servir les desseins humains.

Si la machine représente l'organisation vue comme un tout, les travailleurs, qu'ils soient ouvriers, contremaîtres, fonctionnaires, cadres ou même soldats<sup>7</sup>, représentent les parties de la machine. En fait, même les êtres humains n'échappent pas à cette notion d'instrumentalité inhérente à la métaphore.

Les individus, incarnant les parties de la machine, effectuent un travail répétitif. Les gestes qu'ils accomplissent sont décrits par des codes d'instructions détaillées figurant dans des manuels ou dans la définition de leur poste de travail. Ce type d'organisation que l'on qualifie généralement de bureaucratique est caractérisé par une spécialisation des tâches et par un ensemble de postes bien définis et hiérarchiquement organisés selon des voies formelles de communication et de décision. L'accomplissement des activités est réalisé dans un but unique, l'efficacité de l'organisation (Girod-Séville, 1996, p. 4)<sup>8</sup>.

De multiples raisons peuvent expliquer l'espoir et l'enthousiasme qu'a suscité l'avènement de la machine à l'aube de la révolution industrielle. Les propriétaires des grandes entreprises qui utilisèrent les machines à plein régime comprirent que lorsqu'elles sont bien huilées et en parfait ordre, ces dernières ne dérogent pas de leurs tâches et continuent de produire quoi qu'il arrive. Peut-être pour la

- 
6. Il est intéressant de noter comment cette caractéristique, avec la prolifération des machines dans les grandes usines de l'ère industrielle, changera, avec le temps, en se retournant partiellement contre son créateur puisque la machine, par son fonctionnement régulier et répétitif, asservira certains travailleurs en déshumanisant leur travail.
  7. L'armée, au sens d'institution militaire, fut sans aucun doute un modèle d'influence pour les premiers théoriciens du management. Mais comme on le verra chez Foucault, il semble que la machine et l'armée s'influencèrent mutuellement en plus de contribuer à définir, toujours avec plus de précision, la notion de pouvoir au sein des institutions de la société : « Le songe d'une société parfaite, les historiens des idées le prêtent volontiers aux philosophes et aux juristes du XIII<sup>e</sup> siècle ; mais il y a eu aussi un rêve militaire de la société ; sa référence fondamentale était non pas à l'état de nature, mais aux rouages soigneusement subordonnés d'une machine, non pas au contrat punitif, mais aux coercitions permanentes, non pas aux droits fondamentaux, mais aux dressages indéfiniment progressifs, non pas à la volonté générale, mais à la docilité automatique » (Foucault, 1975, p. 198).
  8. Mintzberg (2004) écrit, quant à lui : « Avant toute chose, leur travail [celui des organisations mécanistes] opérationnel est routinier, la plus grande partie en est plutôt simple et répétitive et les procédés de travail sont en conséquence fortement standardisés » (p. 240).

première fois dans l'histoire de l'humanité, l'activité traditionnelle de production artisanale, qui a été pendant des siècles le mode de production dominant en Europe, a été abandonnée au profit d'un nouveau mode de production industriel jugé plus efficace par les grands propriétaires de mines et de manufactures (Aktouf, 1999). Si auparavant, la machine, sous la forme d'instrument ou d'outil, servait au travail de l'artisan du fait qu'elle était adaptée à ses besoins, un renversement s'opère avec la révolution industrielle : c'est par la production de masse que les machines deviennent capables de générer des objets. Voilà que ce sont les organisations et, à plus forte raison, les individus qui y travaillent, lesquels doivent dorénavant s'adapter aux besoins des machines (Morgan, 1989). Il faudrait même ajouter que ce sont les ouvriers qui doivent se soumettre au pouvoir tout-puissant de la machine, dont la raison d'être est l'efficacité.

Dans ces circonstances, il devient simple de comprendre pourquoi les auteurs des premières théories des organisations s'intéressaient autant à l'organisation du travail. C'est que l'efficacité de l'organisation-machine était dangereusement mise en péril lorsque les ouvriers décidaient de faire à leur tête, ou encore bravaient l'autorité du contremaître ou du chef, qui était respecté en vertu de sa « capacité à se faire obéir, par son aptitude au commandement » (Aktouf, 1999, p. 20). Pour Frederic Taylor (1911, cité dans Bélanger et Mercier, 2006), le remède à l'inefficacité n'est pas la recherche d'hommes d'exception, mais la direction scientifique. L'interprétation mécanique de l'organisation correspondant à cette époque de révolution s'inscrivait dans un contexte social qui manifestait, notamment, des tensions sévères et des disparités sociales aiguës entre les propriétaires dirigeants et les ouvriers dirigés<sup>9</sup>.

Sans contredit, ces besoins nouveaux, ayant des machines pour origine, entraîneront des répercussions majeures sur l'organisation et la division du travail. Seulement par la somme d'énergie qu'elle déploie, la machine influencera de façon déterminante la gestion des grandes industries, ne serait-ce qu'en termes d'efficacité, en modifiant entre autres les tâches découlant de la fonction de manager. C'est ainsi qu'une figure nouvelle fera progressivement son apparition dans l'industrie, où seront massés les ouvriers non spécialisés et non éduqués et les machines sur lesquels reposent le profit et la rentabilité des entreprises. À titre de successeur de l'artisan et du commerçant, le

---

9. Quoique l'œuvre de Taylor ait suscité bien des controverses, il a été un des premiers auteurs en management à prendre en considération l'état de guerre continu qui existait entre les patrons et les ouvriers.

manager issu de la révolution industrielle aura comme principale tâche « d'organiser, de subdiviser, de discipliner et de surveiller le travail ■ de dizaines de personnes sans qualifications précises. Cette nouvelle capacité va essentiellement permettre d'obtenir plus, toujours plus, du facteur travail » (Aktouf, 1999, p. 18). Tranquillement, mais sûrement, le profil du gestionnaire ou de l'administrateur se dessine peu à peu, profil influencé par la machine et les transformations qu'elle fait subir à l'agir humain. Quant à la conception du travail qui en résulte, elle véhicule une idée qui deviendra capitale auprès des premiers auteurs en management, à savoir que toute activité humaine doit être analysée scientifiquement afin de réduire au maximum le temps perdu en gestes et autres actions inutiles. Accroître la productivité, c'est donc travailler sur les causes qui expliquent les pertes d'efficacité.

Pour veiller au bon roulement de l'entreprise et faire en sorte que la routine et la cadence de production soient respectées en usine par les travailleurs, les premiers théoriciens de l'organisation moderne mettront en place tout un système formel de pouvoir qui ne sera pas sans rappeler la discipline à l'œuvre dans les armées européennes pour contrôler et commander les ouvriers peu instruits qui ont migré des campagnes avoisinantes vers les grands centres urbains. De l'avis de Morgan (1989), même l'armée était devenue un prototype de l'organisation, vue comme une machine. Toute une logique des rapports humains se dessine en filigrane derrière la métaphore de la machine. Les soldats doivent exécuter des gestes comme des automates ou des pièces remplaçables. Les dirigeants s'assurent, par divers moyens, que les soldats obéissent. Ainsi, tout un modèle de pouvoir et de contrôle sera sous-jacent à la métaphore de la machine qui assurera la régularisation quasi mécanique de l'ouvrier/soldat, sorte d'instrument passif, grâce à l'intervention et à la prolifération des dirigeants qui définissent la ligne hiérarchique.

Quelles seront les principales contributions de la métaphore de la machine dans l'analyse de l'organisation ? Dans un premier temps, concevoir l'organisation comme une machine suggère qu'elle peut faire l'objet d'une analyse scientifique soumise aux exigences rigoureuses de la raison : l'organisation offre donc un cadre « où peut se déployer la recherche d'ordre et de rationalité à laquelle se livrent les nouvelles élites industrielles dès le début du xx<sup>e</sup> siècle » (Livian, 2001, p. 32). Le principal héritage des premiers théoriciens du management sera d'avoir montré que la gestion, dans son étude scientifique de l'être humain au travail, peut déterminer la manière de conduire les travailleurs afin qu'ils soient plus performants. Par étude scientifique, il faut entendre que les tenants de l'école classique se sont inspirés de

### ■ LE SAVIEZ-VOUS ?

C'est Henri Fayol qui est à l'origine de la conception du processus d'administration en quatre phases : planifier, organiser, diriger et contrôler, le fameux PODC. Visitez des sites d'offres d'emplois ou consultez les pages d'un grand quotidien et voyez comme cette terminologie est toujours très utilisée dans les descriptions des emplois de direction offerts.

la méthode scientifique pour comprendre le phénomène du travail dans l'organisation grâce à l'observation, la collecte des données, la compilation, la mesure, le calcul, etc. (Aktouf, 1999). Selon Morgan (1989), ils cherchaient à transformer l'organisation en un système auto-régulé, efficace et rationnel.

Dans un deuxième temps, de cette exigence de rationalité découle aussi une seconde idée tout aussi fondamentale, à savoir qu'une machine efficace se compose d'un ensemble de pièces agencées en séquences spécifiques qui dépendent les unes des autres et qui sont assemblées grâce à des joints rigides ou flexibles afin qu'elles répondent aux fonctions qui leur sont assignées (Morgan, 1989). Cela signifie que l'organisation est pensée comme un réseau de pièces dépendantes. Pour être aussi opérationnelle qu'efficace, chaque partie doit exécuter sa fonction, peu importe les services (l'informatique, les finances, les ressources humaines, etc.) répertoriés au sein d'une organisation, chacun d'eux sont subdivisés en réseaux de postes de travail délimités de manière précise. Les responsabilités de ces postes s'imbriquent les uns dans les autres, de façon à se compléter du mieux possible, et sont reliées entre elles selon la voie hiérarchique qui se traduit par l'expression familière « un homme, un patron ». Ainsi, la métaphore de la machine définit de nouveaux paramètres du pouvoir en montrant comment l'efficacité et le rendement sont fonction des modèles d'autorité en place dans l'organisation, modèles ou rouages par lesquels chaque travailleur sait ce qu'il a à faire : obéir ou commander.

La logique instrumentale ou fonctionnelle qui semble sous-tendre la vision mécaniste suscitera de nombreuses critiques justement parce qu'elle instrumentalise en quelque sorte les rapports entre les êtres humains au sein de l'organisation-machine. Autant qu'une pièce ou un rouage, l'ouvrier est substituable puisque sa tâche, le plus souvent très spécialisée et répétitive, ne peut être élargie. Pour tirer le maximum de chacun, les gestionnaires ont pour mandat de superviser les employés en faisant régner l'ordre et la discipline à la manière de l'armée. Ainsi, on peut soutenir que la vision mécaniste de l'organisation élève le gestionnaire au rôle de chef ou de commandant. L'influence militariste, de pair avec l'image de la machine, contribuera à l'apparition d'un nouveau type de gestionnaire, une sorte de surhomme aux qualités stratégiques et tactiques, capable de discipliner comme de motiver ses troupes. On verra au deuxième chapitre que c'est ainsi que sera popularisée l'image du leader conduisant ses hommes à performer au sein de l'organisation et desquels il exigera un dévouement exemplaire (Aktouf, 1999). Force est de reconnaître qu'aux

yeux du chef, dans cette vision mécanique, l'ouvrier n'a de valeur réelle qu'à titre d'exécutant. Son humanité ne participe pas à la valeur de la production. C'est seulement sa capacité à remplir exactement le rôle qui lui est assigné qui le désigne comme une bonne partie ou une mauvaise partie du mécanisme.

En ne fournissant qu'une vision partielle et partielle de la réalité, toute métaphore peut limiter le champ d'analyse et d'interprétation. À cet égard, Morgan rappelle que les images mécanistes ont contribué, par leur simplicité, à occulter la complexité des tâches à accomplir.

Le succès de la métaphore de la machine, pour qualifier un type de gestion organisationnel, repose vraisemblablement sur sa simplicité et l'accent accordé à la production et au rendement. Ces deux mots sont les piliers de l'idéologie managériale décrite de nos jours par certains auteurs (Aktouf, 1999; de Gauléjac, 2005). L'héritage de cette vision métaphorique n'est pas sur le point de disparaître malgré les avancées importantes de la pensée scientifique et managériale qui ont conduit à l'adoption d'autres points de vue ou métaphores. Cet héritage transparaît encore dans nos organisations actuelles comme on pourra le détecter dans l'illustration des principales caractéristiques de l'organisation mécaniste.

#### 1.4.2.2 Les caractéristiques de l'organisation-machine

Comme il a été vu précédemment, les valeurs qui sous-tendent cette métaphore prônent la rationalisation et la division du travail dans laquelle l'employé est une pièce standardisée au même titre que sa production. Cette production est calibrée en termes de forme et de qualité, mais aussi en termes de temps de réalisation. Le rapport qualité/temps est remplacé par celui encore, et plus que jamais, actuel : temps/argent. Donc, plus on prend de temps, plus on dépense de l'argent, moins la marge bénéficiaire est grande – pour les entreprises. La notion de vitesse et de cadence, de façon à ce que tout le monde fonctionne à « l'allure normale », devient l'indicateur de productivité. Il faut comprendre par cette expression, encore bien connue des unités de négociation dans les années 1970, qu'une chaîne de montage ou un processus bureaucratique doit fonctionner, sinon à l'allure maximum, au moins à l'allure de l'être humain moyen bien constitué. L'allure normale est observée au chronomètre, découpée, négociée et sert d'intrant aux calculs de rentabilité de l'organisation industrielle ou bureaucratique.

Tout se fabrique dans des surfaces destinées à être remplies au maximum et répondant aux critères de l'économie d'échelle. C'est l'ère de la manufacture ou des grands bureaux. Plus l'effet de perspective est grand, plus on peut calculer la richesse de l'organisation en termes de ressources et vérifier la notion de cadence normale.

Pour ces organisations, l'outil déterminant est la machine sur la chaîne de montage. L'image négative de la machine est directement issue de cette idée d'asservissement de l'homme à la machine, qui date de la révolution industrielle et des premiers pas de l'automatisation. On aura ensuite bien de la difficulté, dans les premiers temps de l'informatisation, à dégager une idée plus positive, moins aliéniste, de la machine. Cet outil qui caractérise la métaphore mécaniste se retrouve dans les bureaux sous la forme de la machine à écrire. Dans les organisations administratives, la notion de cadence est aussi présente que dans la manufacture. L'arrivée et la sortie du courrier constituent le premier référentiel de la cadence. On trouve son courrier le matin et, à la fin de la journée, on a vidé son panier. Cette vision du panier de courrier a, par ailleurs, fortement inspiré les films du XX<sup>e</sup> siècle, mais aussi les modes de sélection du personnel cadre, prouvant ainsi que les cadres intermédiaires faisaient partie de l'appareillage. L'outil le plus significatif de cette métaphore est l'être humain, perçu lui-même comme une machine. C'est vrai dans les usines, comme dans les bureaux, et c'est encore plus visible dans l'organisation typiquement mécaniste qu'est l'armée.

.....  
**HOP ! EN LIGNE !**

Pour une illustration de l'organisation-machine, le lecteur est invité à visionner le film *Modern Times* du célèbre réalisateur Charlie Chaplin.

.....  
<[www.charliechaplin.com](http://www.charliechaplin.com)>

.....  
Cet humain instrumentalisé et inexistant sur le plan émotionnel obéit à des ordres, des règles et contribue, comme une fourmi, à une production de masse. La massification des ressources, de la production, l'économie d'échelle et la dépersonnalisation exigent des relations par porte-voix ou papiers. Le client est lui aussi visé comme un collectif. Ses contacts avec l'organisation s'effectuent par la poste ou à travers des services spécialisés décernés par un guichet visant à séparer les rôles et à bien délimiter les territoires, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. On retrouvera ultérieurement ce concept de

délimitation du territoire dans l'organisation cybernétique, qui fait bien la différence entre les territoires virtuels interne (intranet) et externe (Internet). On verra aussi à quel point cette division est bouleversée par l'approche des réseaux sociaux ■.

Les rapports de pouvoir au sein de l'organisation mécaniste sont établis selon un schéma pyramidal, dans lequel le possesseur du capital ou son représentant, le chef d'équipe, est face à un groupe. La dérive de cette approche tient à une simplification outrancière de la réalité humaine et à l'exploitation de l'homme par deux niveaux mécanistes. La machine organisationnelle dans son ensemble, incarnée par les contremaîtres et les dirigeants, et la machine du poste de travail, dont l'homme est le servent. Il en découle une relation très déséquilibrée qui a fait naître, en contrepoids, le syndicalisme. L'idée du collectif s'est retournée contre ses promoteurs dans une volonté de rééquilibrage économique et sociologique du pouvoir, expliquant les grands conflits de travail des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. Il est intéressant de constater qu'en relations du travail, on a l'habitude de rappeler que le syndicat est à l'image de la partie patronale. Plus celle-ci est rigide, normative et hiérarchique, plus le syndicat l'est à l'intérieur de ses propres rangs. Ceci crédite l'idée d'un rapport de pouvoir orienté vers une tendance au rééquilibrage. La notion d'équilibre se retrouve donc, par résultante, dans la métaphore biologique, laquelle fait suite aux conséquences de la métaphore mécaniste.

### 1.4.3 La métaphore biologique

#### 1.4.3.1 Les sources d'inspiration de la métaphore

Nouvelle plongée dans la nature : dans cette métaphore, l'organisation est un organisme vivant dont les humains sont les cellules dotées d'un ressenti et d'une intelligence. Ces micro-unités entretiennent des relations émotionnelles dont la qualité influence la productivité.

Les théories mécanistes de l'organisation du travail ont permis de faire des gains de production considérables grâce à la spécialisation des tâches. Fondée sur l'étude des aspects formels des organisations, la conception mécaniste rigide et sans considération pour l'humain a fait ses preuves, mais a aussi démontré ses limites. Elle n'est pas armée pour prendre en compte le changement et les ajustements de rééquilibrage qu'il demande. La mondialisation des marchés, l'accroissement de la concurrence, l'évolution des technologies et le développement de partenariats exigent des organisations de repenser leur façon de travailler pour s'adapter et survivre à ces changements.

#### ■ ON PARLE DE QUOI ?

Le terme « Internet », réseau informatique à l'échelle mondiale, est souvent confondu ou simplement utilisé comme synonyme du « World Wide Web ». Or, le Web n'est qu'une application, une partie de ce qui constitue Internet, tout comme le courriel, les fils RSS, les sites de blogues sociaux et autres sous-réseaux d'Internet, que l'on nomme lui-même le « réseau des réseaux » (Charlesworth, 2009).

Les conséquences sur le plan humain de l'approche mécaniste de l'organisation ont amené des théoriciens à s'inspirer de la biologie pour concevoir l'organisation.

Ce faisant, la théorie de l'organisation est devenue une sorte de biologie dans laquelle les distinctions et les relations entre molécules, cellules, organismes complexes, espèces et écologie sont mises en parallèle avec celles qui existent entre individus, groupes, organisations, populations (espèces) d'organisations et leur écologie sociale. (Morgan, 1989, p. 34)

Ainsi, au-delà des frontières de leur propre environnement interne, les organisations peuvent être comparées à des organismes vivants, au sens où chacun appartiendrait à différentes espèces coexistant dans différents environnements, certaines espèces d'organisation convenant mieux à certains types d'environnements. À titre d'exemple, les organisations de type bureaucratique sont davantage performantes dans un environnement stable que dans un milieu instable et compétitif. La métaphore de l'organisme a ainsi contribué à l'étude et à la compréhension des organisations, particulièrement grâce à l'analogie du système ouvert (Morgan, 1989).

Le sociologue Parsons fut l'un des premiers à s'inspirer de la biologie en théorie des organisations. À l'aide d'un vocabulaire emprunté aux sciences naturelles, il comparait l'organisation à un organisme vivant, dépendant des relations qu'il maintient avec son environnement pour préserver sa survie, dont le développement et l'évolution suivent un processus de différenciation. En considérant les organisations comme des organismes, les théoriciens se sont penchés sur des questions liées à la survie des organisations, à leurs rapports avec l'environnement et à leur efficacité. Des concepts ont été empruntés à la biologie à partir du moment où les théoriciens du management ont réalisé que les travailleurs étaient des êtres humains complexes ayant des besoins à combler pour mener une vie saine et ainsi être efficaces au travail (Desreumaux, 1998). Aujourd'hui, il apparaît évident que les employés motivés par leur travail donnent un meilleur rendement, et que le processus de motivation réside dans la satisfaction de besoins personnels – vision encore inconnue au début du xx<sup>e</sup> siècle.

C'est à partir des études menées par Elton Mayo, psychologue et sociologue d'origine australienne, à l'usine de Hawthorne de Chicago, que l'intérêt quant au facteur humain dans les organisations a émergé. Mayo avait été invité à étudier les problèmes de baisse de productivité de l'usine (Aktouf, 1999). Avec une équipe de chercheurs, il s'est intéressé aux changements dans les conditions matérielles de travail et de l'accroissement de la productivité. Au cours de ses recherches, il a constaté non seulement que le retrait des améliorations des conditions de travail

ne diminuait pas la productivité dans le groupe expérimental qu'il avait constitué, mais aussi que la productivité des employés du groupe témoin avait tendance à augmenter. De ses recherches, il a conclu que le seul fait de s'intéresser aux employés a fait ressurgir, chez eux, une motivation et un intérêt pour leur travail. Bien qu'il se soit d'abord intéressé aux rapports entre les conditions de travail, la fatigue et l'ennui chez les employés, Mayo a tôt fait de délaisser la perspective tayloriste pour s'attarder aux attitudes et aux préoccupations des employés. Ses travaux ont permis de mettre en évidence l'importance des besoins d'ordre social sur les lieux de travail.

Dans la foulée des études de Hawthorne, une nouvelle théorie de l'organisation a commencé à poindre, s'appuyant sur l'idée selon laquelle les personnes et les groupes, tout comme les organismes biologiques, sont en mesure de bien fonctionner quand leurs besoins sont comblés. En plus d'avoir permis de faire la découverte des aspects informels des organisations, les recherches de Mayo ont donné naissance aux sciences du comportement organisationnel (Aktouf, 1999; Boyer et Equilbey, 2003).

Dans la continuité des travaux réalisés par Mayo, d'autres chercheurs et psychologues de l'organisation se sont penchés sur la nécessité d'intégrer les besoins des employés à ceux de l'organisation. Ainsi, ils ont proposé des solutions de rechange aux structures bureaucratiques, aux styles de gestion et à la façon d'organiser le travail dans le but de créer des tâches plus motivantes et enrichissantes qui encourageraient les employés « à mettre en œuvre leurs capacités d'auto-contrôle et de création » (Morgan, 1989, p. 36). Les théories de la motivation, dont celle d'Abraham Maslow, ont posé l'être humain comme une sorte d'organisme psychique faisant la lutte aux autres dans le but de satisfaire ses besoins, mais surtout d'atteindre son plein développement (Morgan, 1989).

En admettant que les organisations, tout comme les personnes, ont des besoins à combler, la métaphore de l'organisme a inspiré divers courants et théories. Ainsi, l'approche systémique qu'on retrouvera dans la métaphore du cerveau sous-entend que les organisations sont des systèmes ouverts sur l'extérieur et que pour survivre elles doivent, à l'instar des organismes vivants, s'adapter aux conditions de l'environnement, puiser dans leurs ressources et maintenir des relations adéquates avec les composantes de leur milieu. La théorie de la contingence fait également référence à la métaphore de l'organisme en cherchant à montrer que certaines formes d'organisations s'adaptent mieux à certains types d'environnement (Desreumaux, 1998). Pour

réussir à s'adapter à son environnement, l'organisation doit être bien administrée. Pour ce faire, il faut concevoir différentes espèces d'organisations selon les types d'environnement existants et recourir à différentes méthodes de gestion selon les tâches que les employés ont à accomplir (Morgan, 1989). Enfin, cette métaphore est utilisée par le courant de l'écologie des populations, qui étudie en quelque sorte le cycle de vie de l'organisation, allant de la création au développement, et même jusqu'à l'extinction (la mort) de certaines.

De façon à mieux préciser la variété d'espèces d'organisation existantes, Mintzberg (1982) a conçu une typologie des organisations présentant sept configurations : l'organisation entrepreneuriale, mécaniste, divisionnalisée, professionnelle, innovatrice (adhocratie), missionnaire et politique. Ses travaux visaient à montrer que l'efficacité d'une organisation dépend de certaines de ses caractéristiques, telles que la structure, l'âge, la taille et les techniques utilisées. Selon Mintzberg (1982), l'approche préconisée pour étudier les catégories d'espèces d'organisation serait comparable à l'approche du biologiste qui étudie les variétés d'espèces dans la nature. Ainsi, Mintzberg (1982) croit, comme Morgan (1989), que « notre plus grande erreur, dans notre approche des organisations [...] est de prétendre qu'il existe qu'une seule bonne façon pour gérer chaque organisation » (p. 14). Tel qu'il a été discuté précédemment, cette affirmation vient renforcer l'idée de la fonction heuristique, remplie par les métaphores, dans la compréhension de la rationalité des organisations.

#### 1.4.3.2 Les caractéristiques de l'organisation biologique

L'organisation mécaniste ayant atteint ses limites, notamment de productivité, la société a essayé de trouver d'autres solutions. Certains tenants de la conception biologique s'y sont employés. Joël de Rosnay affirme que :

[...] le modèle biologique, favorise une organisation en réseau. Son mode de conduite est le pilotage plutôt que la commande directe ou la programmation détaillée des tâches. Son temps de référence est non linéaire ; il se dilate ou se contracte selon les phases de la vie de l'entreprise : périodes d'intense activité ou de re-stabilisation. (1995, p. 226)

Dans cette perspective, l'humain n'est plus uniquement abordé sous l'angle de ses capacités physiques, mais dans ses motivations internes.

La question est alors : comment les faire produire plus ? La réponse a été en travaillant à la fois sur leur motivation et sur l'organisation. On entre dans la période où l'employé est désinstrumentalisé

et sujet à l'expérience clinique. L'expert qui l'observe n'est plus un ingénieur, mais un psychologue. Les valeurs qui en découlent sont d'abord l'importance de la valorisation individuelle par l'enrichissement des tâches et le travail en petit groupe. C'est aussi l'importance de la relation dans le groupe et du groupe avec d'autres groupes. C'est la découverte de l'importance du sentiment d'appartenance. C'est en quelque sorte la redécouverte des valeurs artisanales, mais intégrées dans un grand ensemble et mises en perspective dans un environnement encore plus concurrentiel.

Le temps prend lui aussi une autre dimension, puisqu'on inclut le temps chronophage des relations. C'est le début de ce que les fonctionnaires appellent la « réunionite ». C'est aussi celui de la participation et de la découverte des processus *bottom-up*. Dans cet univers subdivisé en cellules, le conflit n'est plus une perte de temps mais une occasion de régler des problèmes, voire de créer des idées et d'innover. C'est le triomphe du remue-ménages et de la dynamique de groupe. Du choc des idées naît la lumière. C'est le début des études sur les environnements de travail compartimentés et plus judicieusement éclairés, de l'ergonomie. C'est aussi le temps des préoccupations en rapport avec les fonds sonores. La ruche fait trop de bruit et le bruit dérange les pondeuses. Pour régler ce problème, on a recours à des alvéoles de travail, isolant ainsi les employés de la pollution sonore et on individualise par la même occasion leur espace de travail. Objets inanimés avez-vous donc une âme, demanderait Lamartine. Oui, reconnaissent les théoriciens qui veulent entendre par là un intrant émotionnel influençant la productivité.

La préoccupation nouvelle pour le bruit se justifie d'autant mieux que l'instrument de communication par excellence devient le téléphone. Il ne remplace ni le papier ni la machine, mais il sert à communiquer plus vite avant la confirmation envoyée, histoire d'avoir une preuve. Si les rapports de pouvoir sont toujours liés à la possession des ressources, le concept se raffine par la reconnaissance de l'importance d'avoir un réseau de relations. C'est un réseau que l'on entretient, à qui l'on appartient, qui peut vous apporter des avantages et des devoirs en retour. Dans cette perspective, les directions de marketing se développent, ainsi que les directions de communication. On parle de clients internes et de clients externes et on cherche à établir une relation plus humaine avec la clientèle, qu'elle soit captive ou payante, c'est-à-dire libre d'aller voir les concurrents. C'est en même temps la période où l'on cherche, de façon systématique, à faire naître le besoin chez le plus grand nombre et où l'on commence à utiliser les médias de masse pour parvenir à ses fins. Cette organisation communicante unidirectionnelle

pénètre, en effet, grâce à la radio, la télévision, le cinéma, les journaux dans les domiciles et dans les espaces publics grâce aux panneaux publicitaires placés au bord des routes.

#### 1.4.4 La métaphore du cerveau

##### 1.4.4.1 Les sources d'inspiration de la métaphore

En même temps que se développe une vision critique de l'approche mécaniste causée par ses limites de rendement, des théoriciens ont commencé à considérer l'organisation comme un cerveau, c'est-à-dire tel un système (*vision mécaniste*), vivant (*approche biologique*), en relation (courant des *relations humaines*), susceptible d'évoluer par l'apprentissage (conception de *l'organisation apprenante*) et l'échange interne et externe d'informations (*vision Société de l'information*). Par l'ajout de ces référentiels, la métaphore s'est considérablement enrichie.

À l'origine, ces théories se sont développées autour de l'approche systémique, fruit « d'une rencontre interdisciplinaire et de la fécondation mutuelle de l'électronique et de la biologie » (Marc et Picard, 2004, p. 21). Après une réflexion commencée dès 1937, le biologiste Ludwig von Bertalanffy formule la *Théorie générale des systèmes*<sup>10</sup>, où celui-ci propose que la reproduction de l'organisation biologique se retrouve dans l'univers et dans tous ses secteurs. Ainsi, un système biologique est décomposable en unités qui poursuivent leur propre finalité en suivant leur logique interne. L'interaction des éléments avec les systèmes voisins – et plus éloignés – permet une analyse de rétroaction des intrants et des extrants. Joël de Rosnay, biologiste également, reprend cette théorie dans une réflexion qui conduit aussi à une publication marquante, *Le Macroscopie*, en 1975. Dans la même lancée, beaucoup de scientifiques vont s'emparer de cette théorie, par ailleurs toujours d'actualité, pour l'appliquer à tous les domaines de la vie et de la société et, notamment, au management. La transdisciplinarité de cette théorie la rend d'autant plus séduisante qu'elle constitue un modèle d'approche à prétention universelle et permet une lecture de la réalité propice au traitement de l'information et donc à l'informatisation. Cette théorie va donc permettre une fécondation mutuelle avec la cybernétique<sup>11</sup>.

---

10. Voir L. von Bertalanffy, *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod (pour la traduction française).

11. Développée par le mathématicien Norbert Wiener. Voir *Cybernétique et société*, Paris, U.G.E. (pour la traduction française).

Cette approche s'inscrit dans une tradition, procède à une intégration et se projette dans le futur. En même temps, elle rejette les aspects critiques des approches précédentes qui ont montré leurs limites en ouvrant la porte à la conception de l'organisation comme un cerveau. En effet, selon cette dernière, l'organisation est un système qui reçoit des intrants de l'environnement, effectue un traitement dans une boîte noire, pouvant se décortiquer en sous-systèmes et produisant des extrants qui répondent à des objectifs de production, de création ou de services. Ce système, comme un cerveau, s'autoévalue à partir de rétroaction et de nouvelles informations et s'ajuste en conséquence. Idéalement, cette organisation, comme le cerveau, apprend de ses erreurs grâce à de l'information reçue de l'environnement et à une capitalisation des connaissances dans une banque de données partagées.

La prise de décision est elle-même schématisée comme un système qui reçoit des stimuli de l'organisation et de l'environnement, procède à un appariement intelligent et produit un résultat sous forme de décisions. Dans les années 1940 et 1950, Simon et March ont élaboré l'approche de la prise de décision. Ils ont été les premiers à conceptualiser l'organisation comme un système sous l'angle de la prise de décision. Comme pour les décisions du cerveau humain, les décideurs ne posséderaient pas toutes les compétences nécessaires pour traiter l'ensemble de l'information de l'organisation. Ce qui constitue le cœur de la pensée de Simon est sa thèse de la rationalité limitée. Pour lui, l'*homo administrativus* n'est pas l'*homo oeconomicus*. Le concept de rationalité limitée renvoie au fait qu'il est impossible pour un individu de posséder l'ensemble des connaissances (éléments, conséquences, options possibles) au regard d'une situation donnée. Ainsi, le choix sera fait ou la décision sera prise et mise en application grâce à l'approche jugée la plus satisfaisante parmi les options possibles connues dans ces circonstances particulières. De telles limites posées à la rationalité humaine sont éventuellement sujettes à être institutionnalisées à même la structure et les modes de fonctionnement des organisations modernes (Morgan, 1989). C'est la raison pour laquelle la théorie de l'approche de décision présente les organisations comme « des espèces de cerveaux institutionnalisés qui fragmentent, routinisent et limitent le processus de décision afin de le rendre gouvernable » (Morgan, 1989, p. 85). On voit ici un vocabulaire inspirant pour l'informatique centralisée puis départementalisée, au service des processus mécanisables. Déjà, il est possible d'y percevoir les potentialités de l'intelligence artificielle pour tout ce qui concerne l'action réflexive, prévisible et répétitive.

Des cerveaux humains ont pensé la machine en soutien ou en substitution à l'action humaine de façon à recevoir, stocker et traiter l'information, sans limite de volume et avec des critères de sélection destinés à rendre la décision optimale, indépendamment des circonstances et du contexte. Des cerveaux humains ont, en même temps, pensé à utiliser la machine pour permettre à l'organisation de s'auto-réguler, comme le cerveau, en visant un équilibre. Selon Livian (2001), l'organisation peut aussi trouver un état d'équilibre en mettant en œuvre un processus visant à corriger certains modes de fonctionnement du système. Puisque l'organisation n'est pas un organisme auto-régulé au même titre que le corps humain, elle doit « concevoir des processus qui, à partir de la mesure des extrants, vont rétroagir sur les intrants » (Livian, 2001, p. 35).

Ces mots illustrent bien les similitudes et les distances entre la métaphore du cerveau et l'approche biologique. L'arrivée d'Internet, en même temps qu'une progression de la connaissance sur l'intelligence du cerveau et des cellules du corps, va projeter cette métaphore vers une vision beaucoup plus puissante qui sera abordée dans la métaphore cybernétique, inscrite dans la société de l'information.

#### 1.4.4.2 Les caractéristiques de l'organisation-cerveau

Dans cette approche systémique qui vise à tout expliquer par la vision biologique de l'univers, **les employés sont des ressources**, eux-mêmes matière à transformation dans le cadre d'un système. La gestion de leur adéquation au travail est, en effet, un système dans lequel chaque employé entre à l'étape X, reçoit des opérations de transformation (paye, tâche, organisation du poste de travail, objectifs individuels, délégation, responsabilisation, opération de motivation, formation, etc.) et ressort au stade Y, c'est-à-dire plus adéquat comme ressource. Il donne alors des rétroactions en boucle, permettant d'ajuster les traitements à lui administrer pour le rendre toujours plus ajusté. Dans cette perception systémique de la ressource humaine, le cœur a ses raisons que la raison connaît. Tout s'explique. Rien n'est impossible, en particulier le remplacement de l'employé par une machine.

Il est curieux de voir à quel point une approche, qui part d'un appariement biologique, réduit à son tour l'humain à l'état de machine tout en lui allouant la possibilité de créer des machines à l'image de cet humain simplifié et remplaçable. Nous reviendrons en conclusion de cet ouvrage sur ce point infiniment complexe par le sophisme sur lequel il repose. Consciemment ou non, aucun des dirigeants et des gestionnaires actuels n'y échappent. Cette simplification systémique

est peut-être la seule façon de rendre l'humain gérable. Elle permet aux créateurs de robots de continuer à travailler et aux futurologues de prévoir l'abolition de la frontière entre l'humain et la machine en donnant le vertige aux théoriciens comme aux praticiens de tous les secteurs de la science.

Pour en revenir à l'organisation correspondant à la métaphore du cerveau, dans son application antérieure à l'arrivée d'Internet, les outils caractéristiques de cette étape sont déjà informatiques, évolués mais encore orientés sur le remplacement des fonctions mathématiques du cerveau (stockage, classement, mémorisation, calcul, tri et accès sur des terminaux programmés dans le cadre d'applications de soutien au travail clérical ou industriel et au service de guichet). Il s'agit donc de faire effectuer par l'ordinateur à grande puissance des activités de base autrefois réalisées par des humains. Cette informatique peut prendre en charge des processus complets (*workflow*), mais il s'agit encore d'une informatique froide. Il faut comprendre par là que la technologie n'est pas encore un véhicule de transport des affects.

Pour transporter les affects, on associe à l'informatique froide d'autres véhicules traditionnels : le papier, par tradition (envoyé par la poste) ; le téléphone, qui permet d'établir des contacts humains sans se déplacer à l'intérieur d'une organisation et aussi avec l'environnement immédiat ou plus lointain ; le télécopieur, qui se matérialise du côté de l'émetteur comme du récepteur sur le rassurant support papier ; l'avion, qui transporte les personnes pour garder le contact humain. L'ordinateur sert aux tâches rationnelles. Il assiste les employés dans leurs actions auprès des clients. C'est l'ère de la CAO<sup>12</sup> et du service assisté au guichet à partir d'un dossier individuel, tiré d'un système informatisé central. Ce sont les premiers pas du *knowledge management* (gestion des connaissances), des mégabanques de données et des mégasystèmes en mode progiciel ou système maison.

La métaphore du cerveau est celle qui correspond à une période heureuse pour les compagnies d'aviation et de téléphone. C'est aussi celle qui conçoit l'organisation comme un service de masse à fournir très rapidement. Le marketing prend la forme d'un pilonnage standardisé, unidirectionnel, qui utilise les journaux et la télévision. Le

#### À VOTRE AVIS

La machine est-elle au service de l'homme ou l'homme au service de la machine ? En organisation, hésitez-vous à remplacer des êtres humains par des machines ? Peut-on l'éviter tout en demeurant compétitif et en respectant les budgets alloués ?

12. CAO : *conception assistée par ordinateur*.

temps de service se réduit encore et on commence à parler de temps numérique. Les employés sont en relation, mais encore perçus et gérés comme un collectif.

Les données et valeurs de la métaphore biologique sont en général admises et intégrées. Tout le monde n'est pas à l'aise avec l'ordre de la biologie et de la relation informelle. Un retour en force du cerveau intelligent rassure. C'est bien lui le moteur rationnel de la machine biologique. C'est lui qui gère l'organisation du système humain à l'intérieur et au-delà de ses frontières avec les autres. Tout s'explique à travers ce système commandé par le cerveau qui régule les rapports à l'intérieur de l'organisation et situe les frontières par rapport à d'autres systèmes. C'est la période de la *gestalt therapy*. Pour donner un sens à l'organisation, pour que tout le monde marche avec le cerveau, il faut connaître et faire connaître la finalité et confronter le personnel à la rétroaction du client. C'est une façon de donner un sens au travail et à l'unité de travail. Elle peut ainsi aller dans la même direction que l'organisation et le collectif client.

Auparavant, on tentait de séduire le client par une promotion de masse. On doit maintenant prévenir ses désirs et, pour ce faire, il est essentiel de connaître ses réactions collectives. Dans cette perspective, l'organisation, qui a besoin d'un bon calibrage de ses ressources et d'une mission bien définie, est moins importante que la finalité. Les valeurs sont simples et visent la satisfaction de la clientèle. Elles visent aussi, et surtout, les capacités d'adaptation de l'organisation et donc, la gestion du changement. C'est le moment béni pour la planification stratégique lourde, accompagnée de recherche opérationnelle qui, sur la base d'un énoncé de mission longuement discuté, prévoit les extrants attendus, et les intrants et ressources à aligner en conséquence. Les employés des ministères sont conviés à bien lire ces énoncés de mission. Ils participent aux processus d'élaboration des plans stratégiques et opérationnels et se mettent à l'écoute des rétroactions. C'est un nouveau catéchisme qui systématise le changement automatique. Dans cet univers, il n'y a pas beaucoup de place à l'imprévu.

Pourtant, pour changer vite, il faut se mesurer vite, s'évaluer vite, se réajuster vite, apprendre vite et anticiper vite. Le temps de service au client n'a pas ralenti, au contraire, puisque la concurrence l'exige ainsi que les besoins de citoyens votant. Ce qui a changé au niveau du temps, c'est la vitesse d'évolution de l'organisation. C'est une période où le personnel/ressource doit non seulement subir le changement,

sans perdre de sa concentration et sa satisfaction au travail, mais, en outre, y participer, voire l'instaurer, toujours dans un cadre bien défini (Senge, 1990).

Cette métaphore correspond à la recherche de l'intelligence artificielle et donc au fantasme de reproduire dans des machines la capacité humaine à se réinventer sans égard à la conjoncture et à l'originalité du problème à régler. Nul doute que cette métaphore s'appuie sur des outils informatiques dont la puissance de calcul laisse le citoyen pantois et impressionné et donne aux informaticiens un statut de grands prêtres. Ces machines sont encore centralisées et gardées comme des lieux saints. Elles gèrent d'énormes banques de données et les informaticiens découvrent les plaisirs intellectuels du modèle de données. Ce modèle est une sorte de relevé topographique de toutes les entités informationnelles de l'organisation. On prend physiquement et informatiquement conscience de l'importance de l'information et de la formation. L'organisation commence à penser à stocker ses connaissances en vue d'un partage. Il s'agit effectivement d'un retour à la rationalité scientifique, mais avec une compréhension plus évoluée que celle de l'organisation machine. L'approche du *knowledge management* en est une illustration significative. Pour Clegg (1990), les processus de standardisation, de spécialisation et de déqualification forment les fondements des organisations modernes. Selon l'auteur, un objectif spécifique de la science est donc d'évacuer le savoir de la force de travail pour le diriger vers la tête des managers.

Dans un tel contexte, l'information est synonyme de pouvoir, le pouvoir numérique, celui des experts en informatique et des firmes de consultants en technologie. Le degré d'opulence dans l'accès aux moyens d'information et aux ressources d'expertise commence à ébaucher une fracture entre les pays nantis et les autres, entre les organisations *high tech* et les autres. Le client apprivoise l'ordinateur, doublure de l'employé de guichet, dans sa vie d'administré et de consommateur. Cet écran est le terminal d'un ordinateur central dans lequel le client a une place numérotée. Les transactions sont déjà en ligne, mais en ligne courte. Et, si le fait d'être fiché le dérange, le client souhaite en plus que les différents ordinateurs centraux ne se parlent pas trop entre eux. Il est dans l'antichambre de la cyberculture avec ses aspirations, ses dépendances, ses problèmes, ses espoirs et ses immenses potentialités.

## 1.4.5 La métaphore cybernétique

### 1.4.5.1 Les sources d'inspiration de la métaphore

La métaphore cybernétique, qu'il est possible de situer en mode presque simultané avec celle du cerveau, à la fois intègre les métaphores précédentes, les rejette et leur apporte quelque chose de fondamentalement différent. Pour de Rosnay (1994), « la cybernétique peut se définir comme la science qui étudie les phénomènes de régulation au sein de machines<sup>13</sup> ». Ces régulations sont rendues possibles via un système d'information en boucles, situées à l'entrée et à la sortie des machines en question (de Rosnay, 1994). Ce que la biologie apporte à cette illustration est le concept d'homéostasie, du grec *homéos* (le même) et *stasie* (rester), c'est-à-dire conserver sa forme tout en se transformant. Grâce à la régulation, le système parvient à se maintenir en équilibre malgré les modifications du contexte et les flots d'énergie et d'information.

La cybernétique trouve son origine dans l'Antiquité, où Platon l'employait pour désigner l'art de gouverner les hommes sur un navire. Wiener s'approprie ce terme dans le cadre de ses études en 1947. Cette terminologie passe, grâce à lui, dans le vocabulaire commun pour désigner une analogie entre les systèmes automatiques et les institutions humaines dans *Cybernétique et société. De l'usage humain des êtres humains*. La cybernétique y est définie comme « la science constituée par l'ensemble des théories sur les processus de commande et de communication et leur régulation chez l'être vivant, dans les machines et dans les systèmes sociologiques et économiques<sup>14</sup> ». Elle a pour objet principal l'étude des interactions entre systèmes gouvernants (ou systèmes de contrôle) et systèmes gouvernés (ou systèmes opérationnels), régis par des processus de rétroaction.

Dans cette acception première, la cybernétique est une approche phénoménologique qui étudie l'information, sa structure et sa fonction dans les interactions systémiques.

**HOP ! EN LIGNE !**

Sur le site [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), on peut lire que le terme « cybernétique », qui vient du mot grec « kubermân », veut dire diriger, gouverner. On y trouve une description des organisations qui tient compte des contraintes du contexte et de l'environnement sur les possibilités d'action (comportement, fonction et processus), d'agencement (structure) et de devenir (évolution).

13. Tiré de <[www.cite-sciences.fr/derosnay/articles/EduEco.htm](http://www.cite-sciences.fr/derosnay/articles/EduEco.htm)>.

14. Tiré de <[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)>.

Ces définitions aussi variées du mot cybernétique et la multiplicité de ses domaines d'application permettent, d'une part, de percevoir la capacité des penseurs qui sont à l'origine de l'utilisation du terme à faire des liens interdisciplinaires et à l'introduire dans le domaine de la gestion. D'autre part, ces définitions confirment la contribution de la cybernétique aux autres approches métaphoriques de la théorie des organisations. On pourrait en conclure que plus on évolue, plus le regard sur les organisations s'enrichit et se complexifie. D'une certaine façon, les métaphores fonctionnent à la manière des poupées russes, en partant cependant du plus petit format au plus gros. Inutile d'ajouter que cette intégration par couches rend les approches de l'organisation plus subtiles, plus nuancées et plus complexes, bien que quelques valeurs soient évacuées au passage.

Ce sont en effet les valeurs qui évoluent d'une métaphore à l'autre en induisant des philosophies de gestion plus mûres grâce à l'expérience de l'histoire. L'accent sur telle ou telle valeur de gestion est fonction du type d'outil qu'on découvre et du type d'organisation qui en découle. Pour Castells (1996), il est évident que la centration est faite sur une information qui circule entre des personnes et des machines communicantes dans une économie globale et en réseau.

Une nouvelle économie est apparue pendant le dernier quart du xxe siècle. Je l'appelle informationnelle, globale et en réseau pour indiquer ses traits fondamentaux et souligner leur interpénétration. Elle est informationnelle parce que la productivité et la compétitivité des unités ou des agents de cette économie [...] dépend essentiellement de leur capacité à générer, traiter et appliquer une information efficace fondée sur la connaissance. Elle est globale parce que les activités clés de production, consommation et distribution, ainsi que leurs composants [...] sont organisés à l'échelle planétaire, soit directement ou à travers un réseau de liens entre les agents économiques. Elle est en réseau parce que, dans les conditions historiques nouvelles, la productivité naît et la concurrence s'exprime dans un réseau global d'interaction entre réseaux d'affaires. [...] Nous vivons néanmoins un moment de rupture historique. L'émergence d'un nouveau paradigme technologique organisé autour de nouvelles technologies de l'information, plus puissantes et plus souples, permet à l'information même de devenir le produit du processus de production. (Castells, 1996, p. 109-110)

C'est Internet et le Web 2.0 ■ qui vont révolutionner l'organisation et permettre de mettre l'accent sur la communication. Il est donc très important, pour se situer dans la métaphore cybernétique, de faire la différence entre technologies de l'information (TI), qui coïncident avec l'origine de la métaphore du cerveau et technologies de l'information et de la communication (TIC), un concept qui trouve son plein épanouissement dans la société numérique. Bien

#### ■ ON PARLE DE QUOI ?

L'expression « Web 2.0 » désigne les interfaces plus récentes, par opposition aux interfaces de la fin des années 1990 et du début des années 2000, qui permettent aux internautes de créer du contenu et des pages, au-delà du simple dépôt d'information, notamment par la constitution de sites de réseaux sociaux (O'Reilly, 2005).

que la métaphore cybernétique couvre en fait ces deux dimensions. La division entre les deux a pour but de mettre en évidence un changement important dans la dynamique sociétale et dans la vie des organisations.

#### 1.4.5.2 Les caractéristiques de l'organisation cybernétique

L'outil qui caractérise la deuxième dimension de la métaphore cybernétique est, en effet, la technologie communicante, laquelle permet de virtualiser les activités relationnelles dans l'organisation en utilisant divers moyens et en ouvrant tout un champ de potentialités. Certains peuvent à juste titre s'inquiéter de la « condition inhumaine » face à l'offre d'un éventail croissant d'outils ou de technologies, dans une prolifération de plus en plus complexe, de plus en plus éloignée de la biologie. Certains évoquent l'effroi technologique causé par la sensation où la prise de conscience d'un monde où les technologies ne sont plus là pour servir aux besoins des hommes, mais plutôt le contraire. Dyens (2008) propose une réflexion qui reproduit, mais aussi transcende le vieux discours de l'époque de l'automatisation, qui questionnait l'asservissement physique et psychologique de l'ouvrier à la machine. Selon l'auteur, l'être humain a toujours considéré que les outils, les technologies et même les langages constituaient des structures destinées à répondre à ses besoins. Ce qu'il désigne comme la condition inhumaine prouve, selon lui, que cette relation doit être reconsidérée, car sous certains aspects, c'est l'humain qui répondrait aux besoins des machines et des technologies, mais attention, dans une toute autre perspective.

En effet, la révolution cybernétique et la robotisation numérisée porte ce sociologue des sciences à voir l'homme comme une pièce du *puzzle* technologique. Bien que sa réflexion soit pertinente et rejoigne nos questionnements métaphysiques sur la perception de mondes parallèles ou d'autres façons de voir le monde, nous retiendrons, pour notre propre étude, l'importance déterminante des nouveaux outils technologiques sur la transformation sociétale et organisationnelle et sur la pertinence de revoir le management humain à la lumière de cette nouvelle donne instrumentale.

Introduites dans un nouvel univers, les organisations sont à la recherche d'un qualificatif. « Organisations cybernétiques » ou « cyber-organisations », parce qu'avec Internet, elles se déploient dans le cyberspace, « organisations virtuelles » parce qu'elles regroupent des pratiques virtuelles, « organisations numériques » parce que leur information est codée avec un système binaire, « organisations

électroniques» parce qu'elles utilisent des technologies électroniques pour travailler et communiquer. La déclinaison de ces qualificatifs est en soi instructive, parce qu'elle aide à comprendre l'originalité des organisations par rapport à celles du stade d'évolution précédent. Dans ce livre, nous utilisons tous ces qualificatifs, à la fois par commodité stylistique, et parce qu'aucune ne fait consensus dans la communauté scientifique.

Ces nouvelles organisations virtuelles, qui sont nées vers 1992 grâce à l'accès à Internet, de même que les organisations traditionnelles, qui se sont ouvertes depuis aux potentialités de la communication électronique, présentent des caractéristiques communes à toutes les organisations, telles qu'elles ont été énoncées au chapitre précédent. Elles doivent, en outre, intégrer des pratiques nouvelles qui n'ont pas encore fait l'objet de profondes analyses et de théorisation poussée. Que ces organisations soient regardées à travers le prisme mécaniste, politique, biologique ou sous l'angle de la métaphore du cerveau, elles ont toutes en commun des caractéristiques incidentes à l'évolution des technologies. Ces technologies ont deux effets contradictoires simultanés. D'une part, elles mettent plus que jamais en lumière les principes traditionnels d'une saine gestion et, d'autre part, elles placent les intervenants de l'organisation dans un nouveau paradigme. Cette contradiction justifie le questionnement connu, à savoir : les TIC constituent-elles une évolution ou une révolution ? La réponse est vraisemblablement : les deux à la fois !

Les caractéristiques structurelles, sociologiques, logistiques et comportementales de ces organisations contribuent au développement d'une nouvelle culture managériale. Ces organisations sont déployées en réseaux étendus, flexibles, mouvants, mondialisés, diversifiés. Elles travaillent en flux tendus, avec le nouveau culte de l'instantanéité et de l'interaction avec un client qui veut participer ou que l'on souhaite faire participer pour mieux le connaître et le « profiler ». La responsabilisation de l'employé, l'individualisation en même temps que la massification font aussi partie du nouveau vocabulaire utilisé dans la section suivante pour décortiquer la réalité.

Bien que l'organisation virtuelle ait déjà été décrite par de nombreux auteurs, y compris l'une des auteures du présent livre<sup>15</sup>, il est important de s'arrêter aux caractéristiques les plus significatives de l'organisation cybernétique, caractéristiques susceptibles d'avoir un impact sur le leadership.

---

15. Voir Marrec, A. (2005). *La gestion des organisations virtuelles : un sport extrême*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

a) *Un nouveau rapport au territoire*

Cette première condition mérite à la fois une mise en garde et une définition exhaustive pour rendre compte de toutes les formes de virtualité qui peuvent valoir aux organisations et équipes, le qualificatif de virtuel (Marrec, 2005).

*Une mise en garde.* Certains auteurs (voir Cascio et Shurygailo, 2003 ; Zigurs, 2003) ont tendance à qualifier de virtuelles les organisations ou équipes dispersées sur un territoire et dont les membres entretiennent des relations à distance géographique et temporelle (asynchrone). Ils ont raison, mais leur définition est trop restrictive. Elle ignore les nouveaux comportements au travail qui impliquent des relations par courriel entre les employés occupant une même bâtisse. Elle ignore les nouveaux outils qui permettent d'établir des relations individuelles et collectives synchrones, d'ordinateur à ordinateur sur Internet.

*Une définition.* Ce sont des organisations dont le rapport au territoire est plus abstrait que dans les organisations traditionnelles. La proximité virtuelle remplace la concentration géographique grâce à une utilisation généralisée des télécommunications et du télétravail sous toutes ses formes. L'organisation s'installe en fonction des avantages économiques ou politiques du moment, ce qui rend son identification à une ville, une région ou un pays plus aléatoire. Les technologies de l'information émergent alors comme catalyseur du passage d'une économie de localisation à une économie de représentation (Rowe et Béal, 1995). Les employés peuvent se déplacer sur le territoire sans perdre le contact avec leur employeur et leurs collègues. De la même façon, les clients ne sont pas obligatoirement localisés dans les environs de son siège, mais plutôt là où ils sont électroniquement joignables par les services de marketing et de vente, c'est-à-dire, *a priori* n'importe où.

Le lien avec un territoire devient plus une décision d'opportunité qu'un impératif fonctionnel ou un sentiment d'appartenance. Ce facteur est à croiser avec les impératifs de la concurrence mondialisée. Il est possible de supposer que la technologie est un facilitateur de la mondialisation, ou que la mondialisation a créé un effet de pression sur le détachement de l'organisation à son territoire de référence, du moins pour l'instant. En effet, il est difficile de prévoir quels effets sociaux pourraient venir contrecarrer ou freiner cette tendance à utiliser le monde comme seule référence territoriale. La déterritorialisation s'accompagne d'ores et déjà d'incidences perverses, dans la

mesure où le client peut se sentir lésé d'être en contact avec un service client dont la voix indique un accent étranger. Plusieurs organisations se préoccupent de cet inconvénient permettant au client d'indiquer sa préférence quant à la nationalité de l'interlocuteur. Par contre, ce souci de référentiel culturel ou territorial n'est pas encore généralisé chez la plupart des organisations pratiquant la virtualité. Elles tirent tous les bénéfices de la virtualité, mais n'ont pas encore appris à en gérer les inconvénients.

Sans référence impérative avec le territoire, l'organisation virtuelle ou organisation électronique est aussi caractérisée par un nouveau rapport au temps.

*b) Un nouveau rapport au temps : une organisation à toute vitesse et en flux tendus*

Dans l'histoire des organisations, le rapport au temps est un des facteurs importants de l'organisation du travail (Sanseau, 2004). Sous cet angle, la technologie est utilisée à la fois pour accélérer la communication et pour raccourcir les délais de processus.

*Une accélération.* On a vu que dans les organisations artisanales, la lenteur pouvait constituer une garantie de qualité. Dans l'organisation industrielle, une allure rapide couplée à la production de masse indique une productivité accrue, donc la possibilité pour le client d'une minimisation du prix et d'une maximisation des bénéfices pour le producteur. Dans l'organisation virtuelle, le temps prend une tout autre signification. Les TIC permettent une accélération dans la vitesse des communications, donc une augmentation des échanges dans un temps minimisé. Elles ne touchent plus seulement la production sur la chaîne de montage ou le service au guichet. Elles englobent toute la circulation de l'information qui alimente les activités internes et externes de l'organisation, mais aussi le pilotage, l'évaluation continue et les ajustements de parcours de la gestion. Ainsi, la relation électronique permet à la fois de réduire le temps de réponse dans les relations asynchrones mais aussi, indépendamment de la distance, de pratiquer l'instantanéité, jusqu'à simuler la relation naturelle.

L'approche du *juste-à-temps* est une des caractéristiques de marque de l'organisation cybernétique. C'est avec un nouveau rapport au temps que l'organisation numérique conçoit ses chaînes de promotion, d'information, d'approvisionnement, de livraison et de

#### À VOTRE AVIS

Voulez-vous être servi à distance par un interlocuteur dont l'accent correspond à votre localisation ? Est-ce qu'un accent étranger vous indiffère, dans la mesure où le produit correspond à vos exigences économiques ?

### À VOTRE AVIS

Le principe du juste-à-temps, flexible et permettant de réduire le coût des actifs, est valorisé par l'entreprise privée depuis plusieurs années. Avec du recul, croyez-vous qu'il soit applicable et pertinent dans le secteur public ?

diffusion. Le travail et les rapports ne sont plus régulés par les séquences du courrier et les délais de cheminement des dossiers, mais par la nécessité de l'instantanéité et de la livraison du service le plus vite possible et pour correspondre aux besoins immédiats du client.

Un éparpillement du temps de travail attribuable à l'usage des technologies de communication nomades, se déplaçant avec l'employé, le gestionnaire, le dirigeant et le client, serait lui aussi une caractéristique des nouvelles pratiques de travail dans l'organisation cybernétique. D'après Coulon et Mercier (2001), l'éparpillement en question est attribuable à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et des communications, car ces dernières permettent d'accomplir du travail de presque n'importe quel endroit et au moment (dans le temps) qui nous semble opportun, rendant caduques les références traditionnelles au temps et à l'espace. Hochschild (1997) va plus loin et prêche, pour sa part, une intention aux employeurs qui, selon lui, brouilleraient les repères existants entre les frontières de la vie privée et de la vie professionnelle. Selon l'auteur, cela créerait des professionnels et des cadres davantage disponibles et plus engagés dans la réponse aux besoins de l'organisation.

Cette affirmation a ses limites, dans la mesure où elle prête des intentions machiavéliques aux pratiques patronales. En réalité, les professionnels et surtout les cadres, quel que soit leur niveau dans la structure, grands utilisateurs des technologies nomades, sont à la fois victimes et complices de ces nouveaux régimes de travail qui suppriment les frontières aussi bien géographiques que temporelles entre la vie professionnelle et la vie personnelle. La possibilité de communiquer en tout temps et en tous lieux avec leur bureau leur donne à la fois plus d'autonomie, plus de latitude, plus de sécurité avec l'impression de contrôler leur vie. C'est ce que Combes appelait déjà en 1995 la centralité diffuse, c'est-à-dire cette impression de rester au centre quel que soit le lieu où on se trouve. Par ailleurs, les cadres subissent la possibilité d'un contrôle de leurs supérieurs, concurrents, collègues et mêmes employés sans égard pour leur vie personnelle. Dans *Mobile Communication Society*, Castells (2007) remarque que cette nouvelle pratique sociale n'est pas la caractéristique exclusive du milieu de travail. En effet, elle trouve ses racines dans la famille elle-même, sous la première impulsion des jeunes utilisateurs des technologies nomades, qui sont en train de créer une nouvelle culture façonnée par ces technologies.

En résumé, vitesse, instantanéité, réduction du taux de service, service juste-à-temps, communications à haute vitesse, processus en flux tendus, effritement du mur entre temps de travail et temps de vie personnelle sont l'apanage de cette nouvelle société du travail et source de nombreux défis pour les organisations de façon consciente ou non. Il faut y rajouter le défi caractéristique d'une gestion paradoxale de la relation avec la clientèle superposant le service de masse au service individualisé.

*c) Un nouveau rapport au client : en ligne, de masse et individualisé*

La génération organisationnelle précédente a visé le service de masse, le produit manufacturé normalisé et l'économie d'échelle. Elle s'est appuyée sur une mécanique de transport traditionnel (camion, avion, etc.), même si son service de distribution était soutenu par un système informatique. La génération de l'organisation virtuelle n'a pas abandonné ces pratiques. Elle y a ajouté d'autres exigences, d'autres options de service, d'autres moyens. En effet, Brunelle (2003) explique que les organisations virtuelles sont des entreprises qui, grâce aux TIC, peuvent communiquer et transiger avec tous les consommateurs, individuels, corporatifs ou populationnels. Amazon.com en est un exemple classique. En plus de ce changement de véhicule relationnel, et à cause de celui-ci, elles ont mis à la mode le service juste-à-temps sur mesure et l'interaction avec le client consommateur ou citoyen (Marrec, 2004). Cette approche s'applique dans le service à la clientèle externe (client individuel ou client organisationnel, selon la formule expéditive B2B, ou *business-to-business*). Il s'applique aussi dans les transactions internes de l'organisation, où l'employé est traité comme un client dans les relations interunités. Par exemple, on vise à responsabiliser l'employé (client d'un système de gestion du personnel) dans le traitement et la gestion de son dossier.

Le service de masse favorise un grand déploiement rejoignant le plus de marchés possibles autour du globe ou le plus de citoyens à la fois dans un même pays, en même temps. Le service sur mesure est au contraire destiné à un client dont on veut connaître le profil de consommation, et que l'on veut servir en toute connaissance de ses besoins grâce à un système de repérage et de *sensorisation* – forme de sondages électroniques personnalisés, de repérage des préférences et de réactions dans les réseaux sociaux. Grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC), le client ne fait plus partie d'un magma à servir de façon normalisée. Son individualité est reconnue et sa différence est traitée avec intérêt. La possibilité de compter parmi ses clients des consommateurs de cultures différentes et de les

servir à distance, tout en leur donnant le sentiment d'un lien étroit, contribue à valoriser la diversité. Comme le mentionne Castells (2007), le e-commerce finira par s'apparenter davantage aux rues marchandes de la Renaissance qu'aux centres commerciaux du XX<sup>e</sup> siècle.

Dans cet univers, le client est effectivement appelé à participer de façon responsable au profilage du produit ou du service. Ce concept de client roi – qui n'est pas nouveau – se traduit de façon différente dans un environnement technologique axé sur la communication et l'interaction. Grâce au Web interactif, aux courriels, aux forums, aux enquêtes en ligne, aux observations amicales sur les réseaux sociaux, la clientèle peut, aussi vite que le fournisseur de service ou l'employeur, entreprendre une action d'information et regrouper des mécontents ou procéder à une demande d'ajustement du service. C'est le triomphe du système de rétroaction de l'organisation systémique avec cependant trois différences : l'initiative peut échapper à l'organisation ; le fonctionnement en boucle peut aller à très grande vitesse ; le mouvement d'opinion peut favoriser un regroupement de clients dispersés sur le territoire.

#### *d) De nouveaux modes de gestion de l'emploi*

Cette nouvelle réalité a ses répercussions sur la gestion de l'emploi et des employés de façon symétrique à celle de la relation externe avec le client. Carnoy, Chemla et Castells (2001) distinguent quatre éléments de transformation inhérents à la flexibilité engendrée par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication : a) le temps de travail ; b) la notion de lieux, dont nous avons traité plus haut ; c) la stabilité en emploi, qui n'est pas garantie malgré l'accomplissement des tâches ; et enfin, d) le contrat social entre employeur et employé dans un marché où les contrats à long terme se font de plus en plus rares, et ce, même dans le secteur public, qui a de plus en plus recours à l'impartition et qui ne remplace pas tous les employés qui partent à la retraite.

Dans la gestion des employés, on peut remarquer des différences tout aussi fondamentales que dans la gestion du service au client externe. La diversité est aujourd'hui reconnue et valorisée comme une ressource organisationnelle susceptible de créer un avantage compétitif (Rosenzweig, 1998). Bien que cette valorisation soit souvent rhétorique (Point et Singh, 2003), le déploiement géographique des organisations et la délocalisation en font un impératif de gestion.

L'employé, individu original, est lui aussi observé dans ses réactions et ses affects par technologies interposées. En outre, les outils de communication électronique donnent à l'employé, dans

les environnements où les conditions de travail le permettent, la possibilité d'être actif et interactif comme le client. Avec les intranets et les extranets, les employés peuvent détenir un pouvoir d'accès à l'information, de gestion et de contrôle de leur propre dossier et d'expression d'opinions. Au besoin, si leur voix d'employé est étouffée à l'intérieur, celle de l'internaute peut s'exprimer sous un nom fictif, sans limite ni possibilité d'identification. En somme, les employés, en autant qu'ils aient un accès électronique au bureau ou à la maison, peuvent participer du dedans ou du dehors à la vie de l'organisation et à ses orientations. Une opinion critique, exprimée sur les réseaux externes, est éventuellement plus dommageable que celle qui circule sur les réseaux internes. Les grandes dénonciations de failles de sécurité ou de qualité viennent souvent de l'intérieur de l'organisation. N'ayant pas trouvé de résonance dans les circuits internes, elles empruntent des voies détournées, grâce à Internet où elles peuvent être relayées, dépendant de l'intérêt du sujet, à un nombre considérable et incontrôlable de personnes.

Inutile de dire à quel point ces organisations sont complexes à gérer et en plus, pour paraphraser Galilée, elles tournent, elles bougent, elles se créent des alliances!

*e) Une nouvelle gestion du changement : des réseaux complexes, étendus et mouvants*

Dans les organisations virtuelles, l'accroissement de productivité passe plus que jamais par le développement technologique associé à une pratique de réseautage. Dans son article *La clé, c'est l'innovation*, Ettighoffer (2001) traite de l'importance stratégique de l'innovation, et souligne qu'il n'y a pas de relation directe entre le nombre d'ordinateurs dans une entreprise et la valeur économique qu'elle crée. En fait, c'est plutôt grâce à l'interconnexion, dans les réseaux qu'elle met en place ou qu'elle contribue à alimenter, dans sa capacité à dépasser les limites culturelles et politiques pour faire circuler les savoirs et nouer des partenariats, que se trouve le véritable impact.

Ces interconnexions et réseautages sont fonction des circonstances. Ce qui se traduit par une organisation à géométrie variable dont on reprendra le concept dans la section suivante, lorsque la gestion de l'information sera abordée. Il ne s'agit plus d'un développement informatique limité dans l'espace et la durée, appelant une gestion de projet et une structure fonctionnelle créées pour un temps déterminé. Mais plutôt, d'un mouvement de virtualisation généralisé, exigeant une gestion du changement intégrée dans la stratégie de l'organisation et dans sa vie quotidienne. C'est ce à quoi réfère Brynjolfsson (2002) lorsqu'il

propose une stratégie qui s'appuie sur trois piliers: 1) la mesure des efforts de virtualisation actuelle de l'organisation; 2) la comparaison des pratiques et de la culture de l'organisation avec celles d'entreprises modèles; 3) l'adoption d'une stratégie de gestion du changement qui implique la participation de l'ensemble des dirigeants et du personnel.

Sous une autre forme, Chanaron et Grange (2004) résumant avec simplicité cette évolution de l'environnement managérial. Leur vision actualisée du management est organisée autour d'une nouvelle agilité, d'une mouvance naturelle et d'un management serré et anticipateur. Pour ce faire, il faut alors accorder beaucoup d'importance à l'information qui permet de se réaligner rapidement, vite et de façon appropriée.

*f) Un nouveau rapport à l'information et au savoir :  
l'organisation communicante et en développement collectif*

Les modes de communication à grande vitesse permettent toutes les pratiques de communication synchrones et asynchrones en proposant une grande diversité de modes d'échanges de l'information. Castells explique, dans ses ouvrages successifs sur la société de l'information, à quel point les règles du jeu sont profondément modifiées. Nous nous retrouvons dès lors devant un nouveau paradigme de gestion qui peut se résumer en trois points.

1. Une mise en contact avec la diversité culturelle

Internet permet d'échanger sans tenir compte des frontières, les contenus informationnels qui y circulent imprègnent l'organisation de valeurs et de données diverses. Que ce contact soit vu comme une confrontation ou une potentialité d'enrichissement, l'organisation est littéralement pilonnée d'informations et ne peut plus se développer en ignorant ce que fait la Chine, l'Inde, le Canada ou le Chili.

2. Un environnement communicationnel aux contours mouvants dans l'espace et la durée

L'information qui traverse l'organisation circule aussi dans des réseaux formels et informels, extérieurs aux structures de communication établies. Malgré les règles de sécurité, les pare-feux de toutes sortes, le contrôle de l'information devient plus illusoire que jamais et l'illusion de contrôle est d'autant plus dangereuse que la vitesse de circulation de cette information, pour gagner des points très éloignés, est grande. Les crises organisationnelles vécues traditionnellement à l'interne ou dans le cas des

conflits syndicaux rituels, dans un espace géographique limité, prennent une ampleur et une durée qui n'a rien de comparable avec ce que la tradition nous a fait connaître.

Les organisations mal préparées à la cybercommunication se retrouvent exposées à la pression de forums d'internautes dont l'intérêt à alimenter les rumeurs n'est pas *a priori* évident ou prévisible. La logique de la gestion de l'information laisse les experts traditionnels souvent démontés. Il leur faut alors découvrir les façons d'utiliser les moteurs de recherche d'Internet à leur avantage. L'expertise est nouvelle pour l'agent d'information. Elle est nouvelle pour le conseiller en GRH aux prises avec les négociations de contrats de travail. Elle est à plus forte raison nouvelle pour les gestionnaires en charge des organisations. On peut donc dire que la gestion de l'information fait plutôt appel à des approches proactives qu'à des stratégies de normalisation et de contrôle.

.....

### HOP! EN LIGNE!

#### Seulement pour le privé, les nouvelles plateformes de gestion des connaissances?

Connaissez-vous Cognitum? Il s'agit d'un réseau d'experts du secteur forestier soutenu par le ministère des Ressources naturelles et de la Faune du Québec. Il s'efforce, grâce à un outil Web d'échange de connaissances, de rencontrer les besoins d'une industrie en crise qui a un urgent besoin de se réinventer.

.....

[www.cognitumforestier.com](http://www.cognitumforestier.com)

.....

Dans un tel contexte, on peut se demander quelle est la valeur d'un plan de délégation qui vise à déterminer le droit d'accès à un savoir et à une responsabilité de décision spécifique. C'est pourtant ce que la gestion s'emploie à créer, et c'est le futur qui nous dira si cette façon de cloisonner par la technologie est une approche valable. Si tel est le cas, les structures technologiques contribueront à recréer les structures humaines qu'elles avaient contribué à faire voler en éclats.

### 3. De nouvelles structures virtuelles pour de l'information et des communications sélectives

Puisque la fonction crée l'organe et le besoin la solution, les experts de la communication ont compris l'importance d'utiliser de façon proactive Internet en créant des espaces de communication et d'information maîtrisables. C'est le règne des intranets, des extranets et de l'outil plus raffiné, le portail, qui procède à un tri de l'information, selon les besoins et le profil de

l'utilisateur. C'est aussi le règne du forum asynchrone, en soutien aux communautés de pratiques, et du travail partagé multisite synchrone dans des environnements multimédia de travail collaboratif. C'est le règne des « webinar » auxquels les internautes de l'organisation peuvent participer de façon virtuelle et qui accueillent, entre autres grâce à Twitter ou à d'autres outils, des invités extérieurs, attirés par le sujet de la discussion.

Ces nouvelles possibilités, bien qu'elles soient très étudiées par les organismes spécialisés en technologie, sont encore un terrain de découverte pour l'analyse sociologique des comportements, de la dynamique de groupe des participants, de la performance relative de leur fonctionnement et de leur résultat réel. Dans cet univers, de nouveaux leaders se découvrent et, loin des yeux près du cœur, trouvent un terrain favorable à l'expression de leurs capacités.

*g) De nouvelles façons de capitaliser la connaissance  
et les données managériales*

C'est l'ère du partage du savoir grâce à la gestion du capital informationnel de l'organisation stocké dans une base de données et accessible en *mode partagé* selon les besoins. L'organisation deviendra-t-elle alors indépendante de ses propres cerveaux humains, grâce à cette mémoire désincarnée ? Deviendra-t-elle invulnérable au roulement de personnel ? C'est loin d'être sûr. En effet, malgré tous les outils pour stocker le savoir des employés, on n'a jamais autant parlé du problème lié au transfert des connaissances et à la perte de l'expertise avec les départs à la retraite (Rinfret, Bernier, Houlfort, Lemay et Mercier, 2010). D'ailleurs, certaines organisations mettent sur pied des comités de legs destinés au transfert de l'expertise de ceux qui quittent à la relève. Un autre mouvement complémentaire, qui mise sur les acteurs coopératifs pour partager en tout temps le savoir, développer l'intelligence collective (Lévy, 1997) et assurer le fonctionnement de plus en plus intelligent de l'organisation virtuelle, trouve sa place dans les théories de gestion. Cette vision, qui n'a pas oublié la productivité pour autant, réintroduit le sens de l'intérêt général et une certaine forme de solidarité spontanée par rapport au groupe.

Pour résumer l'organisation cybernétique, les ressources humaines ne sont plus un effectif mais des personnes, simultanément gérées en tant que collectif et en tant qu'individus. Dans un système qui repose sur des télétravailleurs, des sous-traitants, des travailleurs autonomes pigistes, l'importance de la coopération refait surface. La création du néologisme « coopération » montre à quel point les valeurs sont complexes, paradoxales et essayent de réconcilier des tendances

contradictoires : d'un côté, une compétitivité de plus en plus dure, une montée de l'individualisme, l'isolement et l'approche du chacun pour soi et la remise en cause du syndicalisme. De l'autre, le partage de l'information, la communication à tout crin, le renforcement de l'organisation apprenante avec la recherche du développement de l'intelligence collective, les préoccupations d'éthique ou encore la découverte de la solidarité mondiale.

En définitive, l'organisation virtuelle est loin d'être désincarnée. Ses technologies offrent un nouveau cadre à la communication, mais ce sont ses ressources humaines, individuellement et collectivement valorisées, responsabilisées, pétries de valeurs messianiques, abreuvées de diversité, aspirées dans le mouvement de l'échange, persuadées de la valeur de l'organisation apprenante, qui constituent encore et toujours le facteur de réussite de l'organisation. Si tout est à repenser en fonction des TIC, encore une fois l'élément déterminant est l'humain. À une condition cependant, c'est que le rapport de l'employé à la machine et à la société de l'information soit harmonieux. Cette harmonie s'exprime notamment par la capacité de l'employé à intégrer très vite les nouvelles données de l'environnement et à procéder à une intégration de ses propres compétences.

#### *h) De nouvelles compétences intégratrices et responsables*

L'organisation qui se déploie doit repenser sa structure en silo au profit d'un mode plus horizontal. Le nécessaire partage de l'information et la pénétration des technologies évolutives exigent des employés une polycompétence individuelle. Ils doivent en effet détenir la formation propre à leur domaine d'intervention, une connaissance des technologies propres à leur environnement, apprendre à sélectionner l'information qui leur est utile, gérer leur formation et leur dossier, s'assurer eux-mêmes du maintien de leur santé au travail et de la gestion de leur propre stress. Même dans les organisations du secteur des technologies, les profils de compétences recherchés se déplacent vers des *soft skills*, soit des compétences comportementales comme le travail en équipe, les habiletés de communication et autres compétences transversales (SECOR, 2008).

De servant passif d'une machine, d'instrument d'une GRH visant la productivité, chaque employé serait-il devenu un acteur individuel et collectif de l'organisation du travail et du design de son poste de travail, une PME en quelque sorte ? La réponse est affirmative pour les organisations les plus avancées ou qui utilisent systématiquement des pigistes. Elle est résolument négative pour les organisations aux contours et aux procédés traditionnels qui résistent à l'introduction

des technologies de communication. Elle devrait être nuancée pour celles qui se trouvent sur le parcours entre les deux extrêmes. En effet, ce parcours, dont on ne voit pas la fin actuellement, implique des tâches enrichies pour les employés dont l'ordinateur réalise les activités subalternes. Ce temps libéré par la machine ne se traduit pas systématiquement par des coupures de postes, mais plutôt par de nouvelles tâches associées à une adaptation constante à l'environnement, à l'ajustement des finalités organisationnelles, à l'information et à un instrument de travail évolutif<sup>16</sup>. Pour obtenir ces nouveaux employés polycompétents, il faut créer des modèles de référence. Ces nouveaux employés plus riches d'expertises et de capacités intégratives exigent des managers à leur mesure. Le leadership qu'ils méritent est à la hauteur de la complexité du milieu. Bien qu'il s'agisse d'une évidence, elle n'est pas facile à transposer dans la réalité. Déjà, en 1992, Latour résumait la situation en affirmant que le problème ne consiste ni à gérer les organisations ni à gérer les technologies, mais bien à gérer l'arrimage, l'interaction entre les deux. En 2008, la connaissance de la gestion des organisations a évolué. La technologie et sa gestion ont évolué. Le savoir-faire de la gestion de l'interface a-t-il évolué ? C'est ce qu'examineront les deux prochains chapitres.

### EN RÉSUMÉ

Les rapports de pouvoir sont, dans l'organisation cybernétique, régulés par l'accès à l'information, mais également par la possibilité d'intervention sur les réseaux électroniques. Le charisme virtuel est lié à une capacité à sélectionner, synthétiser, donner un sens à l'information et la transformer en action avant les autres, si possible dans l'instantanéité. L'organisation propre à la société de l'information appréhende le monde dans toute sa complexité. L'intelligence et les affects ne sont plus séparés mais s'enrichissent mutuellement. La gestion du paradoxe est à intégrer, et c'est théoriquement à celui ou celle qui incarne le mieux et le plus vite cette intégration que le pouvoir a des chances d'échoir.

---

16. Source : <[www.ocde.org](http://www.ocde.org)>.

## Conclusion

La réflexion proposée dans le présent chapitre permet de constater que l'organisation de la nature a inspiré toutes les métaphores destinées à décrire les organisations. Une nature perçue d'abord dans ses aspects simplistes, dans sa structuration instinctive et que l'on a ensuite voulu dompter. Une nature dont on saisit plus tard les méandres complexes selon deux axes : celui de l'intelligence et celui de l'émotion humaine. Une nature dont on veut de plus en plus reproduire les capacités intégratrices, dans une vision enrichie et dynamique. Une nature dont on veut saisir les interrelations dans une compréhension à la fois cosmique et holographique des mécanismes du pouvoir.

La notion de rapports de force et de pouvoir est omniprésente, et ce n'est pas parce que la dernière métaphore s'adresse à un univers mondialisé que le mot pouvoir a disparu. Il est encore plus visible et présent à grande échelle, et cela d'autant plus qu'il s'exerce à travers des relations virtuelles où l'information circule en mode instantané entre des individus et des groupes dont les relations sont informelles, voire mêmes inattendues et discrètes ou totalement indiscrettes !

Le leadership pouvait-il rester sur ses positions à travers l'évolution des organisations ? Dans le deuxième chapitre, nous verrons comment celui-ci a évolué et comment les gestionnaires et dirigeants, ainsi que leur relève, sont conviés à s'approprier de nouvelles compétences, de nouvelles approches et une nouvelle façon de s'identifier eux-mêmes dans cette histoire aux multiples rebondissements. L'évolution des organisations sera reprise dans le prochain chapitre. L'Histoire se construit sur les connaissances, les expériences et les contributions antérieures. Bien que certaines doivent être rejetées parce qu'elles sont manifestement désuètes, d'autres, au contraire, constituent des tendances de fond qui servent de fil conducteur à travers l'histoire et son interprétation. Ces tendances lourdes survivent aux modes et aux changements d'outils et de contexte. Ce sont les valeurs sûres sur lesquelles nous nous sommes appuyées, alors que les autres font partie du délestage obligatoire avant d'aborder avec curiosité et passion les défis propres à chaque étape managériale.

## Références

- AKTOUF, O. (1999). *Le management entre tradition et renouvellement* (3<sup>e</sup> éd.), Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
- ARISTOTE (n.d./2008). *Parties des Animaux*, Paris, Flammarion.
- ARVON, H. (1969). *La philosophie du travail*, Paris, Presses universitaires de France, coll. «Initiation philosophique».
- BACHARACH, S.B. (1989). «Organizational theories: Some criteria for evaluation», *The Academy of Management Review*, 14(4): 496-515.
- BÉLANGER, L. et MERCIER, J. (2006). *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- BOURGEOIS, V.W. et PINDER, C.C. (1983). «Contrasting philosophical perspectives in administrative science: A reply to Morgan», *Administrative Science Quarterly*, 28(4): 608-613.
- BOYER, L. et EQUILBEY, N. (2003). *Organisation, théories, applications* (2<sup>e</sup> éd.), Paris, Les Éditions d'Organisation.
- BRUNELLE, É. (2003). «Virtual companies or virtuality within companies? An analysis model», *Gestion*, 28(2): 41-47.
- BRYNJOLFSSON, E. (2002). *Computing Productivity: Firm-Level Evidence*, Cambridge, MIT Sloan School of Management.
- CARNOY, M., CHEMLA, P. et CASTELLS, M. (2001). *Dans quel monde vivons-nous? Le travail, la famille et le lien social à l'ère de l'information*, Paris, Fayard.
- CASCIO, W.F. et SHURYGAILO, S. (2003). «E-leadership and virtual teams», *Organizational Dynamics*, 31(4): 362-375.
- CASTELLS, M. (1996). *La société en réseaux*, Paris, Fayard.
- CASTELLS, M. (1997). *Le pouvoir de l'identité*, Paris, Fayard.
- CASTELLS, M. (2007). *Mobile communication and Society. A global Perspective*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology Press.
- CHANARON, J.-J. et GRANGE, T. (2004). «Vers une fécondation du management technologique», *Revue du management technologique*, 14(3): 73-112.
- CHAREIX, F. et OTTAVIANI, D. (2003). «Nature», dans M. Blay (dir.), *Grand Dictionnaire de la philosophie*, Paris, Larousse, CNRS Éditions, p. 706-708.
- CHARLESWORTH, A. (2009). *Internet Marketing. A Practical Approach*, Oxford, Elsevier.
- CICERON, Q. (64-65/1996). *Manuel de campagne électorale*, Paris, Arléa-Poche.
- CLEGG, J. (1990). *Modern Organizations*, Londres, Sage Publications.
- COMBES, Y., SAMMER, C. et BAKIS, H. (1995). «La communication mobile professionnelle», *Annales de géographie*, 104(585-586): 599-613.

- COULON, R. et MERCIER, S. (2001). *L'impact des TIC sur la fonction RH: vers une gestion des compétences en réseau?*, Actes du XII<sup>e</sup> Colloque de l'AGRH, Liège, France, 13-14 septembre, p. 354-372.
- DE ROSNAY, J. (1975). *Le macroscope*, Paris, Seuil.
- DE ROSNAY, J. (1994). *Éducation, Écologie et approche systémique. Communication présentée au congrès de l'AGIEM*, La Rochelle, France.
- DE ROSNAY, J. (1995). *L'homme symbiotique*, Paris, Seuil.
- DÉRY, R. (2007). «Le management de la tradition à l'hyper modernité», *Gestion*, 32(3): 76-87.
- DESCARTES, R. (1644/1971). *Principes de la philosophie*, Paris, Presses universitaires de France.
- DESREUMAUX, A. (1998). *Théorie des organisations*, Cormelles-le-Royal, Éditions Management et Société.
- DEWERPE, A. (2001). *Histoire du travail*, Paris, Presses universitaires de France, coll. «Que sais-je?».
- DYENS, O. (2005). *Navigations technologiques*, Montréal, VLB-Québecor.
- DYENS, O. (2008). *La condition inhumaine. Essai sur l'effroi technologique*, Paris, Flammarion.
- ETTIGHOFFER, D. (2001, Septembre). «La clé, c'est l'innovation organisationnelle», *L'expansion Management Review*.
- FOUCAULT, M. (1975). *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.
- GALILÉE (1623/1989). *L'Essayeur*, Paris, Belles Lettres.
- GAULÉJAC, V. DE (2005). *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil.
- GIROD-SÉVILLE, M. (1996). *La Mémoire des organisations*, Paris, L'Harmattan.
- HATCH, M.J. (1997). *Organization Theory*, New York, Oxford University Press.
- HOCHSCHILD, A.R. (1997). *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, New York, New York Metropolitan Books.
- KANT, E. (1790/1985). «Critique de la faculté de juger», dans *Œuvres philosophiques*, Tome II, Paris, Gallimard.
- LATOUR, B. (1992). *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte.
- LEIBNIZ, G.W. (1994). *Système nouveau de la nature*, Paris, Garnier-Flammarion.
- LÉVY, P. (1997). *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, Paris, La Découverte.
- LIVIAN, Y.F. (2001). *Introduction à l'analyse des organisations*, Paris, Broché.
- MARC, E. et PICARD, D. (2004). *L'école de Palo Alto. Un nouveau regard sur les relations humaines*, Paris, Hertz.

- MARREC, A. (2004). « L'administration en ligne et la gestion citoyenne, organisée et animée », *La revue de l'innovation dans le secteur public*, 9(3): 1-11.
- MARREC, A. (2005). *La gestion des organisations virtuelles: un sport extrême!*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- MARX, K. (1867/2008). *Le Capital*, Paris, Gallimard.
- MASLOW, A.H. (1943). « A theory of human motivation », *Psychological Review*, 50(4): 370-396.
- MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 434 p.
- MINTZBERG, H. (2004). *Le management: voyage au centre des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- MORGAN, G. (1980). « Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory », *Administrative Science Quarterly*, 25(4): 605-622.
- MORGAN, G. (1983). « More on metaphor: Why we cannot control tropes in administrative science », *Administrative Science Quarterly*, 28(4): 601-607.
- MORGAN, G. (1989). *Images de l'organisation* (3<sup>e</sup> éd.), Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- MORGAN, G. (1991/2003). *Images de l'organisation* (2<sup>e</sup> éd.), Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- O'REILLY, T. (2005). « What is Web 2.0? », Document électronique récupéré de <<http://oreilly.com>>.
- ORIEUX, J. (1998). *Talleyrand: Biographies historiques*, Paris, Flammarion.
- OSWICK, C., KEENOY, T. et GRANT, D. (2002). Metaphors and analogical reasoning in organization theory: Beyond orthodoxy. *Academy of Management Review*, 27(2): 294-303.
- PINARD, R. (2000). *La révolution du travail, de l'artisan au manager*, Montréal, Éditions Liber.
- PINDER, C.C. et BOURGEOIS, V.W. (1982). « Controlling tropes in administrative science », *Administrative Science Quarterly*, 27(4): 641-652.
- POINT, S. et SINGH, V. (2003). « Defining and dimensionalising diversity », *European Management Journal*, 21(6): 750-761.
- RINFRET, N., BERNIER, L., HOULFORT, N., LEMAY, L. et MERCIER, D. (2010). « Défis en enjeux des connaissances: la réalité des cadres de la fonction publique québécoise », *Télescope*, 16(1): 208-224.
- ROSENZWEIG, P. (1998). « Managing the new global workforce: Fostering diversity, fostering consistency », *European Management Journal*, 16(6): 644-652.
- ROULEAU, L. (2007). *Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

- ROWE, F. et BÉAL, L. (1995). « Réseaux de l'information et nouvelles formes d'organisations: le cas des banques », *Annales de géographie*, 104(585-586): 516-539.
- SANSEAU, P.-Y. (2004). « Temps de travail. Technique et technologie, évolutions autour d'interactions aux enjeux renouvelés », *Revue du Management Technologique*, 14(3): 49-72.
- SECOR CONSEIL (2008). « TECHNO Compétences », *Diagnostic sectoriel de main-d'œuvre du secteur des technologies de l'information et de la communication. Rapport final*. Document récupéré en ligne <www.technocompetences.qc.ca>.
- SENGE, P.M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, Londres, Random House.
- SIMON, H.A. (1983/1947). *Administration et processus de décision*, Traduction française par Pierre-Emmanuel Dauzat, Paris, Économica, coll. « Gestion ».
- TAYLOR, F.W. (1911). « Principes de direction scientifique des entreprises », dans L. Bélanger et J. Mercier (2006). *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- TSOUKAS, H. (1991). « The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science », *The Academy of Management Review*, 16(3): 566-585.
- TSOUKAS, H. (1993). « The road to emancipation is through organizational development: A critical evaluation of total systems intervention », *Systemic Practice and Action Research*, 6(1): 53-70.
- VON BERTALANFFY, L. (1973). *Théorie générale des systèmes* (éd. française), Paris, Dunod.
- WALLIMANN, I., TATSIS, N.C. et ZITO, G.V. (1977). « On Max Weber's definition of power », *Journal of Sociology*, 13(3): 231-235.
- WEICK, K.E. (1989). « Theory construction as disciplined imagination », *The Academy of Management Review*, 14(4): 516-531.
- WOLFF, P. et MAURO, F. (1965). *Histoire générale du travail: l'âge de l'artisanat (V<sup>e</sup> – XVIII<sup>e</sup> siècles), tome II*, Paris, Nouvelle Librairie de France.
- ZIGURS, I. (2003). « Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? », *Organizational Dynamics*, 31(4): 339-351.



CHAPITRE

# 2

## À CHAQUE APPROCHE MÉTAPHORIQUE SON LEADER Du *great-man* au technoleader de résonance

La responsabilité incessante d'un leader,  
c'est de supprimer tous les détours,  
toutes les barrières pour s'assurer  
que la vision est claire, puis réelle.

JACK WELCH,  
*président de General Electric de 1981 à 2001*

## Introduction

Ce chapitre présente les principales théories du leadership pour conduire à celle que nous proposons et qui correspond, croyons-nous, aux besoins actuels de l'organisation. Balzac (1835) faisait dire à Vautrin, un de ses personnages censé représenter Talleyrand: « Il n'y a pas de principes, il n'y a que des évènements, il n'y a pas de lois, il n'y a que des circonstances... L'homme supérieur épouse les évènements pour les conduire... L'homme n'est pas tenu d'être plus sage que toute une nation » (*Le Père Goriot*, p. 218). Dans cette phrase, on retrouve un élément important dans la question du leadership : la mission de conduire, en tenant compte de la lecture de l'évènement et de ses propres capacités humaines qui doivent à la fois être supérieures et modestes par rapport à la nature de l'organisation, dont on assume la direction. Sur cette base plutôt traditionnelle et en même temps très moderne, les lignes suivantes vont exposer l'évolution de la pensée sur le leadership en cinq étapes.

La variété des théories et des modèles existants sur le leadership s'explique notamment par l'évolution constante des structures des organisations et des personnes qui les composent. À cet égard, Gond et Mignonac (2002) affirment que la multiplication des contextes entraîne inévitablement le leadership et ses fonctions à se développer, à évoluer. Qui plus est, puisque les personnes constituent dorénavant des ressources et des compétences clés de l'organisation, cette dernière doit voir son leadership se renouveler de manière continue.

Dans le présent chapitre, nous verrons comment les théories du leadership ont évolué parallèlement aux théories des organisations et, particulièrement, aux métaphores qui y sont associées. La dernière théorie présentée est une contribution des auteurs à la pensée scientifique, dans la mesure où elle situe le leader à l'interface entre le leadership de résonance et le technoleadership, en partant de la conviction que dans les organisations cybernétiques, l'un ne devrait pas aller sans l'autre. Le tableau 2.1 propose un arrimage entre les principales théories du leadership et les métaphores présentées au premier chapitre.

Tableau 2.1

### Arrimage entre les métaphores de l'organisation et les théories du leadership

THÉORIE DU LEADERSHIP	MÉTAPHORE
<i>great-man</i> et traits	Nature
Comportementale	Machine
Situationnelle et de contingence	Organisme vivant
Transformationnel	Cerveau
Technoleadership de résonance	Cybernétique

## 2.1 La métaphore de la nature et la théorie des traits

Trop souvent, la contribution des *great-man theories*<sup>1</sup> est négligée dans l'étude des théories du leadership. Pourtant, ces premières réflexions sur le leadership, qui datent du XIV<sup>e</sup> siècle, sont fondées sur une idée partagée par la plupart d'entre nous, à savoir que l'histoire de la civilisation humaine a été modelée par l'action de grands hommes<sup>2</sup> (Bass, 1990). Par exemple, il est plus que probable que le déroulement de la révolution russe aurait été complètement différent si Lénine avait été pendu plutôt que de subir l'exil forcé par l'ancien régime tsariste. Pour certains auteurs et essayistes sur l'histoire, les masses attendent la venue de grands hommes qui vont changer leur destin. Bass (1990) rappelle que, dans un essai de 1841 portant sur les héros, Carlyle suggérait que le concept du héros viendrait renforcer l'image du leader doué de qualités exceptionnelles et intrinsèques auprès de la population.

Ce type de représentation sera récupéré au XX<sup>e</sup> siècle par les auteurs des théories des traits de la personnalité, qui soutiennent que les leaders sont dotés de qualités supérieures, qualités qui, on le suppose, ne sont pas obligatoirement partagées par leurs collaborateurs.

1. *Note des auteures.* Littéralement, on peut traduire par les théories des grands hommes. Toutefois, puisque ce concept est répandu et accepté dans la littérature sur le sujet, nous avons conservé l'expression anglaise.

2. Comme le fait remarquer Bass, l'apport des femmes comme Jeanne d'Arc, la grande Catherine de Russie et Elizabeth 1<sup>re</sup> n'est pas pris en considération chez les premiers auteurs de ce courant d'étude du leadership.

Ces auteurs souscrivent ainsi à la thèse selon laquelle il existe des traits de personnalité universels qui distinguent les leaders de ceux qui ne le sont pas (Langton et Robbins, 2001). Influencés par le positivisme de l'époque, ils ont tenté, par l'entremise de divers tests de personnalité, de dresser un inventaire des qualités physiologiques, psychologiques et sociales distinctives des leaders. Même si ces théories sont tombées en défaveur après la critique sévère de Stogdill (1948), qui a montré comment l'émergence du leadership est tributaire à la fois de la personne et de la situation, leur influence demeure encore très présente aujourd'hui parce qu'elles proposent une réponse claire à la question de savoir si une personne naît ou non leader.

Un leader reste un leader peu importe les circonstances, car ses traits de leadership font partie de sa génétique. Toutefois, les circonstances auxquelles cet individu a fait face au cours de sa vie auraient un impact sur ses traits actuels de leadership [traduction libre] (Grint, 1997, p. 4).

En fait, Grint va plus loin encore en faisant allusion au statut essentialiste de l'approche par traits, laquelle élève les traits à titre d'unique donnée à considérer dans l'étude du leadership.

Même si la majorité des auteurs n'arrivent pas à un consensus lorsqu'il est temps de nommer les traits qui définissent vraiment un leader, il n'en demeure pas moins qu'ils ont contribué à enrichir la réflexion sur le leadership dans le domaine de l'administration en circonscrivant un portrait type des qualités qu'un leader devrait présenter. Parmi les traits les plus souvent cités, on trouve, notamment, l'ambition, l'énergie (passion), le désir de diriger, l'honnêteté, l'intégrité et l'intelligence (Bass, 1990). En admettant que dans les sciences humaines, les définitions courantes dans un domaine d'études sont autant de constructions qui reflètent non seulement les idéologies présentes dans une société, mais aussi les transformations que subit cette dernière (Baillargeon, 2005), on peut supposer que les traits attendus chez un leader ■, aujourd'hui, ne sont peut-être plus les mêmes que ceux que l'on recherchait à d'autres époques.

Comment la métaphore de la nature en tant que principe de production peut-elle aider à comprendre la naissance des premières théories du leadership ? Sans admettre l'existence d'une cause intelligente comme une ruse de la Raison, dirait Kant, ou encore d'un dessein de la nature qui serait à l'œuvre dans l'histoire universelle, la métaphore de la nature autorise à penser que les leaders, héros ou non, posséderaient des attributs considérés comme autant de legs donnés par la nature à des êtres d'exception. Déjà porteurs de traits à leur naissance, les futurs leaders disposeraient, ainsi, de tout le bagage nécessaire leur permettant de diriger ceux qui ne possèdent pas ces traits naturels.

#### DES EXEMPLES ■

Martin Luther King illustre bien le modèle du **leader charismatique**. Grâce à sa personnalité et à sa vision révolutionnaire, il a attiré, inspiré et mobilisé les foules autour de ses idéologies et de ses projets.

Fidel Castro pourrait lui aussi être qualifié de **leader charismatique**. Resté au pouvoir durant près de 50 ans, ce personnage mobilisateur et rassembleur a frappé l'imaginaire et fut perçu tel un héros par sa population.

À leur manière, les leaders seraient aussi des artisans, dans la mesure où ils fabriqueraient l'Histoire d'un point de vue macro et, grâce à leurs aptitudes naturelles, seraient capables de façonner l'histoire des organisations qu'ils dirigent. Cette interprétation naturelle suppose que l'on puisse séparer distinctement les leaders de ceux qui ne le sont pas. Une telle séparation n'est pas sans rappeler la justification de l'esclavage par les penseurs grecs, qui défendaient l'idée que par nature, certains hommes, par leurs dispositions physiques, sont appelés à être commandés tandis que d'autres, par leur raison, sont destinés à commander. Cette idée a également été défendue dans le cadre de nombreux génocides, dont le plus connu est certainement la Shoah.

## 2.2 La métaphore de la machine et l'approche comportementale

La métaphore de la machine met en exergue les différences qui séparent le gestionnaire du leader, en soulignant justement ce qui caractérise les tâches attendues chez les gestionnaires *tout-puissants*. En mettant surtout l'accent sur le fonctionnement efficace de l'organisation, où chaque rouage est au bon endroit, la métaphore de la machine soulève une question qui demeure actuelle : Les managers sont-ils nécessairement des leaders ? Bass (1990) reconnaît la difficulté de séparer les deux activités car, outre le fait de faciliter les relations interpersonnelles au travail, les leaders, comme les managers, planifient, organisent et évaluent le travail à accomplir. Selon l'auteur, bien que d'autres tâches reviennent explicitement aux managers (embaucher, superviser, négocier, représenter l'employeur), il reste que l'ambiguïté demeure, car les fonctions du manager peuvent lui procurer du leadership et que les activités du leader peuvent renforcer le management (Zaleznik, 1977). « Néanmoins, il reste que certains gestionnaires n'ont pas de leadership, tout comme certains leaders ne savent pas gérer » [traduction libre] (Bass, 1990, p. 383).

L'efficacité et la rationalité caractérisent la métaphore de la machine. Dans cette métaphore, ce qui prime est l'efficacité organisationnelle (Morgan, 1989). Afin d'atteindre cette efficacité et de se conformer aux principes de l'organisation machine, les tâches des managers sont modifiées de telle sorte qu'ils puissent contrôler le travail des employés. De plus, l'élément humain se décompose en tâches et en comportements, dans le sens où les employés incarnent les parties de la machine accomplissant les tâches prescrites et où les gestionnaires contrôlent les activités des employés, leurs façons de faire

et leurs méthodes de travail. C'est dans cette optique que Ford, fondateur de la compagnie automobile bien connue, a réalisé son modèle de gestion axé sur l'organisation du travail : le fordisme, largement inspiré de l'organisation scientifique du travail de Taylor (Roethlisberger et Dickson, 1964). Afin d'augmenter la productivité et l'efficacité de sa compagnie, Ford s'est basé, dans la lignée du taylorisme, sur des principes de divisions horizontale et verticale du travail, d'interchangeabilité des pièces, de standardisation des opérations et d'augmentation du pouvoir d'achat de ses employés. L'efficacité, l'efficacé et la rationalité étaient donc des principes fondamentaux de sa philosophie de gestion.

Comme son nom l'indique, l'approche comportementale met l'accent sur les comportements des leaders. Cette approche s'est développée des années 1950 aux années 1970 (Bandura, 1977), alors que des chercheurs tentaient d'identifier les comportements des leaders jugés efficaces, c'est-à-dire dont les savoir-faire et les savoir-être exercent une influence positive sur le travail de leurs collègues. L'identification de ces différents comportements a ensuite permis d'élaborer un style de leadership (Alimo-Metcalf, 2007). Cette approche suggère qu'il existe une meilleure façon (*one best way*) de diriger, et que les leaders qui démontrent à la fois un grand intérêt à l'égard des individus et de l'accomplissement des tâches seront des leaders efficaces (Labelle, 2006). L'approche comportementale vise à expliquer comment les leaders combinent ces deux types de comportements pour influencer les subordonnés dans leur travail (Northouse, 2004).

Bien que les fondements de la théorie élaborée par Simon dans les années 1940, dont nous avons parlé au premier chapitre, aient été inspirés du behaviorisme, ils se distinguent des approches scientifiques en ce sens que la dimension humaine du travailleur est au cœur de la réflexion, avec les limites que cela confère à la production mais surtout, à la gestion et à la prise de décision. Sa conception de l'entreprise en est une qui évolue dans un milieu économique et dont les objectifs sont liés à la création de richesse, ce qui constitue également un des principes de l'approche comportementale en organisation. Les pratiques organisationnelles proposées par Simon, soit les routines, le morcellement de la prise de décision, un système de récompenses et de sanctions pour conserver l'adhésion aux normes sociales de l'organisation, reflètent ce contexte de production et d'exécution et sont, à la fois, similaires aux principes de Taylor et rattachés à la métaphore de la machine.

Plusieurs études, notamment celles des universités de l'Ohio et du Michigan et celles de Blake et Mouton, ont contribué au développement de l'approche comportementale (Northouse, 2004). Ces

recherches ont été réalisées à partir de l'observation directe des comportements des leaders dans un contexte expérimental ou en demandant à des personnes de décrire les comportements des gestionnaires.

### 2.2.1 Les études de l'Université de l'Ohio

Puisque les résultats des études portant sur l'approche des traits se sont avérés infructueux, un groupe de chercheurs de l'Université de l'Ohio s'est penché sur l'étude des comportements des leaders (Gond et Mignonac, 2002). De façon plus spécifique, ce groupe voulait étudier les actions et les comportements des gestionnaires en situation de gestion. Les résultats de leurs recherches ont démontré que les leaders adoptent deux types de comportements : les comportements liés à la **structure** et les comportements de **considération**. Les comportements liés à la structure sont axés sur la tâche : le leader est responsable d'organiser et de diriger le travail des employés en vue d'atteindre les objectifs. Quant à eux, les comportements de considération sont axés sur la personne, le respect, la confiance et les relations interpersonnelles (Labelle, 2006 ; Northouse, 2004). Les comportements de considération sont décrits comme le fondement du leadership coopératif, tandis que ceux liés à la structure sont reconnus comme le fondement du leadership directif (Alimo-Metcalfe, 2007). Selon Northouse (2004), l'identification de ces deux classes de comportements est au cœur de l'approche comportementale, en ce sens où ils déterminent les actions du leader.

### 2.2.2 Les études de l'Université du Michigan

Northouse (2004) rapporte que les chercheurs de l'Université du Michigan ont non seulement étudié les comportements liés au leadership, mais qu'ils se sont aussi attardés aux impacts des comportements susceptibles d'accroître la performance.

À partir de leurs travaux, ces chercheurs ont aussi conclu que les leaders adoptent deux types de comportements : les comportements axés sur la **personne** et les comportements axés sur la **tâche**. Les leaders qui adoptent des comportements axés sur la personne privilégient des rapports humains avec leurs employés, portent une attention à leurs besoins, encouragent la participation des employés à certaines décisions et tentent de créer un climat de confiance. Les leaders adoptant des comportements davantage orientés sur la tâche organisent le travail en vue d'atteindre les objectifs fixés. Pour ce faire, ils définissent des standards élevés, planifient les tâches minutieusement et supervisent

leurs employés avec une grande attention (Labelle, 2006; Northouse, 2004). Selon les travaux de cette équipe, les groupes les plus productifs sont dirigés par des leaders dont les comportements sont axés sur la personne.

### 2.2.3 Les travaux de Blake et Mouton

En 1964, Blake et Mouton ont conceptualisé un modèle de comportements du leader qui est par la suite devenu une grille de référence pour l'étude du leadership. Cette grille, mise à jour quatre fois depuis sa création, a été conçue dans le but de comprendre comment les leaders soutiennent les organisations dans l'atteinte de leurs objectifs par l'entremise de deux facteurs : l'intérêt pour les humains et l'intérêt pour la production. Ces facteurs constituent les axes de la grille qui se divise en quatre-vingt-neuf cases (9 × 9). Les auteurs identifient cinq types de leaders :

- ♦ Le style (1/1) est un style de gestion qualifié d'anémique ou de laissez-faire, car il s'intéresse peu aux facteurs humains et aux facteurs de production.
- ♦ Le style (1/9) est qualifié de gestion de type social, puisque le gestionnaire se préoccupe principalement des relations humaines à l'intérieur de son équipe de travail et montre peu d'intérêt pour les facteurs de production.
- ♦ Le style (5/5) est décrit comme un style de gestion de type intermédiaire, puisque le gestionnaire cherche un compromis entre les facteurs humains et les facteurs de production.
- ♦ Le style (9/1) est caractérisé par un style de gestion autoritaire. L'intérêt du gestionnaire est porté uniquement sur la production.
- ♦ Le style (9/9) privilégie le travail d'équipe. Le gestionnaire s'intéresse autant à la production qu'aux personnes et cherche à faire participer les employés aux décisions de l'entreprise.

Pour Blake et Mouton, le style le plus efficace est le 9/9. Les gestionnaires adoptant ce style sont en mesure d'optimiser la satisfaction des employés et la productivité de l'entreprise (Labelle, 2006).

.....  
**HOP! EN LIGNE!**

Vous avez envie de tester votre style de management? Keyros Management vous permet de faire le test de Blake et Mouton directement en ligne.

.....  
[www.keyros.net](http://www.keyros.net)  
.....

Comme pour l'approche des traits, plusieurs critiques ont été formulées à l'endroit de l'approche comportementale. Certaines soulignent qu'elle ne tient pas compte de la situation ou du contexte dans la compréhension du leadership, alors que d'autres indiquent l'absence des facteurs expliquant l'efficacité du leader, tels que le rendement du personnel, le sexe du leader, l'attribution des employés, etc. (Delisle, 2004).

En somme, l'approche comportementale fournit un cadre d'évaluation du leadership à partir de deux catégories : les comportements axés sur la tâche ou axés sur la personne. Cette approche fait ressortir l'importance d'adapter ses comportements en fonction de la situation. Certaines situations exigent des leaders de s'attarder davantage à la tâche, alors que d'autres situations nécessiteront des comportements axés sur la personne.

### **2.3 La métaphore biologique et le leadership situationnel et de contingence**

Joël de Rosnay (1995), qui illustre l'évolution du commandement en fonction de l'évolution de l'organisation, caractérise à grands traits les analogies entre le modèle biologique et le leadership. Pour lui, la métaphore biologique appelle une organisation réticulaire, dont la conduite est le pilotage et le type de leadership est interactif. À la différence des styles de leadership précédents, cette approche prend en compte, explicitement, un ensemble beaucoup plus complexe de variables, reliées au contexte et au facteur humain.

Puisque l'adaptation au contexte apparaît comme une composante majeure de la métaphore de l'organisme vivant, on y associe le leadership de contingence et le leadership situationnel. La métaphore de l'organisme soutient que certaines espèces conviennent mieux à un type d'environnement donné (Morgan, 1989). Il en est de même avec le leadership, selon les approches situationnelle et de la contingence, qui suggèrent que certains styles de leadership conviennent mieux à certaines situations. Pour être efficace, le gestionnaire doit modifier ses comportements en fonction des caractéristiques de la situation, ce qui signifie qu'il doit également prendre en considération les besoins des employés. Dans une telle perspective, on introduit le facteur humain en tant que variable pour étudier et comprendre l'incidence du leadership sur la motivation et la productivité des employés.

En effet, l'approche comportementale met l'accent sur les comportements des leaders, alors que les approches situationnelle et de la contingence s'attardent aux subordonnés comme objet d'étude (Hunt, 1967).

Contrairement à l'approche des traits, l'approche situationnelle reconnaît l'importance du contexte comme facteur explicatif du leadership, tout comme l'approche de la contingence. Bien souvent d'ailleurs, la littérature traite conjointement l'approche situationnelle et l'approche de la contingence, puisque la distinction entre les deux s'avère plutôt subtile. Cette distinction repose sur le sens des relations entre les variables (Labelle, 2006). Dans l'approche situationnelle, c'est la situation qui dicte le style de leadership à adopter, alors que dans l'approche de la contingence, il n'existe pas de séparation entre les variables, puisqu'elles sont toutes interreliées. Mis à part cette distinction, les deux approches utilisent non seulement les mêmes variables pour étudier le leadership – types de comportements du leader, caractéristiques des subordonnés et caractéristiques de la situation –, mais elles sont également fondées sur les mêmes prémisses : les leaders agissent différemment en fonction des situations ; ces dernières déterminent les leaders qui émergeront et les comportements nécessaires.

Selon Grint (1997), dans l'approche situationnelle, le leader s'adapte et utilise le style de leadership approprié en fonction des différents contextes, modifiant ses comportements selon la situation. Northouse (2004, cité dans Fiedler et Chemers, 1974) rapporte que la théorie de la contingence conçoit le leadership comme flexible, c'est-à-dire qu'il se transforme en fonction des éléments du contexte. L'efficacité du leader étant tributaire de l'arrimage entre le style adopté et les caractéristiques de la situation. Desreumaux (1998) soutient, pour sa part, que les auteurs de la théorie de la contingence « identifient les variables qui ont un impact majeur sur la structuration des organisations. Selon eux, des caractéristiques de contexte ou de situation imposent des contraintes d'organisation auxquelles il convient de s'adapter » (p. 98). Pour ces auteurs, les variables de contingence sont essentiellement les technologies, la taille de l'organisation et l'environnement.

---

## VOTRE OPINION

Selon vous, existe-t-il un style de leadership pour la majorité des situations vécues en organisation ? Par exemple, est-on souvent plus directif et orienté vers la tâche en situation d'urgence ?

---

C'est au cours des années 1970 et 1980 qu'on voit apparaître des théories tentant d'associer l'efficacité du leader à la fois aux variables de personnalité et de comportement et aux facteurs situationnels. Plusieurs auteurs ont élaboré des modèles tenant compte des facteurs situationnels pour expliquer le leadership. Parmi ces modèles, quatre ont particulièrement contribué au développement de ces approches : la théorie de la contingence de Fiedler, la théorie « trajectoire-objectifs » (*path-goal*) de House, le modèle de leadership situationnel de Hersey et Blanchard (1974) et le modèle de contingence de Vroom et Yetton (1973) et de Vroom et Jago (1988). Comme l'organisme vivant s'adapte au froid, à la présence d'un virus ou encore à la faim, ces modèles dépeignent le leadership comme une adaptation au contexte.

### 2.3.1 Le modèle de la contingence de Fiedler

La théorie de la contingence de Fiedler (1967) a transformé les recherches sur le leadership dès la fin des années 1960 (Hunt, 1967 ; Peters, Hartke et Pohlmann, 1985 ; Strube et Garcia, 1981). Pour Fiedler<sup>3</sup>, l'efficacité d'un leader à adopter des comportements axés sur la tâche et la personne dépend des caractéristiques de la situation. Une situation est considérée favorable pour le leader si l'équipe qu'il dirige lui voue de l'estime, si les tâches à accomplir sont structurées et simples et si le leader détient un pouvoir attribuable à son poste (Bass, 1990).

Parmi ces contributions, Fiedler<sup>4</sup> a conçu un instrument de mesure visant à identifier le style de leadership d'un individu dans un contexte donné ; il a proposé le concept de maîtrise situationnelle pour décrire la marge de manœuvre que détient le leader et il a mis en œuvre le programme de formation adéquate leader-situation (Delisle, 2004 ; Hunt, 1967 ; Peters, Hartke et Pohlmann, 1985 ; Strube et Garcia, 1981).

### 2.3.2 La théorie « trajectoire-objectifs » (*path-goal*) de House (1971)

La théorie trajectoire-objectifs, élaborée par House (1971), porte sur les moyens utilisés par le leader pour motiver ses subordonnés à atteindre les objectifs fixés, ainsi que pour accroître leur performance et leur satisfaction au travail. Pour y parvenir, le leader doit d'abord connaître les motivations de ses employés. Ensuite, il doit adapter son style en

---

3. *Ibid.*

4. *Ibid.*

fonction des différents besoins des subordonnés et, finalement, il doit intervenir auprès d'eux, au moment opportun, afin de s'assurer de l'efficacité de ces derniers dans l'atteinte des objectifs. Cette théorie repose sur la prémisse selon laquelle les subordonnés seront motivés s'ils considèrent qu'ils peuvent accomplir les tâches demandées, s'ils jugent que leurs efforts en valent la peine et que ces efforts seront récompensés. La grille en question comporte les variables suivantes dans l'étude du leadership : le style de leadership, les caractéristiques des subordonnés et l'organisation des tâches.

Grâce à cette grille, House a conçu un modèle composé de quatre styles de leadership, des caractéristiques des subordonnés et des tâches, ce qui constitue les composantes majeures de la théorie trajectoire-objectifs. Les quatre styles de leadership sont le leadership directif, le leadership axé sur les résultats, le leadership de soutien et le leadership participatif. Quant aux caractéristiques des subordonnés, l'auteur identifie quatre types de subordonnés présentant des besoins différents, à savoir :

- ◆ le subordonné ayant un besoin de sécurité élevé ;
- ◆ le subordonné ayant des besoins sociaux élevés ;
- ◆ le subordonné ayant un besoin de contrôle élevé ;
- ◆ le subordonné ayant un besoin de réalisation élevé.

Pour être efficace, le leader devra adapter son style de leadership en fonction de ces caractéristiques, mais aussi en prenant en considération les caractéristiques des tâches que les subordonnés ont à accomplir. Ces caractéristiques reposent notamment sur la complexité et l'aménagement des tâches, sur la structure hiérarchique et sur la culture de l'équipe (Labelle, 2006).

### **2.3.3 Le modèle de leadership situationnel de Hersey et Blanchard (1974)**

Selon Northouse (2004), le leadership situationnel comporte deux dimensions : la direction et le soutien. L'une et l'autre dimensions doivent être prises en compte suivant la situation dans laquelle se trouvent le leader et ses subordonnés. Pour déterminer quels sont les besoins propres à une situation, le leader doit évaluer les compétences et l'engagement de ses employés pour accomplir une tâche. Ainsi, le leader devra adopter des comportements de direction ou de soutien en fonction des besoins de ses subordonnés. Ces besoins dépendent du degré de maturité des employés, laquelle se définit comme « la capacité et la volonté des subordonnés d'exécuter la tâche qui leur

est assignée» (Hunt, Osborn et Schermerhorn, 2002, p. 372). Donc, le leader efficace est celui qui tiendra compte du degré de maturité de ses employés dans l'adoption de comportements directifs ou de soutien.

Hersey et Blanchard (1974) ont conçu un modèle qui permet d'évaluer les besoins d'une situation et d'utiliser le style de leadership le plus approprié à cette situation. Ce modèle propose quatre styles de leadership variant selon le degré de maturité des employés, soit a) le leadership autocratique ; b) le leadership de motivation ; c) le leadership participatif ■ et d) le leadership de délégation. À titre d'exemple, le style directif devrait être privilégié chez le leader qui doit superviser des employés démontrant un faible degré de maturité. En contrepartie, le leader devrait adopter un style de leadership de délégation lorsque les employés font preuve d'un degré de maturité très élevé.

Le concept de leadership participatif évoqué dans le modèle de Hersey et Blanchard (1974) et de House (1971) fait, par ailleurs, partie intégrante du modèle développé par Vroom et Yetton (1973) et Vroom et Jago (1988).

### 2.3.4 Le modèle de contingence de Vroom et Yetton (1973) et Vroom et Jago (1988)

Alors que dans le modèle de Hersey et Blanchard, le style de leadership varie en fonction de la situation, dans le modèle de contingence de Vroom et Yetton et de Vroom et Jago, «c'est le degré de participation des subalternes aux décisions qui varie en fonction des situations» (Labelle, 2006, p. 6). Ainsi, le modèle détermine le type de participation nécessaire dans un contexte particulier. Trois composantes majeures constituent le modèle : les stratégies de prise de décision, les questions diagnostiques et les règles décisionnelles.

En ce qui concerne les stratégies de prise de décision, Vroom et ses collaborateurs font état de cinq styles de participation à la décision des employés auxquels correspond une stratégie. Les questions diagnostiques portent sur différents facteurs situationnels à considérer pour déterminer le style de leadership à adopter et, finalement, les règles décisionnelles font référence à un processus qui précise les actions à poser.

Au final, le style de leadership de contingence s'associe à la métaphore biologique, en ce sens qu'il cherche l'état optimal qui convient à chaque situation en organisation. Ce leader doit nécessairement posséder les habiletés de communication qui sont nécessaires

#### ■ CAS RÉELS

C'est le style de leadership **participatif** qui fut utilisé par le Groupe Rover pour le développement du Freelander. Le développement du véhicule a été divisé en 10 parties attribuées à une équipe de designers et d'ingénieurs. Plusieurs catégories d'employés ont collaboré à sa conception et à sa fabrication (Bonet Fernandez, 2009).

Le président bolivien Hugo Chavez a recours à un style de leadership **autocratique**. D'importants changements politico-économiques tels que l'effondrement du système des partis politiques, la transformation du schéma de gouvernance du pétrole (nationalisation) et une crise de la démocratie ont contribué à l'adoption d'un tel style de leadership.

à l'organisation communicante de la métaphore biologique, mais il demeure relativement à sens unique, puisque c'est lui qui décide de l'action à prendre en fonction du contexte.

## 2.4 La métaphore du cerveau et le leadership transformationnel

Les propriétés auto-organisatrices, les capacités d'apprentissage et d'auto-apprentissage sont des composantes au cœur de la métaphore du cerveau. De ce fait, le style de leadership correspondant à cette analogie est celui du leadership transformationnel, qui mise sur l'apprentissage individuel, collectif (équipe de travail) et en double boucle, en encourageant la multiplicité des points de vue et la critique constructive. L'apprentissage n'est effectif que lorsqu'il se traduit en comportement et qu'il est possible de le répéter (Argyris et Schön, 1978). Selon ces auteurs, l'apprentissage en *simple boucle*, qui consiste à faire la même chose, mais différemment, implique que les décisions soient uniquement basées sur des observations et que les résultats qui en découlent ne consistent qu'en des corrections d'erreurs. L'apprentissage en *double boucle*, qui implique quant à lui de poser des actions complètement nouvelles, encourage une réflexion critique du savoir actuel qui se serait montré inefficace.

Les modèles de leadership situationnel et de contingence ont permis d'atteindre des taux élevés d'efficacité dans les organisations évoluant dans un environnement stable. Toutefois, ils fournissent peu d'indications sur la façon d'exercer le leadership dans un environnement instable et en changement continu. De plus, certains auteurs jugent que les théories portant sur le leadership fragmentent ce champ d'étude, conduisant les auteurs à délaisser le modèle traditionnel du leadership et à concevoir un modèle plus intégrateur du concept. C'est ainsi que les modèles de leadership se sont renouvelés grâce à l'introduction du nouveau paradigme, celui de l'organisation apprenante, où les caractéristiques du leadership s'inscrivent dans un contexte en perpétuel changement (Alimo-Metcalf, 2007). L'efficacité du leader dépend dorénavant de sa capacité à motiver ses employés et à les amener à se dépasser. À ce propos, Gond et Mignonac (2002) soutiennent que :

[...] les dirigeants leaders se voient désormais distingués des dirigeants gestionnaires, et même opposés à ceux-ci : tandis que les seconds mettent l'accent sur le contrôle et la rationalité, les premiers transmettent une vision et ont un charisme qui leur permet de motiver avec intensité les suivants. (p. 6)

Parmi les modèles qui ont succédé aux modèles de leadership situationnel et de la contingence à la fin des années 1970 et au début des années 1980, on retrouve le modèle de leadership transformationnel. Tous les modèles actuels portant sur le leadership transformationnel s'inspirent des travaux de McGregor Burns et de Robert House. Dans *Leadership*, publié en 1978, Burns distingue deux styles de leadership qu'il a appelé le leadership transactionnel et le leadership transformationnel.

Le leadership transactionnel est basé essentiellement sur les échanges entre le leader et ses employés. Ces échanges prennent la forme de transactions dans lesquelles le leader les motive en précisant ses attentes, les tâches à accomplir et les récompenses que les employés recevront s'ils remplissent les conditions demandées. Le leader efficace s'assure de l'atteinte des objectifs, tout en récompensant les intérêts de ses employés.

Contrairement au leadership transactionnel, le leadership transformationnel renvoie au processus par lequel un individu s'engage dans sa relation avec les autres et grâce auquel il parvient à augmenter la motivation et l'éthique de travail à la fois chez le leader et chez ses subordonnés (Northouse, 2004). Le leader transformationnel se caractérise par sa capacité à susciter l'engagement chez ses employés, sa considération envers eux, son inspiration et ses idéaux élevés. À titre d'exemple, Gandhi peut être perçu comme un leader transformationnel. Ce dernier a réussi, par son attitude et ses comportements, à transformer et modifier les perceptions et les comportements de certains individus, afin qu'ils voient au-delà de leurs intérêts propres, pour le bien et l'amélioration de la société (Ministère des Affaires étrangères et Commerce international, 2007).

Au milieu des années 1980, Bass affine la version du leadership transformationnel en s'attardant davantage aux besoins des subordonnés qu'à ceux des leaders, en suggérant qu'on peut recourir au leadership transformationnel dans les situations où les résultats n'ont pas été atteints et, finalement, en opposant le leadership transactionnel et transformationnel sur un continuum.

Le modèle de Bass suppose que les comportements du leader devraient modifier ceux des subordonnés afin que ceux-ci fassent preuve d'un engagement plus élevé envers leur travail et leurs collègues. Son modèle est basé sur quatre dimensions qui sont le charisme, l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la reconnaissance individuelle (Northouse, 2004).

- ♦ *le charisme*: le leader transformationnel est porteur d'une vision. Il développe un sentiment de fierté chez les employés, leur démontre du respect, de la confiance et leur donne la conviction qu'ils accomplissent une mission importante;
- ♦ *l'inspiration*: le leader communique des attentes élevées aux subordonnés. Il utilise des symboles et des discours émouvants pour renforcer l'adhésion de l'équipe;
- ♦ *la stimulation intellectuelle*: le leader encourage les employés à faire preuve de créativité et d'innovation dans la résolution de problèmes;
- ♦ *la reconnaissance individuelle*: le leader démontre de la considération aux employés.

## 2.5 La métaphore cybernétique et le technoleadership de résonance

On n'abandonne pas ici l'analogie à l'humain dans cette organisation que de Rosnay qualifie de fractale, mais l'introduction de la numérisation à grande échelle appelle un nouveau leadership, à la fois plus cérébral, mais aussi encore plus humain. L'accès, le stockage et l'utilisation d'une somme encore jamais égalée d'informations se conjugue avec la communication, activité humaine s'il en faut. À cette nouvelle situation correspond un nouveau type de leadership que nous avons baptisé « technoleadership de résonance ». Ce type de leadership qui devrait convenir aux organisations cybernétiques est à double entrée.

### 2.5.1 Un leadership à défis croisés

Nous l'appelons **leadership de résonance** parce que plus que jamais, l'organisation cybernétique exige du leader un savoir-être et un savoir-faire dans un monde multidirectionnel, mouvant, tendu et stressé. L'idée d'introduire dans l'examen du leadership la notion de résonance – du latin *resonare*, soit renvoyer le son en augmentant son intensité – vient de Goleman (2002). Pour lui, tous les bons leaders dotés d'intelligence émotionnelle peuvent développer cette résonance, quel que soit leur style. Il présente six styles de leadership – autocratique, élitiste, consensuel, social, coach et visionnaire – en donnant pour chacun la façon dont il peut faire écho aux besoins des gens qui l'entourent. L'**autocrate** diminue la crainte en donnant un sens clair à ses directives dans les situations les plus critiques. L'**élitiste** concrétise des buts et des défis passionnants pour ceux qui le suivent, alors que

le **consensuel** apprécie et valorise la contribution des personnes et obtient leur participation et leur engagement. Le **social** crée l'harmonie dans le groupe de façon à favoriser les contacts et les échanges. Le **coach** comprend ce que son employé souhaite et le connecte aux finalités de l'organisation. Le **visionnaire** fait rêver et entraîne les gens dans sa vision. Il est évident que le premier être avec lequel le leader devrait entrer en résonance est lui-même. Connecté à ses émotions, à ses peurs, à ses attentes réelles, à ses motivations profondes, conscient de son impact, il est en mesure de pratiquer son leadership sur une base connue (au sens socratien du « connais-toi toi-même »).

Dans l'environnement cybernétique, le gestionnaire doit se faire l'écho à la fois de lui-même, en toute authenticité, mais aussi de toutes les personnes avec qui il est appelé à interagir dans son organisation et auprès de ses partenaires. Il s'agit d'un monde complexe composé de relations durables et de contacts ponctuels avec des individus qui passent comme des comètes ou qui sont éloignés géographiquement, donc relativement à l'abri de l'impact charismatique. La motivation au travail du gestionnaire va consciemment ou non être affectée par la qualité des contacts avec ces personnes, d'autant plus que ce contact sera rapide et peu pesé. La satisfaction au travail des employés va aussi être fonction de la qualité des rapports qu'ils entretiennent entre eux et avec leur patron (Hunt, Osborn et Schermerhon, 2002). C'est un lieu commun, mais qui prend tout son sens dans un environnement où les relations sont caricaturées par la technologie. À titre d'exemple de cette caricature, les forums interactifs en ligne constituent un miroir assez réel de la dynamique d'un groupe et de la façon dont chacun de ses membres y participe.

À partir de notre expérience avec des étudiants dans différentes classes, nous avons constaté que mis à part quelques personnes complètement intimidées par le contact physique ou par la technologie, les modes relationnels sont relativement semblables pour le même groupe dans le même cours, selon que l'on soit en classe traditionnelle ou virtuelle. Les psychologues ont l'habitude de déclarer aux époux et parents inquiets que la qualité de la relation avec leur conjoint ou leurs enfants relève plus de l'intensité que de la fréquence ou de la durée du contact. Il faut bien sûr comprendre qu'un minimum de temps est requis pour tisser et entretenir ces liens, mais il faut aussi voir que l'authenticité de l'expression, l'empathie, l'écho aux besoins de l'autre sont souvent plus significatifs que la fréquence et la durée du contact.

Le sentiment d'appartenance nécessaire au ciment de l'organisation s'épanouit dans une organisation où chacun trouve une justification à sa contribution, à son développement et à ses échanges

avec les autres et reçoit un niveau de délégation et de reconnaissance satisfaisant. Or, qui dit reconnaissance ou valorisation, ne dit pas seulement rémunération pécuniaire conséquente au travail, mais aussi contact et communication.

On parle de **technoleadership**<sup>5</sup> de résonance parce que l'organisation s'est insérée dans un monde de communications électroniques et numériques. La connaissance ou non du véhicule peut faire la différence entre la réussite ou l'échec. Selon Chanaron et Grange (2004) :

Le management technologique, c'est le management de l'innovation technologique, qu'elle soit de produit, de procédé ou d'organisation, depuis sa genèse jusqu'à sa diffusion, donc à sa mise en œuvre dans l'entreprise, y compris de ses conséquences, avantages et inconvénients pour l'ensemble des variables et des acteurs qui font le fonctionnement de l'entreprise [...]. Le management technologique, c'est alors le management du changement, c'est-à-dire le management de la technologie. Mais c'est aussi le management par la technologie, ou, en d'autres termes, de l'usage de la technologie dans la marche de l'entreprise. (p. 80)

On pourrait ajouter à la déclaration précédente « qu'elle soit de produit, de procédé, d'organisation ou de communication », en comprenant cependant que l'art de communiquer n'est pas nouveau dans la gestion, ni celui de communiquer par technologie interposée (p. ex., le téléphone). L'art de communiquer par l'intermédiaire d'Internet présente cependant pour certains un grand défi, du fait de l'appropriation d'un outil avec lequel ils ne sont pas familiers. L'emploi du mot « art » est volontaire pour indiquer que cette communication, à travers un canal évolué, porte en soi un aspect créatif et un certain degré de dépendance vis-à-vis du véhicule ou de l'outil.

« La première loi de Kranzberg s'énonce ainsi : la technologie n'est ni bonne ni mauvaise, pas plus qu'elle est neutre. Il s'agit d'une force puissante qui pénètre jusqu'au cœur de la vie et de l'esprit » (Castells, 1996, p. 107). Cette phrase rappelle la finalité de la communication et la difficulté à lutter contre les préjugés qui font de la communication cybernétique une communication déshumanisante. Dans la mesure où la communication à distance isole, elle est déshumanisante. Dans la mesure où elle rapproche, elle ne l'est pas. Dans la mesure où elle ne véhicule que des messages de production, elle est certainement plus déshumanisante que la relation en présentiel, qui favorise un contact physique chaleureux. Dans la mesure où elle s'adresse tant au cœur qu'à l'esprit, elle n'est pas déshumanisante.

---

5. Expression inspirée de l'article de Barrand, Blum et Seys, qui évoquent dans la revue de juin 2005 la nécessité de former des « technomanagers ».

Les grands paradoxes de la société cybernétique sont énoncés. Il y a effectivement, dans l'organisation numérique, un immense potentiel d'échange (Haythornthwaite, 2005). Ce potentiel est actualisé, notamment, à travers le courrier électronique et toutes les formes d'environnements de communications de groupe synchrones et asynchrones. Cependant, il ne faudrait pas évacuer le bébé avec l'eau du bain, en confondant le contenant et le contenu. Même s'ils sont interdépendants, il ne faut pas tuer le messenger parce qu'il apporte une nouvelle désagréable. Le même véhicule peut, selon la façon de l'utiliser, amplifier ou démolir un message négatif ou positif. Il y a là aussi un effet d'écho – pas celui de Goleman –, mais dans le sens d'amplification et, comme on l'a dit plus tôt, de caricature qui mérite d'être considérée par le gestionnaire exerçant son leadership dans un cadre virtuel. La qualité émotionnelle du message, la prise en compte du moment pour l'envoyer et le recours éventuel à la bimodalité sont de meilleures garanties d'une communication harmonieuse que le rejet pur et simple des technologies de communication (Duck, Turr, Hurst et Strejc, 1991 ; Kraut et Attewell, 1997). Tout dépend donc des utilisateurs de la technologie, du climat dans lequel elle est introduite et de la stratégie qui préside à son utilisation. Ceci nous renvoie à la responsabilité des leaders et, notamment, à leur compréhension des véritables défis de la communication virtuelle.

Cette logique n'est pas évidente pour les gestionnaires, que ce soit dans le traitement qu'ils s'autoadministrent ou dans celui qu'ils administrent aux autres, et ce, pour de multiples raisons.

La première raison tient aux impératifs de production et de services qui sont liés à la vitesse. Les gestionnaires tirent partie de la communication électronique pour répondre aux exigences de la concurrence ou à celles de qualité pour fournir des services aux clientèles. La technologie permet de remplir cette fonction. Dans la mesure où le client est concerné et d'accord pour en profiter, la solution n'est pas à dédaigner. Elle est même une condition de survie dans la surchauffe.

La deuxième raison tient au fait que la communication est devenue tellement rapide que ni le gestionnaire ni ses employés ont le temps de penser, de ressentir ou de s'insérer dans un projet idéologique. Ils sont happés, dans un accord tacite, par la course contre la montre et la dépendance au véhicule communicationnel. Pour s'en convaincre, on n'a qu'à penser aux journées où le réseau de communications de l'organisation est en panne. La frustration intolérable est partagée par tous. Certaines entreprises explorent actuellement la possibilité de fermer le courrier électronique une journée par semaine pour donner

du temps à leurs employés d'intégrer leurs informations et de les placer en perspectives pour la période suivante. Cette idée novatrice traduit la volonté de permettre à chaque employé de récupérer son temps de réflexion (esprit), d'intégration (esprit), d'idéation (esprit), son sentiment de compétence (esprit et cœur), de satisfaction au travail (cœur) et une possibilité de ralentir sa cadence communicationnelle (esprit et cœur dans une préoccupation de santé). Une telle démonstration pourrait conduire à infirmer le préjugé quant à l'effet déshumanisant et aliénant des technologies. En fait, il s'agit plutôt de saisir l'importance de faire primer la qualité sur la quantité et la vitesse de communication. Les résultats de ces expériences ne sont pas encore disponibles, mais ils n'impliquent en aucune façon la suppression du courrier électronique.

La troisième raison tient à la vitesse d'évolution des technologies à laquelle le gestionnaire, comme les autres, est confronté. Si, en même temps que l'on souhaite faire passer un message, il faut se rappeler les fonctionnalités du nouveau logiciel de communication, le temps consacré à l'adaptation fonctionnelle n'est plus disponible pour concevoir un message de qualité, dont les effets seraient bien sentis.

La dernière raison qui provoque une mauvaise compréhension du technoleadership par le gestionnaire et le dirigeant est sa propre attitude ou son propre ressenti par rapport à la technologie. Comme tous les utilisateurs, le positionnement du gestionnaire peut se décliner selon son histoire, son âge et son rapport à la technologie. D'une façon majoritaire en Amérique du Nord, les gestionnaires et les dirigeants sont nés avant l'arrivée d'Internet. Cela veut dire que leur familiarisation est assurée avec les médias de masse unidirectionnels – radio, presse, télévision – et avec les médias interactifs – téléphone ou télécopieur. Face à l'avènement d'Internet et de la communication virtuelle interactive, textuelle et multimédia synchrone et asynchrone, leurs sentiments se déclinent selon différents degrés de maîtrise qui vont du refus intérieur, traduit dans l'organisation par l'absence de technologies ou par une utilisation réactive de celles-ci, à la perception du caractère inévitable mais déshumanisant de la technologie, à la passion pour le gadget communicationnel jusqu'à la perception du potentiel maîtrisé de la technologie, en considérant les avantages humains comme les inconvénients à gérer.

Le technoleadership de résonance est donc, à la fois, un savoir-être et un savoir-faire qui relève d'une démarche intérieure, d'un positionnement par rapport à l'humain et à certaines compétences.

Une étude effectuée en 2004 par l'Institut européen met en perspective la faible préoccupation des états membres pour la formation sur le gouvernement en ligne des administrateurs publics, selon trois volets : les nouvelles habiletés, la gestion du changement et le leadership. Tel qu'en témoigne la figure 2.1, la majorité des répondants répond par l'affirmative à la question pour l'ensemble des volets, mais la proportion est moins grande en ce qui a trait au leadership.

Bien que l'accès aux résultats ne permette pas une interprétation sûre, nous formulons l'hypothèse qu'une des raisons de l'inconfort des répondants face à l'exercice du leadership pourrait tenir au fait qu'ils n'ont pas de connaissance du leadership nécessaire dans une organisation qui pratique la relation virtuelle.

Figure 2.1

### Représentation des réponses à une question posée par l'Institut européen<sup>6</sup>

Question 2: Do your action plans on eGovernment includes measures on skills, organisational changes or leadership?



Le **leadership de résonance** est le résultat d'une progression récente de la pensée sur le leadership. L'organisation numérique est arrivée il y a peu de temps dans le monde de la gestion. Jusque-là, les gestionnaires ont été recrutés ou promus en fonction de leur ancienneté ou encore d'une compétence de gestion contextualisée dans un secteur d'intervention. Cette compétence de gestion était soutenue par des connaissances suffisantes en gestion financière, gestion des ressources humaines et gestion des ressources matérielles. Des

6. Tiré de *Organisational Changes, Skills and the Role of Leadership required by eGovernment*, p. 24, Luxembourg, juin 2005.

unités spécialisées dans la gestion des ressources accomplissaient et accomplissent toujours une partie de la tâche commune au nom de ces gestionnaires et leur servent de recours dans les cas où leur expertise fait défaut. Ces gestionnaires et dirigeants, même s'ils sont sensibilisés à l'importance stratégique des TIC, possèdent rarement une formation dans ce domaine. Ils laissent à la direction des technologies cette expertise dont ils ont du mal à comprendre le jargon. On verra qu'ils doivent pourtant s'approprier une compétence d'interface en gestion des ressources technologiques et en gestion de la communication virtuelle de la même façon que pour la gestion des autres ressources.

---

### VOTRE OPINION

Supposons l'embauche dans votre organisation d'un gestionnaire de ressources humaines que l'on vous présente comme « spécialiste » ou « passionné » de technologies.

*Espérez-vous plus de flexibilité et un meilleur flot d'information ou craignez-vous un tas de nouveaux formulaires et procédures électroniques trop lourds ?*

---

Considérés comme des leaders, ces gestionnaires devraient théoriquement maîtriser la dimension humaine de leur gestion quel que soit le médium utilisé pour communiquer. En effet, le technoleadership de résonance, canalisé à travers les nouvelles technologies, se manifesterait de manière similaire au leadership transformationnel dans un contexte de personne à personne (Avolio, 2004). Ce serait sans compter sur le temps d'acclimatation à un nouveau langage et à de nouveaux équipements, à une nouvelle société et à une nouvelle organisation, telle qu'elle a été décrite dans les pages précédentes. À cause de ces bouleversements, les leaders contemporains n'ont pas tous le temps nécessaire pour apprivoiser les dernières générations de technologies de communication et celui de les expérimenter pour répondre à des besoins de gestion. On peut donc supposer que dans les organisations à finalité non technologique, la prise en charge de cette nouvelle dimension ait été différée – déléguée aux experts internes ou externes –, incomplètement assumée ou encore mal arrimée à la gestion des autres ressources et, notamment, à la GRH.

Nous ne saurions trop insister sur l'idée que le nouveau profil requis par l'organisation cybernétique s'appuie à la fois sur une connaissance évoluée de la GRH, une connaissance suffisante des possibilités communicationnelles des technologies, une maîtrise de la gestion de l'interface GRH/GTI reposant sur une base humaniste et la conviction que l'arrimage GRH/GTI est créateur de valeur ajoutée.

Les briques de Michel Cartier, ancien professeur de l'UQAM<sup>7</sup>, étaient faites de béton, mais aussi de composantes électroniques : équipements des postes de travail, serveurs routeurs, connexions réseaux, programmes, langages, logiciels, progiciels, etc. Les clics s'incluent dans les processus de travail et ouvrent des champs informationnels. C'est l'utilisation stratégique de ces briques électroniques et de ces clics qui fera la différence entre une organisation soumise à la machine pour une réelle optimisation et une organisation qui les maîtrise et les exploite dans toutes leurs potentialités pour faire plus humain.

« On est 12012, faut s'parler ! », disait le slogan d'Hydro-Québec, il y a une dizaine d'années. Il est plus vrai que jamais, à la différence que le slogan actualisé pourrait s'exprimer ainsi : « ... faut s'parler par Internet ». Comment gérer le télétravail, comment susciter et animer l'idéation dans des équipes multisites ? Comment valoriser le travail des employés fonctionnant en flux tendus ? Comment s'assurer de leur développement individuel et collectif ? Comment les maintenir en bon état de santé physique et psychologique dans un climat de production extrêmement exigeant ? Comment créer un sentiment d'appartenance dans un réseau mouvant ? Comment cimenter l'équipe dans un contexte d'éclatement géographique et de diversité culturelle ? Comment donner du sens à l'information que reçoivent les employés quand elle est multisources ? Comment gérer le travail dans un environnement virtuel ? Comment gérer la productivité collective face à la montée de l'individualisme, de la sous-traitance et du travail à la pige ? Comment maintenir un climat organisationnel sain dans une organisation électronique ? Comment créer, participer et animer un réseau de soutien, de partenaires, de partage d'expertise et de travail collaboratif ? Voilà les nouveaux défis du gestionnaire préoccupé par la qualité de son leadership ■.

#### ■ EN PRATIQUE

Le président américain Barack Obama peut être qualifié de **technoleader de résonance**. Il a su manier les technologies de communication de dernière génération, le rapport aux masses et la relation individuelle. Lors de sa campagne de 2008, il a tiré partie de l'approche du Web 2.0.

Quoiqu'il ait su utiliser les médias traditionnels (presse, radio et télévision), son plus grand impact a été réalisé sur Internet.

7. Université du Québec à Montréal.

À l'heure actuelle, force est de constater qu'entre la société civile et la classe politique, qui se sont approprié avec succès les technologies de communication de dernière génération, subsiste une tranche d'administrateurs moins encline à se convaincre des avantages des nouvelles technologies de l'information. Considérés comme des leaders, les gestionnaires et dirigeants actuels devraient théoriquement, comme nous l'avons déjà mentionné, maîtriser l'aspect humain de leur gestion, quel que soit le médium utilisé pour communiquer (Avolio, 2004). Notre conviction repose sur l'idée, plus poussée, qu'ils devraient être aussi à l'aise avec la dimension technologique de la gestion qu'avec le souci d'une valeur ajoutée à la gestion de leurs ressources humaines. Cela suppose une vision et des capacités intégratrices chez les leaders actuels qui pourraient être qualifiés d'hybrides et d'agiles (Barrand, Blum et Seys, 2005).

Cependant, le niveau de sensibilisation du gestionnaire à l'impact humain des technologies doit se situer entre deux écueils : celui de l'insensibilité totale de leurs impacts sur le personnel et celui d'une utilisation abusive de la communication émotionnelle qui transforme l'unité en groupe de thérapie. Entre ces deux pièges extrêmes, dans lesquels on peut tomber assez facilement selon les circonstances et en toute bonne foi, il est possible de repérer et de détecter bien des types de profils et de comportements de gestionnaires.

Ainsi, le défi des gestionnaires, pour exercer leur fonction selon un profil de leader actualisé, passe par la gestion de l'interface GRH/GTI. Résumé en peu de mots, ce défi n'est pas simple puisqu'il suppose, tel que nous l'illustrerons prochainement, une démarche sur deux axes de compétences : sur l'axe GRH, une maîtrise du leadership de résonance, sur l'axe GTI, la mise à jour et la maîtrise des technologies de communication de dernière génération. Puis, au croisement des deux premiers axes, la maîtrise de l'intégration de ces deux dimensions de la gestion. Cette dernière compétence est la plus complexe, dans la mesure où elle requiert une compréhension du potentiel relationnel et humaniste des technologies de communication, en plus de la compréhension technique de celles-ci. Elle est d'autant plus complexe à maîtriser que ces deux dimensions de la gestion sont souvent perçues comme contradictoires. Le modèle proposé ci-après tente d'illustrer ce défi dans toute sa complexité et, paradoxalement, dans toute sa simplicité également.

### 2.5.2 Le modèle du technoleadership de résonance : une classification du niveau de technoleadership

Il faut d'abord préciser que ce modèle présuppose que tous les gestionnaires et dirigeants possèdent un égal souci pour la finalité de l'organisation, la réalisation de sa mission et qu'ils ont les compétences nécessaires à la gestion des autres dimensions de leur fonction. Les variables du modèle proposé dans ce livre renvoient exclusivement aux compétences et aux comportements relatifs à la GRH et à la GTI, de même que ceux qui se retrouvent à l'interface de ces deux dimensions.

En abscisse, **sur l'axe de la GTI**, figurent trois paliers de technocompétences de gestion :

- *Niveau A.* Le gestionnaire se situe dans l'ère des systèmes informatiques administratifs et de production de type «*mainframe*» (système informatique). Il laisse les experts en informatique prendre en charge cet aspect de sa gestion. Il ne se préoccupe pas de l'impact de la mise en place de systèmes dans l'unité qu'il dirige. Il considère l'informatique comme un instrument de productivité, de réduction d'effectifs et de service à la clientèle.
- *Niveau B.* Le gestionnaire se situe dans l'ère des systèmes évolués. Il commence à comprendre l'intérêt stratégique des technologies Web pour la mission de l'organisation. Il participe à la mise en place de tels outils dans son unité. Il gère l'impact de l'arrivée de ces outils dans l'organisation et favorise l'utilisation du courriel dans sa gestion interne et externe. Il accepte le télétravail et les relations électroniques informelles comme un phénomène inévitable de la modernité à prendre en compte dans sa gestion.
- *Niveau C.* Le gestionnaire se situe résolument dans l'ère de la société de l'information et de la communication. Non seulement il comprend l'importance stratégique de la technologie et de l'information pour la survie et le développement de l'organisation, mais il tient aussi à en faire bénéficier pleinement son unité et à participer aux innovations technologiques. Il cherche à tirer tout le potentiel des technologies d'information, de formation et de communication dans son travail. Il s'intéresse aux systèmes interactifs et cherche à les appliquer dans tous les domaines de sa gestion. Il tire partie des technologies de dernière génération par l'utilisation de forums de collecticiels et, d'une façon générale, des approches Web 2.0, lesquelles donnent une grande latitude aux usagers ainsi qu'aux employés, si on parle de GRH.

En ordonnée, **sur l'axe de la GRH**, trois paliers de sensibilité à la GRH ont été retenus. Ils correspondent respectivement au :

- *Niveau 1.* Faible sensibilité du gestionnaire à la gestion des personnes, typique d'une vision autoritaire, mécaniste ou systémique de l'organisation dans laquelle les ressources humaines sont considérées comme des agents de production organisés et orientés vers une finalité décidée en haut de la hiérarchie. Il est peu préoccupé par l'impact du changement sur les personnes.
- *Niveau 2.* Plus grande sensibilité du gestionnaire envers la gestion des personnes, correspondant à la vision biologique de l'organisation dans laquelle la communication, la relation et la participation ont une importance décisive pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Des efforts de gestion du changement auprès des individus sont considérés comme inévitables, voire indispensables.
- *Niveau 3.* Sensibilité forte à la gestion des personnes correspondant à une vision de l'organisation apprenante et cybernétique dans son sens le plus riche. Ce gestionnaire reconnaît l'importance de la communication, il valorise la diversité, l'échange, la décentralisation et le développement des personnes. Il préfère la fonction de donneur de sens<sup>8</sup> à celle de seul diffuseur et contrôleur de l'information. C'est un partisan de la participation, de la formation continue et des communautés de pratique. Il est sensible à la problématique de la santé des employés et à l'importance de la valorisation et de la reconnaissance.

### 2.5.3 L'axe d'intégration GRH/GTI

#### 2.5.3.1 Niveau A1

Il correspond à un gestionnaire ou à un dirigeant traditionnel. Il peut être un leader au sens classique du terme, c'est-à-dire selon la théorie des traits, mais ses connaissances et comportements ne sont pas actualisés. Il conçoit la technologie comme un mal nécessaire qui doit être pris en charge par des experts externes dont le jargon lui paraît inaccessible. Il ne fait d'ailleurs pas d'effort pour le comprendre. Ce

---

8. *Note des auteures.* Le mot «sens» a deux racines. Du latin *sensu*, il signifie la faculté d'éprouver des impressions, la faculté de connaître, voire de juger. Il renvoie également à l'idée ou à l'image que représentent un signe, une expérience. Par sa racine germanique, il signifie la direction, l'orientation que prend quelque chose. En psychologie, le sens se rapporte essentiellement à l'expression de cohérence, de cohésion, d'équilibre, voire de plénitude. Le sens est aussi associé à la raison d'être et à la vocation (Frankl, 1969, cité dans Morin et Forest, 2007).

gestionnaire n'a pas de préoccupation par rapport à l'impact de l'introduction des technologies Web sur ses ressources, et aura tendance à refuser tout ajustement au temps de travail. Il considère que l'ordinateur est un outil corporatif utilisé uniquement à des fins de productivité. Il voit tout échange de ses employés avec l'extérieur ou tout accès à une information non contrôlée comme une perte de temps ou, à la limite, comme une source de danger. Il ignore ou refuse le télétravail à cause des risques de perte de contrôle qu'il présente. La bimodalité, même légère, lui procure un sentiment d'insécurité. Il affirme volontiers que rien ne vaut une bonne discussion en face à face, surtout si elle se termine par une bonne claqué dans le dos. Il laisse à son assistante le soin de faire ses communications par courriel.

Bref, il est à la fois un gestionnaire ayant conservé des pratiques liées à la gestion centralisée de l'informatique et à l'exercice d'un style de direction autoritaire, scientifique et mécaniste. Si, malgré ces comportements, valeurs et connaissances traditionnelles, il dispose d'un charisme lui permettant d'exercer une influence décisive sur ses employés et leur productivité, il peut être qualifié de leader.

Comme nous le verrons au chapitre 3, cette description peu enthousiasmante correspond à un profil encore assez répandu dans les organisations publiques et privées. Nous l'avons appelé le **leader traditionnel mécaniste**.

### 2.5.3.2 Niveau B2

Ce niveau correspond à un gestionnaire ou à un dirigeant déjà éclairé. Il est sensible à l'évolution de la société, comprend que la technologie a évolué et que sa gestion doit évoluer en conséquence. Il travaille en collaboration avec la direction des services technologiques et saisit l'essentiel des enjeux stratégiques du développement informatique et des alternatives Web. Il se préoccupe de la dynamique relationnelle du groupe qu'il gère. Il réfléchit à l'impact de l'introduction des technologies dans son unité, mais davantage sous l'angle d'un devoir que d'un plaisir. Il n'est pas opposé aux relations extérieures non contrôlées, mais ne cherche pas à être proactif dans ce cadre. Il se préoccupe du développement de ses employés sur le plan individuel et collectif ainsi que de leur santé physique et psychologique, mais il ne sera pas proactif dans le choix de moyens technologiques d'avant-garde. Il conçoit la création d'un intranet dans son organisation comme une solution efficace pour faire circuler de l'information officielle du sommet vers la base. Il considère que la responsabilisation de l'employé dans la gestion des transactions administratives est une bonne chose et qu'il

faudra un jour en arriver là pour des raisons d'efficacité administrative. Il perçoit les communautés de pratiques ou tout autre moyen de favoriser les échanges électroniques entre employés comme une perte potentielle de contrôle ou simplement comme une perte de temps.

L'idée de concevoir ou d'avoir recours à des jeux éducatifs en ligne lui paraît farfelue dans un univers où il y a déjà si peu de temps à consacrer à la vie de l'unité. Nous verrons dans le chapitre 3 que ce type de leader est également assez répandu dans les organisations publiques et privées. C'est en quelque sorte un leader de contingence, c'est-à-dire qu'il est sensible aux exigences du contexte, à l'évolution des pratiques, mais peu proactif sur le plan de l'utilisation des technologies d'information, de communication et de formation. Il est tenté par la bimodalité avec un maximum de présenciel afin de maintenir le contact avec son personnel. Il juge que rien ne peut remplacer une bonne réunion en face à face. Il utilise cependant son propre ordinateur pour gérer ses courriels et consulter le tableau de bord de son organisation. Si son influence sur la motivation, la productivité et le bien-être de ses employés et sur la stratégie de son organisation est significative, il peut être qualifié de leader. Nous l'avons appelé le **leader de transition et de transactions**.

### 2.5.3.3 Niveau C3

Ce leader est très sensible à l'importance des ressources humaines dans une organisation qui se virtualise, de même qu'à l'importance stratégique et opérationnelle des TIC. Il comprend que l'arrimage de ces deux dimensions offre d'immenses potentialités de gestion et il tient non seulement à en tirer partie, mais à innover en se plaçant à l'avant-garde de la GRH/GTI. Pour lui, le télétravail n'est pas seulement incontournable, mais il est aussi une façon de travailler qui permet plus de flexibilité à l'organisation et à ses membres. Il cherche à concevoir de nouvelles pratiques de gestion arrimées à cette nouvelle réalité. Il considère le changement inévitable et comme une magnifique occasion de faire mieux et plus humain. Il va explorer à fond les approches d'Internet transactionnel, des communautés de pratiques en ligne, du travail collaboratif en ligne, de la formation en ligne et même, du programme d'aide aux employés (PAE) en ligne et des jeux éducatifs en ligne. Il considère qu'on a de la chance de pouvoir s'éviter des déplacements grâce à la communication numérique, et il est heureux que l'usage des TIC soit de plus en plus proche de la communication naturelle. Cela lui permet de

favoriser la capitalisation des connaissances, la culture de l'échange, de la socialisation et de la flexibilité dans son unité, cela en concordance avec les autres unités.

Non seulement il utilise son ordinateur pour gérer son courrier électronique, mais il prend aussi part à des forums électroniques. S'il utilise des moyens de communication nomades, c'est bien sûr parce qu'il aime cette culture communicante, mais aussi parce qu'il peut rejoindre ses employés et être rejoint de partout. Cette nouvelle forme de disponibilité qu'il exige de lui-même et de ses employés n'est pas sans lui causer quelques soucis. Il cherche avec eux comment trouver, dans cette nouvelle sociologie du travail, une façon d'obtenir plus de liberté, un temps de travail plus respectueux des besoins, au travail et à l'extérieur de celui-ci. Dans son organisation mobile et mouvante, il cherche à établir de nouvelles formes de complicité et des rites de valorisation de ses employés en utilisant, notamment, l'espace virtuel. Il croit important de travailler à développer l'intelligence collective dans son unité et recherche avec ses membres les espaces de confiance et de responsabilisation. Bref, il est proactif, tant sur le plan de la gestion des ressources humaines que sur celui de la gestion des TIC. Si ce gestionnaire d'avant-garde exerce une réelle influence sur le sens à donner au travail de l'organisation et de ses employés, il peut être qualifié de leader. Nous l'avons appelé le **technoleader de résonance**. Nous verrons dans le chapitre 3 que ce type de leadership est encore relativement peu répandu dans les organisations publiques et privées.

On comprend que cette classification a quelque chose de simpliste ou de caricatural. Il est évident que dans le modèle ci-dessous, six autres types de leaders pourraient faire l'objet d'une description précise. Notre objectif ayant été de pister le profil de référence, nous n'avons pas cherché à dresser une typologie exhaustive des variantes possibles des styles de leadership combinant des niveaux différents sur l'axe de l'intégration GRH/GTI. Du côté GRH, il existe actuellement beaucoup d'écrits scientifiques sur le sujet. Du côté GTI, la littérature est plus restreinte pour une raison qui milite en faveur de notre abstention : les technologies évoluent si vite que la description précise de chaque type de technoleadership serait probablement dépassée lors de la publication de notre réflexion.

À ce propos, l'une des premières difficultés à laquelle se heurte le modélisateur dans la recherche d'un mode de classement du leadership qui implique l'informatique est celle de la rapidité de l'évolution des technologies. Le leadership d'avant-garde, dans deux ans, ne ressemblera vraisemblablement pas à celui dont on fait ici la promotion.

Une nouvelle ligne sera à ajouter pour référer à une nouvelle avancée dans les technologies de communication sur Internet. À moins qu'Internet rende l'âme pour une raison qui nous échappe. Dans un tel cas, on peut espérer que le monde ne retombera pas dans les modes antérieurs de communications, mais qu'un outil génial se substituera au Web, avec des fonctionnalités améliorées.

Le modèle du technoleadership de résonance, représenté dans le tableau 2.2, permet de catégoriser les types de leadership possibles dans l'état actuel de l'évolution de la connaissance en matière de gestion des technologies et de gestion des ressources humaines, ainsi que d'en conjuguer les variables. On comprend qu'au moins neuf cas de figure peuvent se présenter selon l'orientation plus ou moins GRH ou plus ou moins GTI du gestionnaire à situer. La logique voudrait que plus un leader est intéressé par la communication humaine dans son organisation, plus il favorise le recours aux moyens de communication rapides et aux outils qui rapprochent. Cette logique n'est pas évidente. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, ces deux compétences ou intérêts sont, au contraire, souvent contradictoires, parce qu'entre autres, les objectifs de la direction des ressources humaines sont différents de ceux de la direction des ressources technologiques.

Ce modèle est le résultat d'une combinaison d'expertise en GRH et GTI, mais aussi d'expériences de gestion. En dépit du fait qu'une partie du monde évolue concrètement dans la société de l'information, peu de gestionnaires semblent appartenir à la catégorie du *technoleader de résonance*. C'est du moins cette impression que les auteures ont voulu vérifier afin d'en mesurer la justesse dans la réalité. Pour ce faire, elles ont procédé à une enquête terrain à ce sujet. Les résultats de cette étude feront l'objet du troisième chapitre.

Tableau 2.2

**Matrice du technoleadership de résonance**

Axe gestion des technologies de l'information (GTI)				
		1 <sup>re</sup> génération	2 <sup>e</sup> génération	3 <sup>e</sup> génération
				Informatique <i>mainframe</i>
Axe gestion des ressources humaines (GRH)	Émotionnel Transformationnel Organisation – cybernétique	A3 Leader de résonance	B3 Leader en <i>technotransition</i> de résonance	C3 Technoleader de résonance
	Transactionnel Organisation – biologique	A2 Leader transactionnel	B2 Leader de transition et de transaction	C2 Technoleader transactionnel
	Autoritaire scientifique Organisation – mécaniste	A1 Leader traditionnel mécaniste	B1 Leader mécaniste	C1 Technoleader mécaniste

**Conclusion**

Nous verrons que le leader idéal pour l'organisation cybernétique existe réellement, bien qu'il soit encore minoritaire entre 2007 et 2009 et ce, malgré un environnement relativement favorable. Ce constat devrait interpeller les écoles d'administration et les entreprises de formation sans ignorer les initiatives déjà existantes, qui combinent des compétences clés en matière de technomanagement (Barrand, Blum et Seys, 2005). Ce constat donnera également aux administrations publiques et privées une perspective d'évolution aussi intéressante qu'une nouvelle frontière à traverser, frontière déjà accessible à condition que les directions organisationnelles veuillent bien se préoccuper de leurs cadres, les pousser à s'aventurer dans ce territoire virtuel qu'ils visitent plus souvent à titre personnel, avec leur banquier ou leur famille, qu'à titre professionnel, avec leurs employés et leurs collègues.

## Références

- ALIMO-METCALFE, A. (2007). « Les sexes et le leadership : un plafond de verre ou de béton armé ? », *Revue Télescope*, 13(4) : 14-41.
- ARGYRIS, C. et SCHÖN, D.A. (1978). *Organizational Learning*, Reading, Addison-Wesley.
- AVOLIO, B.J. (2004). *Leadership Development in Balance: Made/Born*, Mahwah, Lawrence Erlbaum.
- BAILLARGEON, N. (2005). *Petit cours d'autodéfense intellectuelle*, Montréal, Lux Éditeur.
- BALZAC, H. DE (1835/1984). *Le Père Goriot*, Paris, Bibliothèque du Marais.
- BANDURA, A. (1977). *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- BARRAND, J., BLUM, V. et SEYS, B. (2005). « Le principe d'hybridation entre les sciences de gestion et les sciences de l'ingénieur pour satisfaire la nouvelle demande de compétences des entreprises », *Expansion Management Review*.
- BASS, B. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*, Mahwah, Erlbaum Associates.
- BASS, B.M. (1990). *Bass et Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3<sup>e</sup> éd.), New York, The Free Press.
- BLAKE, R.B. et MOUTON, J.S. (1964). *The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production Through People*, Houston, Gulf Publishing Company.
- BONET FERNANDEZ, D. (2009). *Pouvoir et leadership dans la chaîne logistique*, Centre de recherche sur le transport et la logistique. Document électronique récupéré de <ftp://ungaro.u-bourgogne.fr>.
- BURNS, J.M. (1978). *Leadership*, New York, Harper et Row.
- CASTELLS, M. (1996). *La société en réseaux*, Paris, Fayard.
- CHANARON, J.-J. et GRANGE, T. (2004). « Vers une fécondation du management technologique », *Revue du Management Technologique*, 14(3) : 73-112.
- DE ROSNAY, J. (1995). *L'homme symbiotique*, Paris, Seuil.
- DELISLE, S. (2004). *Élaboration d'un modèle théorique explicatif de la notion de leadership dans la fonction publique*, Québec, École nationale d'administration publique.
- DESREUMAUX, A. (1998). *Théorie des organisations*, Cormelles-le-Royal, Éditions Management et Société.
- DUCK, S., TURR, D., HURST, M. et STREJC, H. (1991). « Some evident truths about conversations in everyday relationships: All communications are not created equal », *Human Communication Research*, 18(2) : 147-298.

- FIEDLER, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw-Hill.
- FIEDLER, F.E. et CHEMERS, M.M. (1974). *Leadership and effective management*, Glenview, Scott, Foresman and Co.
- GOLEMAN, D., BOAYATZYS, R. et MCKEE, A. (2002). *Primal leadership*, Boston, Harvard Business School Press.
- GOND, J.P. et MIGNONAC, K. (2002). *Émotions, leadership et évolution des conditions d'accès aux postes de direction. Les notes du LIRHE*, Toulouse, Université des sciences sociales.
- GRINT, K. (1997). *Leadership: Classical, Contemporary, and Critical Approaches*, New York, Oxford University Press.
- HAYTHORNTHWAITE, C. (2005). «Social networks and Internet connectivity effects», *Information, Communication and Society*, 8(2): 125-147.
- HERSEY, P. et BLANCHARD, K.H. (1974). «So you want to know your leadership style?», *Training and Development Journal*, 28(2): 22-37.
- HOUSE, R.J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3): 321-339.
- HUNT, J.G., OSBORN, R.N. et SCHERMERHORN, J.R. (2002). *Comportement humain et organisation*, Québec, Éditions du Renouveau Pédagogique inc.
- HUNT, J.G. (1967). «Fiedler's leadership contingency model: An empirical test in three organizations», *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(3): 290-308.
- KANT, E. (1790/1985a). *Critique de la faculté de juger*, dans *Œuvres philosophiques, tome II*, Paris, Éditions Gallimard.
- KANT, E. (1784/1985b). *Idée d'une histoire universelle au point de vue cosmopolitique*, dans *Œuvres philosophiques, tome II*, Paris, Gallimard.
- KRAUT, R.E. et ATTEWELL, P. (1997). *Media use in a Global Corporation: Email and Organizational Knowledge. Culture of the Internet*, Mahwah, Lawrence Erlbaum.
- LABELLE, F. (2006). *Série: les quatre générations du leadership*, Montréal, Observatoire de gestion stratégique de ressources humaines, ESG UQÀM.
- LANGTON, N. et ROBBINS, S.P. (2001). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, Toronto, Pearson Education Canada Inc.
- MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET COMMERCE INTERNATIONAL DU CANADA, récupéré de <[www.dfait-maeci.gc.ca](http://www.dfait-maeci.gc.ca)>.
- MORGAN, G. (1989). *Images de l'organisation* (3<sup>e</sup> éd.), Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- MORIN, E. et FOREST, J. (2007). «Promouvoir la santé mentale au travail: donner un sens au travail», *Gestion*, 32(2): 31-36.
- NORTHOUSE, G.P. (2004). *Leadership, theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- PETERS, L.H., HARTKE, D.D. et POHLMANN, J.T. (1985). «Fiedler's contingency theory of leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter», *Psychological Bulletin*, 97(2): 274-285.
- ROETHLISBERGER, F.J. et DICKSON, W.J. (1964). *Management and the Worker*, New York, Science Editions.
- SIMON, H.A. (1983/1947). *Administration et processus de décision*. Traduction française par Pierre-Emmanuel Dauzat, Paris, Économica, coll. «Gestion».
- STOGDILL, R.M. (1948). «Personal factors associated with leadership: A survey of the literature», *Journal of Psychology*, 25: 35-71.
- STRUBE, M.J. et GARCIA, J.E. (1981). «A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness», *Psychological Bulletin*, 90(2): 307-321.
- VROOM, H.V. et JAGO, G.A. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- VROOM, H.V. et YETTON, W.P. (1973). *Leadership and Decision-Making*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.
- ZALEZNIK, A. (1977). «Managers and leaders: Are they different?», *Harvard Business Review*, mai-juin: 67-78.

CHAPITRE

3

LE TECHNOLEADERSHIP  
DE RÉSONANCE DANS  
LES ORGANISATIONS PUBLIQUES  
ET PRIVÉES DU QUÉBEC  
Le test de réalité

## Introduction

L'expérience de gestionnaire et les efforts de théorisation scientifique ont guidé la réflexion proposée dans les premiers chapitres. Ici, les auteures veulent, grâce aux résultats d'une enquête, mettre leur modèle à l'épreuve, d'une part et, d'autre part, dresser un portrait du profil actuel de leadership dans les organisations. Tout cela, dans un cadre géographique homogène permettant des comparaisons entre les secteurs public et privé. Dans cette optique, des organisations publiques et privées du Québec ont fait l'objet d'une enquête sur les perceptions des gestionnaires et des dirigeants. Les organisations sélectionnées présentaient une constante, soit la pénétration relativement importante des technologies de communication. Leurs profils de leadership devaient donc théoriquement refléter ce contexte de travail.

Dans la première section du présent chapitre, nous débuterons par une description de la méthodologie de l'enquête. La deuxième section sera consacrée à l'analyse de nos résultats sous différents angles. Enfin, dans la troisième section, les données seront mises en perspective à la lumière d'une lecture du contexte dans lequel les répondants ont évolué. Nous verrons que les résultats de l'enquête démontrent des écarts entre la réalité et le modèle idéal de référence proposé au chapitre 2, dans les organisations publiques comme dans les organisations privées. Les différences varient en intensité selon les questions, mais nous pouvons déjà révéler que moins du cinquième des répondants se retrouvent dans la section supérieure du modèle, pouvant par le fait même être qualifiés de technoleaders de résonance.

### 3.1 La méthodologie de recherche

Cette enquête a été réalisée en trois temps. Dans un premier temps, nous avons élaboré un questionnaire et l'avons distribué à un groupe test pour s'assurer de sa fiabilité et de la compréhension qu'en avaient les répondants. Dans un deuxième temps, le choix des participants et des modes d'administration du questionnaire ont été arrêtés. Dans un troisième temps, suivant l'administration du questionnaire, l'extraction des données brutes et agrégées et la mise en évidence des variables dépendantes et indépendantes ont été effectuées.

### 3.1.1 L'élaboration des hypothèses de l'enquête

Nos hypothèses ont été formulées à partir d'une recension scientifique des écrits à l'égard des trois concepts ayant fait l'objet du précédent chapitre, soit le leadership de résonance, le technoladership et le technoladership de résonance, c'est-à-dire celui qui fait appel à des capacités et des compétences à gérer l'interface Gestion des ressources humaines/Gestion des technologies de l'information (GRH/GTI).

Les hypothèses de l'enquête ont été rédigées de façon à traduire une façon d'être, de penser et d'agir illustrant un leadership susceptible de s'exprimer avec et par les technologies de l'information et de communication, en misant sur l'expérience des auteures, tant en recherche sur le leadership qu'en pratique managériale dans les organisations virtuelles. Ces hypothèses sont les suivantes :

1. L'introduction des TIC dans une organisation exige de nouvelles compétences, une nouvelle compréhension et une nouvelle façon d'agir pour les gestionnaires et dirigeants.
2. Pour être qualifiés de leaders, les gestionnaires et dirigeants doivent présenter des façons de penser et d'agir propres aux dernières théories en la matière.

Le choix du leader de référence s'est porté, comme on l'a compris, à travers le premier et le deuxième chapitre, sur le leadership transformationnel de résonance.

3. Pour être capables d'exercer ce leadership dans un environnement virtuel et fortement marqué par l'influence d'Internet, les gestionnaires et dirigeants doivent : connaître les technologies disponibles, vouloir en gérer la conception et l'application dans leur unité, être sensibles aux incidences des TIC sur leur vie personnelle et professionnelle, être conscients des incidences des TIC sur la vie personnelle et professionnelle de leurs employés, vouloir en gérer les impacts négatifs et positifs, comprendre la puissance des TIC dans leur GRH et vouloir les utiliser pour pratiquer une gestion d'avant-garde axée sur l'échange d'information et l'animation collective.

Cette déclinaison conduit à une catégorisation des styles de leadership selon les deux axes illustrés dans le chapitre précédent, celui de la gestion des ressources humaines (GRH) et celui de la gestion des technologies (GTI).

### 3.1.2 Le choix de l'échantillon du groupe test

Étant donné la nouveauté du sujet et l'ampleur du terrain à défricher, le questionnaire a d'abord été testé auprès d'un groupe composé de quinze cadres sélectionnés dans des firmes privées et des organisations publiques, en région et en zone urbaine, appartenant à des niveaux hiérarchiques différents et dans différents secteurs de l'activité économique et gouvernementale, leur point commun étant un rapport étroit avec la technologie à titre d'utilisateur. Les cadres des directions informatiques ont cependant été exclus de l'échantillon. Le résultat de ce test a permis de réduire le nombre de thèmes (variables dépendantes) à traiter, de préciser les questions et de mieux prévoir les modes de gestion de l'enquête.

### 3.1.3 La méthodologie retenue pour l'enquête

#### 3.1.3.1 Portrait des participants

À la suite d'un premier contact téléphonique avec la direction des ressources humaines (DRH) des ministères et organismes et des entreprises privées du Québec ciblés par l'étude, les questionnaires leur ont été envoyés. Chacune de ces DRH en a fait la distribution auprès des cadres de son organisation. Un total de 882 questionnaires a été distribué de cette façon. De ce nombre, 402 questionnaires ont retourné le questionnaire complété<sup>1</sup>, représentant un taux de réponse de 45,6 %.

Traitées de manière anonyme, les données indiquent que les participants qui constituent l'échantillon ont, en moyenne, 45,7 ans; 122 sont des femmes et 252 sont des hommes. Les travailleurs du secteur public – incluant les réseaux et les sociétés d'État – représentent 55,9 % de notre échantillon et ceux du secteur privé 40,4 %. Ils proviennent de toutes les régions administratives du Québec, mais près de 60 % d'entre eux travaillent dans la région de la Capitale-Nationale. Ces taux de réponses correspondent en proportion au nombre de questionnaires acheminés dans les secteurs publics et privés et dans la Capitale-Nationale, comparativement aux autres régions. Cette étude a, par ailleurs, bénéficié du soutien logistique d'une association de cadres du secteur public. L'équivalent n'existant pas au privé, le taux de réponse y est moins important. Les dirigeants représentent 12,2 % de l'échantillon, alors que les cadres supérieurs et intermédiaires (de premier niveau) en représentent respectivement 49,4 % et 37,7 %.

---

1. Un seul de ces questionnaires a été éliminé en raison d'un nombre important de réponses manquantes (20% ou plus). Notre échantillon est donc constitué de 401 participants ( $n = 401$ ).

Par ailleurs, près de huit répondants sur dix possèdent au moins un diplôme de premier cycle universitaire. La moyenne salariale des participants se situe autour de 80 000 \$. Ils occupent leur emploi actuel depuis 5,83 ans en moyenne. Enfin, leur organisation compte en moyenne 4 129 employés et, de ce nombre, une moyenne de 101 est sous la responsabilité de l'un ou l'autre de nos répondants. Le tableau A1 de l'Annexe A présente les résultats détaillés liés au profil socio-démographique et professionnel de l'échantillon.

Des analyses statistiques comparant les participants provenant des secteurs public et privé ont montré que les femmes sont plus nombreuses que les hommes dans le secteur public. De plus, comparativement aux participants du secteur public, ceux du privé se retrouvent davantage dans la région de Montréal. Finalement, les participants du privé ont plus d'ancienneté dans leur poste actuel, sont moins scolarisés, occupent un poste plus élevé, ont un revenu supérieur et travaillent dans une organisation plus grande que leurs collègues du secteur public (voir tableau A1, de l'Annexe A à la fin de cet ouvrage).

Les hommes ayant participé à notre étude sont plus âgés, ont davantage d'ancienneté dans leur poste actuel et ont un revenu supérieur à celui de leurs collègues féminines. Le lecteur est invité à consulter le tableau A2 (Annexe A) pour obtenir plus de détails.

### 3.1.3.2 Le questionnaire

On a vu que le questionnaire initial a été élaboré à la suite d'une recension des écrits portant sur le management des organisations virtuelles privées, sur les services publics en ligne et sur le leadership. Une analyse qualitative de contenu des entrevues du DVD extrait de Marrec (2005), *La gestion des nouvelles organisations virtuelles: un sport extrême!* a également été effectuée. C'est ainsi que onze thèmes<sup>2</sup> reliés au technoleadership ont été retenus. Ces onze thèmes sont :

- *L'importance stratégique des TIC* signifie que le gestionnaire est sensibilisé à l'importance de gérer les technologies de l'information et des communications.

---

2. Ces thèmes sont en vérité les *variables dépendantes de l'étude*. On appelle variable dépendante le principal objet d'intérêt pour un chercheur, celui sur lequel il enquête, en tentant d'expliquer ou de prédire ses variations. Pour alléger la lecture de ce chapitre, nous avons préféré les désigner comme des « thèmes à l'étude ».

- *La potentialité communicative des TIC* indique que le participant utilise les technologies de l'information et des communications comme stratégie pour favoriser la communication interne et le sentiment d'appartenance des employés.
- *Le changement perpétuel* qui indique que le gestionnaire agit comme un agent de changement.
- *La volatilité des compétences* montre que le gestionnaire perçoit les TIC comme des outils utiles pour former son personnel et développer l'intelligence collective.
- *La décentralisation géographique et le télétravail* indique l'importance de la virtualisation de l'organisation dans le rapport à l'espace physique immobilier et au territoire.
- *La pléthore de l'information sans contrôle ni sélection* signifie que le gestionnaire a une compréhension adéquate de l'avancée que constitue la société de l'information et de l'intérêt des outils de communication électronique en gestion.
- *L'importance du temps et de la vitesse* implique que le gestionnaire est sensible au nouveau rapport au temps, induit par les communications électroniques, qui contribue à l'accélération des échanges et a un impact sur son travail et celui de ses employés.
- *La santé/stress et le travail en flux continu* indique que le gestionnaire a une bonne compréhension des possibilités de se gérer et de gérer son unité de façon à prévenir ou amoindrir les impacts négatifs de la virtualisation et d'utiliser les TIC pour améliorer la situation de la santé dans l'organisation.
- *La visibilité médiatique dans l'organisation* montre que le gestionnaire est sensible à la nouvelle approche des médias alternatifs et aux risques qu'ils présentent par leur côté amplificateur et non contrôlé.
- *La complexification de l'environnement et des défis* signifie que le gestionnaire perçoit que la virtualisation complexifie la gestion de l'organisation.
- *L'organisation en réseau* correspond à la sensibilité du leader face aux défis et aux enjeux de la gestion de l'organisation en réseau et à sa compréhension du rôle déterminant des TIC comme solution humaniste à haut potentiel.

À partir du modèle présenté au chapitre 2, nous avons défini les deux axes<sup>3</sup> d'analyse GRH et GTI, tels que décrits ci-dessous<sup>4</sup>.

*L'axe GRH* indique que le présumé leader a plus ou moins les conditions requises pour exercer son leadership sur la dimension humaine de sa gestion (GRH) et sa volonté d'action y correspond. Un tel leader est plus ou moins en contact avec ses émotions et est authentique dans son expression.

*L'axe GTI* indique que le présumé leader a plus ou moins les conditions requises pour exercer son leadership sur la dimension technologique de sa gestion (GTI) et sa volonté d'action y correspond. Un tel leader comprend plus ou moins qu'il travaille dans une organisation insérée dans la société de l'information avec un accès fluide aux TIC.

Ainsi, la première partie du questionnaire contient les items relatifs aux concepts à l'étude. Les réponses ont été rapportées sur une échelle de type Likert allant de *pas du tout d'accord* (1) à *tout à fait d'accord* (5). La deuxième partie servait à recueillir des informations d'ordre sociodémographique. Le lecteur intéressé peut consulter le questionnaire placé à l'Annexe B du présent chapitre.

### 3.1.4 La méthode de saisie et de traitement des données

Les réponses au questionnaire ont été saisies à l'aide du logiciel SPSS. Des analyses factorielles et des analyses de variance ont été effectuées. De plus, nous avons procédé au croisement entre les données sociodémographiques et les onze thèmes étudiés. Par la suite, les répondants ont été catégorisés selon notre modèle du technoleadership de résonance.

Les participants ont été séparés en neuf groupes. Trois groupes, selon leur score sur l'échelle GRH, ont ainsi été créés pour correspondre aux différentes catégories du modèle GRH (« GRH basse », « GRH moyenne » et « GRH élevée »). De la même façon, les participants ont été regroupés selon leur score sur l'échelle GTI, produisant ainsi les groupes « GTI basse », « GTI moyenne » et « GTI élevée », ce qui a permis la création des neuf profils de leadership présentés au chapitre 2.

- 
3. Ces axes constituent les *variables indépendantes de l'étude*. Il s'agit d'une variable qui est présumée exercer de l'influence, positive ou négative, sur la ou les variables dépendantes, dans ce cas-ci nos onze thèmes à l'étude.
  4. Le lecteur intéressé trouvera à l'Annexe B du présent chapitre les items du questionnaire utilisés pour mesurer les variables indépendantes, c'est-à-dire les axes GRH et GTI.

Ces neuf profils ont ensuite été comparés à l'aide d'une analyse de variance selon leur score obtenu en regard des différents thèmes étudiés. Cette grille est présentée au tableau 3.1. Ensuite, nous avons effectué une autre analyse afin de tracer le profil sociodémographique du groupe cible C3, soit le groupe des technoleaders de résonance.

Une dernière analyse a permis d'identifier le « deuxième cercle » (B3, B2, C2) ou ce que nous pourrions considérer comme la relève potentielle immédiate aux technoleaders de résonance, dans la mesure où il leur manquerait peu de caractéristiques et de compétences pour rejoindre le profil idéal. Une comparaison du deuxième cercle avec le groupe des technoleaders de résonance C3 a permis d'alimenter la réflexion sur les solutions à proposer pour une amélioration immédiate de la situation, afin de répondre aux besoins de la société de l'information.

Tableau 3.1

### Profils de leaders gestionnaires selon le modèle du technoleadership de résonance

Axe gestion des technologies de l'information			
	1 <sup>re</sup> génération	2 <sup>e</sup> génération	3 <sup>e</sup> génération
Axe gestion des ressources humaines	A3 Leader de résonance	B3 Leader de technotransition et de résonance	C3 TECHNOLEADER DE RÉSONANCE
	A2 Leader transactionnel	B2 Leader de transition et de transaction	C2 Technoleader transactionnel
	A1 Leader traditionnel mécaniste	B1 Leader mécaniste	C1 Technoleader mécaniste

## 3.2 Les résultats de l'enquête

Les résultats sont présentés sous différents angles jusqu'à l'obtention d'appréciations de synthèses susceptibles de servir de base à l'énoncé des pistes de solutions qui figureront dans le chapitre 4. Les résultats

de l'enquête sont présentés ci-dessous selon une première approche résultant du croisement des données sociodémographiques avec les onze thèmes liés au technoleadership.

### 3.2.1 Données sociodémographiques et thèmes à l'étude

Une première analyse a permis de mettre en lumière les différences quant à la connaissance et à l'utilisation des technologies, soit les onze thèmes à l'étude, en fonction des caractéristiques personnelles des participants.

#### 3.2.1.1 Sexe

Selon nos données, il existerait une différence en ce qui concerne la pléthore d'information, montrant que les femmes ont une meilleure vision que les hommes des effets de la société de l'information sur la gestion de l'information dans l'organisation.

#### 3.2.1.2 Âge

Nos gestionnaires plus âgés sont davantage sensibilisés à l'importance de gérer les technologies de l'information et des communications que les plus jeunes ne le sont. Ils seraient également plus portés à utiliser les TIC comme stratégie pour favoriser la communication interne et le sentiment d'appartenance que ceux qui se situent au milieu de la vie. Comparativement aux plus jeunes, ils semblent ainsi avoir acquis une meilleure compréhension de l'autogestion et de la gestion de l'unité, de façon à prévenir ou à amoindrir les impacts négatifs de la virtualisation et à utiliser les TIC pour améliorer la situation.

#### 3.2.1.3 Secteur d'activité

Les participants du secteur public sont plus enclins à avoir recours aux TIC comme stratégie auprès de leurs employés pour favoriser la communication interne et le sentiment d'appartenance. Le gestionnaire public serait aussi plus sensible que celui du privé au nouveau rapport au temps, induit par les communications électroniques, qui contribue à l'accélération des échanges et a un impact sur son travail et celui de ses employés. Comparativement à celui du privé, le gestionnaire public gère ou prévient plus aisément les impacts potentiels de l'introduction et de l'utilisation des TIC. De plus, il perçoit davantage que la virtualisation complexifie la gestion. Par contre, le participant du secteur privé est davantage conscient que celui du secteur public de l'importance de l'impact organisationnel des nouvelles technologies dans le rapport à l'espace physique et au territoire.

#### 3.2.1.4 Région géographique

Au quotidien, les gestionnaires de la Capitale-Nationale seraient davantage sensibilisés à la gestion des TIC, car ils ont obtenu des scores plus importants en regard de l'importance stratégique des TIC, du changement perpétuel, de la décentralisation et de la pléthore d'information. Le gestionnaire de la région métropolitaine est, par contre, plus enclin à se considérer comme agent de changement que celui qui provient d'autres régions, alors que celui qui provient des régions considère moins important de virtualiser son organisation pour optimiser le rapport à l'espace physique immobilier et au territoire. Finalement, le gestionnaire qui travaille en région semble avoir une moins grande sensibilité à l'impact de la société de l'information sur sa gestion et son environnement que ceux des grands centres.

#### 3.2.1.5 Niveau hiérarchique

Les cadres de premier niveau ayant participé à cette étude sont moins sensibles à l'importance de gérer les technologies de l'information et des communications que ceux qui évoluent à des niveaux hiérarchiques plus élevés. Ils sont moins portés à agir à titre d'agents de changement que ces derniers, et considèrent moins importante la virtualisation des organisations dans le rapport à l'espace et au territoire. Les cadres de premier niveau seraient également moins réceptifs que les cadres supérieurs à l'autogestion et à la gestion de l'unité de façon à prévenir ou amoindrir les impacts négatifs de la virtualisation et d'utiliser les TIC pour améliorer la situation de la santé au travail. Ils seraient également moins sensibles que les dirigeants aux défis et enjeux que comporte la gestion de l'organisation en réseau et à la compréhension du rôle déterminant des TIC comme solution humaniste à haut potentiel, dans un environnement où la communication électronique fait partie du quotidien. Par ailleurs, les gestionnaires ayant obtenu des diplômes universitaires de deuxième ou troisième cycle accorderaient moins d'importance à l'autogestion et à la gestion de leur unité dans la prévention des impacts négatifs de la virtualisation et dans l'utilisation des TIC pour améliorer la santé dans leur unité.

#### 3.2.1.6 Employés à charge

Enfin, ceux qui supervisent le plus grand nombre d'employés sont plus sensibles à l'importance de gérer les TIC, et sont plus enclins à agir comme des agents de changement que ceux qui en supervisent moins. Ils sont en outre plus sensibles à l'autogestion et à la gestion de leur unité sur la question de la santé au travail.

En bref, ce premier niveau d'analyse a permis de détecter des différences de sensibilité en regard des thèmes proposés en fonction des données sociodémographiques de notre échantillon. Ainsi, les femmes seraient plus sensibles à la pléthore d'information amenée par les technologies de communication; les personnes de 50 ans et plus seraient plus préoccupées de la gestion de la santé et du stress; les cadres supérieurs seraient plus sensibles aux potentialités communicatives des TIC; les cadres de Montréal seraient plus intéressés par les TIC dans une gestion décentralisée du territoire.

Afin de mieux appréhender la réalité du leadership québécois, les sections suivantes devraient permettre à la fois de synthétiser et d'approfondir ce premier constat. Le deuxième niveau d'analyse, exposé ci-dessous, vise à cerner la répartition des répondants selon la classification proposée dans le chapitre 2.

### 3.2.2 Les résultats des groupes sur les thèmes de l'enquête

Comme nous l'avons vu dans la section réservée à la méthodologie, les participants ont été séparés en neuf groupes selon leur degré de maîtrise de la GRH et de la GTI. La comparaison de ces neuf profils en fonction des onze thèmes a produit les résultats présentés dans le tableau A3 (Annexe A). Par souci de simplification et de clarté, seules les comparaisons de moyennes entre les groupes (A1), (A3), (B2), (C1) et (C3) figurent au tableau. Le nombre de participants correspondant à chaque profil est précisé entre parenthèses au tableau 3.2, présenté à la page 110.

Nous avons constaté que les traditionnels mécanistes (**A1**) obtiennent des scores plus bas que les autres groupes sur l'importance stratégique des TIC. Les technoleaders de résonance (**C3**), quant à eux, accordent plus d'importance à ce thème que les autres types de leaders, et ils présentent des scores de potentialité communicative également plus élevés que tous les autres groupes.

Dans un autre ordre d'idées, les technoleaders de résonance (**C3**) sont plus sensibles que les autres à la volatilité des compétences, au changement perpétuel, à la décentralisation, à la pléthore d'information, à la question de la santé et du stress au travail, et à l'organisation en réseau que tous les autres groupes de gestionnaires, tels que définis par le modèle de technoleadership de résonance. À l'inverse, les traditionnels mécanistes (**A1**) sont les moins préoccupés par la plupart de ces questions.

### LE SAVIEZ-VOUS? ■

L'entrepreneur américain Michael Dell est une illustration de technoleader de résonance. Le fondateur de Dell Inc., entreprise manufacturière d'ordinateurs personnels et de dérivés électroniques bien connue, a compris très tôt les avantages que lui procurait Internet pour faire des affaires, mais aussi pour mobiliser ses employés.

Ayant débuté dans les affaires à 19 ans et devenu multimillionnaire avant ses 25 ans, il a dû travailler tout autant pour développer ses compétences communicationnelles. De nature timide, il a appris à échanger avec les employés, à comprendre leurs motivations et à les attirer vers ses projets d'affaires.

Maintenant reconnu pour accorder une importance stratégique aux ressources humaines et aux processus d'information, il a reçu de nombreux prix et hommages pour l'exercice de son leadership à la fois humain et innovateur.

À la suite de cette analyse, on constate une certaine cohérence dans les réponses, ce qui permet de dégager un premier portrait du type de leadership exercé dans le milieu organisationnel québécois, observé en 2007. Bien que les technoleaders de résonance ne se distinguent pas des autres leaders en ce qui concerne les dimensions liées au temps, à la visibilité médiatique et à la complexification croissante des organisations, ils s'en distinguent sur plusieurs autres. Ce sont : l'importance stratégique des TIC, la potentialité communicative, le changement perpétuel, la volatilité des compétences, la décentralisation, la pléthore de l'information, la santé/stress et l'organisation en réseau. Les technoleaders de résonance ont systématiquement des scores plus élevés que tous les autres types de leaders sur l'ensemble de ces thèmes, tandis que les traditionnels, tel qu'on pouvait s'y attendre, se retrouvent en queue de peloton pour la très grande majorité des thèmes étudiés.

Les technoleaders de résonance ■ seraient, ainsi, plus sensibilisés que les autres types de leaders à l'importance de gérer les technologies de l'information et des communications. Ils les utiliseraient davantage comme stratégie pour favoriser la communication interne et renforcer le sentiment d'appartenance des employés. Ils agiraient comme agents de changement, percevraient davantage les TIC comme des outils utiles pour former leur personnel et développer l'intelligence collective et chercheraient à virtualiser les organisations pour résoudre les problèmes de distance géographique. Les technoleaders de résonance auraient une meilleure compréhension que tous les autres leaders de l'avancée que constitue la société de l'information et de l'intérêt des outils de communication électronique en gestion. Ils comprendraient mieux les possibilités de se gérer et de gérer leur unité de façon à prévenir ou amoindrir les impacts négatifs de la virtualisation en utilisant les TIC pour améliorer la situation. Enfin, ils démontreraient une plus grande sensibilité aux défis et enjeux de la gestion de l'organisation en réseau et percevraient le rôle déterminant des TIC comme une solution humaniste à haut potentiel.

### EN SOMME

Le technoleader de résonance québécois est en contact avec ses émotions et celles de ses collègues et subordonnés. Il est conscient de l'impact des TIC sur sa propre vie, sensible aux effets des TIC sur la vie de son personnel et prend lui-même en charge la gestion du changement. Il travaille dans une organisation insérée dans la société de l'information et il en maîtrise les outils communicationnels, en tant qu'utilisateur et à titre de gestionnaire.

Ces résultats constituent une première tentative d'analyse des données destinées à éclairer la situation du leadership en gestion des organisations publiques et privées au Québec. Pour mieux cerner cette nouvelle réalité attribuable à l'introduction et à l'évolution des technologies de communication dans la gestion québécoise, cette étude avait de larges visées. Il en résulte un grand volume d'information. C'est en avançant dans cette jungle informationnelle que la réalité s'est précisée et que les dimensions les plus cruciales se sont démarquées. Les pages qui suivent sont consacrées à un examen plus orienté des résultats. Nous tentons d'y décrire les groupes de répondants par rapport au groupe qui correspond au modèle idéal. C'est sur cette base qu'il sera possible, au chapitre 4, d'indiquer des pistes de solutions permettant à la fois de consolider les avancées réalisées dans la compréhension du leadership de pointe et de faire évoluer le système de gestion québécois dans son ensemble.

### 3.2.3 Le profil du groupe d'élite et de sa relève

Nous procéderons d'abord à un examen de la répartition des répondants à partir de notre modèle du technoleadership, puis nous décrirons le groupe des technoleaders de résonance, tel qu'il s'est révélé lors de l'enquête. Nous examinerons ensuite les groupes qui s'en rapprochent le plus dans l'idée d'explorer les possibilités de développement de la relève en minimisant l'investissement à consentir. Nous indiquerons en outre les questions de l'enquête qui auront été les plus significatives pour départager le deuxième cercle du groupe d'élite.

#### 3.2.3.1 Répartition des répondants sur le modèle de classification du leadership

Le premier constat qui s'impose concerne directement le groupe correspondant au modèle idéal (**C3**). Ils sont peu nombreux (65 sur 401). Tel qu'il est indiqué au tableau 3.2, nous avons appelé ce groupe d'élite les technoleaders de résonance. C'est à sa découverte que le lecteur est convié dans les pages suivantes.

Un deuxième constat, situé à l'opposé (tableau 3.2), les traditionnels mécanistes (**A1**), étaient encore nombreux en 2007, constituant tout de même le cinquième de tous les répondants. Ce nombre est élevé, compte tenu qu'il signifie que ces leaders sont peu avancés à la fois en GRH et en GTI. Ce nombre est également élevé, considérant

le niveau de pénétration de la technologie au Québec, comme on le verra dans la section suivante. À l'instar de Zaleznik (1977), peut-on réellement qualifier de *leaders* les traditionnels mécanistes ?

Tableau 3.2

**Distribution des répondants selon la matrice du modèle du technoleadership de résonance**

Axe gestion des technologies de l'information				
		1 <sup>re</sup> génération	2 <sup>e</sup> génération	3 <sup>e</sup> génération
Axe gestion des ressources humaines	A3 Leader de résonance (n=37)	B3 Leader de technotransition et de résonance (n=39)	C3 TECHNOLEADER DE RÉSONANCE (n=65)	
	A2 Leader transactionnel (n=45)	B2 Leader de transition et de transaction (n=43)	C2 Technoleader transactionnel (n=35)	
	A1 Leader traditionnel mécaniste (n=82)	B1 Leader mécaniste (n=35)	C1 Technoleader mécaniste (n=20)	

Notre troisième constat concerne les groupes présentant une perception moyenne ou évoluée sur le seul axe de la GTI. En effet, ils sont relativement moins nombreux que ceux qui correspondent aux mêmes cases sur l'axe GRH, ce qui est logique étant donné le passé plus récent de la GTI. Cela confirme, à première vue, la pertinence de développer et de mettre en œuvre des stratégies organisationnelles orientées sur la formation en GTI.

#### À VOTRE AVIS

Qu'est-ce qu'un leader, pour vous ? Avez-vous aussi une liste de critères, de « variables dépendantes » qui vous indiquent qu'un gestionnaire est bel et bien un leader ? Son rang hiérarchique suffit-il ? Est-ce facile pour un gestionnaire d'être un leader ou mieux encore, un technoleader de résonance ?

Finalement, le quatrième constat, et non le moindre, concerne les répondants des groupes présentant des scores voisins du groupe des technoleaders de résonance, qui pourraient être susceptibles de progresser par une acquisition de compétences et

d'expertise en GRH, en GTI ou dans l'intégration des deux. Ils constituent un groupe important. Ce deuxième cercle rassemble près du tiers de l'échantillon obtenu. Il s'agit là d'un groupe cible sur lequel il est important de s'arrêter. Il faut tenter de comprendre et de parer à ses carences spécifiques et, également, de tabler sur ses potentialités d'évolution afin de lui permettre d'intégrer le groupe des technoleaders de résonance. Pour ce faire, il est important de bien connaître le groupe d'élite.

### 3.2.3.2 Profil sociodémographique du groupe d'élite

Un examen attentif des données sociodémographiques des technoleaders de résonance de cette enquête nous a permis de décrire les caractéristiques partagées par les individus de ce groupe. Ce dernier est constitué majoritairement d'hommes (71,4 %). Ils se trouvent, en moyenne, au mitan de la vie (45,6 ans) et comptent 6,12 années d'ancienneté dans leur poste actuel. La majorité d'entre eux provient de la région de la Capitale-Nationale, et le quart de la région de Montréal. Le profil de scolarité des technoleaders de résonance indique qu'ils sont très scolarisés. En effet, 47,7 % d'entre eux ont un diplôme de premier cycle et 32,3 % de deuxième ou troisième cycle universitaire. Un peu plus de la moitié des technoleaders de résonance travaille dans le secteur public et ils travaillent généralement dans des organisations de grande taille (5157 employés en moyenne). Ils sont majoritairement des cadres supérieurs dans leur organisation, les dirigeants et les cadres de premier niveau représentent, respectivement, 13,8 % et 29,2 % des technoleaders de résonance. Ils supervisent un grand nombre d'employés (en moyenne 120 employés) et la moitié d'entre eux a un revenu de plus de 100 000 \$ par année.

L'examen de ces données mérite des commentaires nuancés. D'un côté, il est rassurant d'apprendre que les cadres supérieurs présentent plus facilement un profil de technoleader de résonance. Dans une même optique, il est aussi rassurant de découvrir que les organisations choisissent des cadres supérieurs correspondant au profil que nous avons défini comme idéal. En effet, on attend des dirigeants et des cadres supérieurs qu'ils aient cette vision stratégique et intégrée des différentes dimensions de la gestion. Par ailleurs, on notera sans réelle surprise l'image classique à laquelle se conforme ce profil : un homme, dans la première force de la maturité, dynamique, compétent, très scolarisé, qui a su se donner tous les atouts pour réussir dans un milieu urbain. Par contre, il s'agit d'un constat un peu décevant dans la mesure où le nombre de femmes, de cadres intermédiaires, de

gestionnaires en région et de membres du secteur privé sont relativement moins nombreux dans ce groupe d'élite. L'analyse du deuxième cercle peut apporter quelques réponses au questionnement inévitable provoqué par ce constat.

### 3.2.3.3 À la découverte du deuxième cercle pour la relève

Ce que l'on qualifie de deuxième cercle (**B2**, **B3** et **C2**) serait celui qui nécessiterait un investissement minimal pour rejoindre le groupe de référence du technoleader de résonance. Pour le découvrir dans tout son potentiel évolutif, il convient de procéder d'une part à une observation des caractéristiques sociodémographiques de ceux qui le composent et, d'autre part, à une observation plus fine des réponses qui les ont éloignés du score d'élite. Afin d'en faciliter l'illustration, nous avons choisi de présenter ces données sous forme synthétique au tableau 3.3.

Des comparaisons entre les caractéristiques sociodémographiques des groupes du deuxième cercle avec le groupe des technoleaders de résonance ont permis de constater que les quatre groupes ne sont pas significativement différents en ce qui a trait à l'âge, au genre, à la taille de l'organisation, à la scolarité, au revenu ou au nombre d'employés supervisés. Les technoleaders transactionnels (**C2**) comptent cependant plus d'années en emploi que les leaders de technotransition et de résonance (**B3**). On retrouve plus de leaders en technotransition de résonance (**B3**) qu'attendu dans les régions, et légèrement moins qu'attendu à Montréal et dans la Capitale-Nationale. En outre, dans une plus grande proportion que celle à laquelle nous nous attendions, les leaders de technotransition et de résonance (**B3**) travaillent dans le secteur public et moins dans le secteur privé; à l'inverse, chez les technoleaders transactionnels (**C2**), davantage de travailleurs œuvrent au sein d'organisations du secteur privé qu'attendu et moins dans celles du secteur public et des réseaux.

Tableau 3.3

### Comparaison des caractéristiques des leaders de type B2, B3 et C2

	Leaders de transition et de transaction (B2) (n=43)	Leaders de technotransition et de résonance (B3) (n=39)	Technoleaders transactionnels (C2) (n=35)
Genre	Hommes : 65 % Femmes : 35 %	Hommes : 65 % Femmes : 35 %	Hommes : 65 % Femmes : 35 %
Âge (moyenne)	46,9 ans	45,1 ans	49,0 ans
Scolarité	Pré-diplômé : 16,3 % 1 <sup>er</sup> cycle univ. : 41,9 % 2 <sup>e</sup> - 3 <sup>e</sup> cycles : 41,9 %	Pré-diplômé : 5,1 % 1 <sup>er</sup> cycle univ. : 46,2 % 2 <sup>e</sup> - 3 <sup>e</sup> cycles : 48,7 %	Pré-diplômé : 22,9 % 1 <sup>er</sup> cycle univ. : 45,7 % 2 <sup>e</sup> - 3 <sup>e</sup> cycles : 31,4 %
Poste occupé	Dirigeants : 11,6 % Cadres sup. : 58,1 % Cadres : 30,2 %	Dirigeants : 12,8 % Cadres sup. : 51,3 % Cadres : 35,9 %	Dirigeants : 11,4 % Cadres sup. : 51,4 % Cadres : 37,1 %
Ancienneté de poste (moyenne)	5,88 années	3,74 années	7,88 années
Secteur d'activité	Public : 60 % Privé : 40 %	Public : 74,7 % Privé : 25,6 %	Public : 61 % Privé : 39 %
Région	Capitale : 58,1 % Montréal : 25,6 % Régions : 16,3 %	Capitale : 53,8 % Montréal : 10,3 % Régions : 35,9 %	Capitale : 66,7 % Montréal : 27,3 % Régions : 6,1 %
Taille d'entreprise (moyenne)	3 486 employés	4 361 employés	7 475 employés
Nb d'employés supervisés (moyenne)	96 employés	92 employés	90 employés
Revenu moyen (en milliers de dollars)	60 à 79 : 25,6 % 80 à 100 : 25,6 % Plus de 100 : 48,8 %	40 à 59 : 5,1 % 60 à 79 : 20,5 % 80 à 100 : 38,5 % Plus de 100 : 35,9 %	60 à 79 : 11,8 % 80 à 100 : 29,4 % Plus de 100 : 58,8 %

Nous avons comparé les réponses des participants appartenant au deuxième cercle à celles de ceux appartenant au groupe des technoleaders de résonance, pour l'ensemble des onze thèmes qui nous

intéressaient<sup>5</sup>. Cette analyse<sup>6</sup> a permis d'observer des différences significatives pour sept des onze thèmes à la faveur des technoleaders de résonance, soit l'importance stratégique des TIC, la potentialité communicative, le changement perpétuel, la volatilité des compétences, la décentralisation, la pléthore d'information ainsi que l'organisation en réseau.

Les technoleaders de résonance, comparativement aux leaders associés au deuxième cercle, s'occupent davantage de la gestion du changement, se perfectionnent continuellement, se préoccupent de concilier le travail et la vie familiale à l'aide de moyens technologiques et adoptent un style de leadership transformationnel où ils laissent place au divertissement en équipe, à la participation, à la prise de décision et au développement des employés. Ainsi, comparativement à ceux qui constituent la relève, ou à tout le moins ceux qui ont un potentiel suffisamment élevé pour parvenir à ce sommet, le groupe des technoleaders de résonance est davantage formé en TIC et en perçoit l'importance stratégique et informationnelle.

Ces constatations nous amènent à identifier des éléments sur lesquels une formation sur le technoleadership de résonance pourrait porter. Avant de préciser ces éléments, il est important de s'attarder aux questions ayant permis au groupe des technoleaders de résonance de se distinguer du deuxième cercle.

#### 3.2.3.4 Les éléments distinguant les leaders du deuxième cercle des technoleaders de résonance

- ◆ 85,5 % des répondants appartenant au deuxième cercle sont très fortement en accord avec le fait qu'ils œuvrent dans une organisation qui utilise les TIC, alors que 93,8 % des technoleaders de résonance le sont ;
- ◆ 64 % des répondants appartenant au deuxième cercle sont très fortement en accord avec le fait que les TIC constituent un élément stratégique de leur organisation, alors que 87,7 % des technoleaders de résonance le sont ;

---

5. Une observation plus fine des réponses du deuxième cercle comparées à celles du groupe des technoleaders de résonance indique que les différences se situent tant sur l'axe de la GRH que sur celui de la GTI. Sur les 17 énoncés qui composent l'axe GRH, dix distinguent le deuxième cercle du technoleader, alors que trois des cinq énoncés de l'axe GTI les distinguent. Les résultats sont présentés dans les tableaux A5 et A6 respectivement.

6. Les faits saillants des comparaisons entre ces quatre groupes sont indiqués au tableau A4 (Annexe B).

- ◆ 61 % des membres du deuxième cercle et 82 % des technoleaders de résonance reconnaissent être fortement en accord avec le fait que l'échange d'information et de perception est indispensable à l'évolution de leur institution d'appartenance ;
- ◆ 78 % des membres du deuxième cercle et 81 % des technoleaders de résonance donnent des mandats à leurs employés par le biais du courriel ;
- ◆ 63 % des participants appartenant au deuxième cercle se reconnaissent une bonne connaissance des TIC même si leur formation de base n'est pas dans ce domaine, comparativement à 69 % des technoleaders de résonance ;
- ◆ 54 % des membres dans chacun des groupes comparés prennent en charge la GTI dans leur unité ;
- ◆ 89 % des répondants appartenant au deuxième cercle n'avouent aucune insécurité face aux TIC, à la vitesse et au changement, comparativement à 93 % de ceux appartenant à la catégorie technoleader de résonance ;
- ◆ 44 % des membres du deuxième cercle et 26 % des technoleaders de résonance sont contre l'expression authentique de leur état d'esprit face à leurs employés ;
- ◆ 33 % des répondants appartenant au deuxième cercle sont fortement en accord avec l'idée d'écouter leurs employés dans la gestion du changement, comparativement à 42 % des technoleaders de résonance ;
- ◆ Aussi, 29 % des membres du deuxième cercle sont très fortement en accord avec le fait de valoriser ceux qui embarquent avec enthousiasme, alors que 39 % des technoleaders de résonance le sont ;
- ◆ 59 % des membres du deuxième cercle sont très fortement en accord avec l'idée d'avoir dans leur organisation un intranet de type informationnel et 32 % comme un outil de formation, alors que pour notre technoleader de résonance, les pourcentages passent à 67,7 % et 43,1 % ;
- ◆ Les trois quarts des membres du deuxième cercle voient l'intranet comme un instrument de renforcement de la culture organisationnelle, le même pourcentage est obtenu auprès du technoleader de résonance. Les pourcentages entre ces deux groupes se distinguent, par ailleurs, sur leurs perceptions quant à l'intranet comme instrument favorisant la dynamique de groupe (deuxième cercle = 39 % et technoleader de résonance = 49 %) et renforçant le sentiment d'appartenance (deuxième cercle = 46 % et technoleader de résonance = 52 %) ;

- ♦ 80 % du deuxième cercle et des technoleaders de résonance voient le forum comme un instrument d'échange, mais 50 % de ceux du premier groupe jugent le forum comme une perte de temps, comparativement à 30 % du groupe des technoleaders de résonance.

Globalement, l'analyse des résultats a permis de repérer les caractéristiques du technoleader de résonance tel qu'il se présentait dans le contexte québécois en 2007, en comparaison avec un profil de référence idéalisé et actualisé à la lumière du contexte de la société de l'information. Nous avons pu observer que le technoleader de résonance représentait un nombre respectable de personnes, bien qu'encore trop peu nombreux. Il s'agit d'un groupe composé d'hommes d'âge moyen, de niveaux de scolarité et d'expérience relativement élevés, localisés surtout dans les zones fortement urbanisées. On constate que la relève potentielle de ce groupe d'élite est relativement importante et lui ressemble beaucoup, laissant présager peu de changements dans le profil observé. On peut espérer que cette relève atteigne, avec quelques années d'expérience et de scolarité, le niveau du groupe de référence. Il faudra cependant que ces années additionnelles offrent à ces personnes en position de relève l'occasion de se former à la fois aux potentialités des technologies de communication et à une gestion des ressources humaines plus ouverte, humaniste, positive et confiante en l'humain. Le philosophe irlandais Charles Handy, qui a œuvré dans le secteur privé dans les années 1950 et 1960, affirmait que le leader de demain, qu'il disait alors « féminin », chercherait à convaincre de faire plutôt que de donner des ordres. Il décrivait là une caractéristique du technoleader de résonance qui, sans être nécessairement féminin, on le voit, est un leader plus ouvert aux autres et moins autoritaire.

Sans vouloir s'enfermer dans un raisonnement tautologique, on pourrait néanmoins présumer que cette ouverture à la résonance, par technologies interposées, représente le pas à franchir par les cadres intermédiaires pour être repérés, choisis par leur organisation pour occuper des postes de plus grande envergure. En plus des capacités à gérer un budget, à augmenter les profits ou la qualité des services, à évaluer les bons risques, à prendre les bonnes décisions managériales concernant les investissements immobiliers, une des clés de la promotion et de la réussite ne se situerait-elle pas de façon prioritaire dans la capacité à conjuguer de façon stratégique la gestion des ressources humaines et la gestion des technologies de l'information et des communications ? Cette question n'en est pas réellement une tant elle relève, *a priori* pour certains et *a posteriori* pour d'autres, avec la lecture de ces résultats, d'une simple évidence.

Si l'importance des groupes de tête et du deuxième cercle constitue un constat satisfaisant, celui de l'existence d'un groupe de queue important peut laisser songeur dans le contexte de la société de l'information. Or, le contexte, du moins en milieu de travail, risque d'être sans merci pour ces traditionnalistes, fermés aussi bien à la gestion des ressources humaines en mode de résonance qu'à la gestion des technologies en mode de communications. Des interrogations légitimes demeurent cependant en regard du positionnement des femmes et des cadres en région. Qu'est-ce qui pourrait expliquer, du moins en partie, leur faible présence dans le groupe des technoleaders de résonance et même parmi les groupes du deuxième cercle ? Un intérêt moindre pour les technologies ? Des difficultés à accéder à des postes de cadres ? Moins d'accès à Internet en région ?

Avant de proposer des pistes de solutions, il est nécessaire de mettre en perspective les résultats à la lumière du contexte. Le contexte québécois entre 2007 et 2009 expliquerait-il en partie les constats relevés précédemment, tant du côté de la gestion des ressources humaines que de la gestion des technologies ? En d'autres termes, ces cadres ont-ils bénéficié d'un contexte prédisposant à l'ouverture que nous leur souhaitons par rapport à l'intégration de la GRH et de la GTI ?

### **3.3 La mise en perspective des résultats par un examen du contexte**

Nous avons vu dans la section précédente qu'il existe, dans la population managériale interrogée, un écart manifeste entre un modèle de référence intitulé le « technoleadership de résonance » et la réalité québécoise. Les gestionnaires québécois sont sur la voie du technoleadership et sur la voie du leadership de résonance, mais ils sont encore loin de percevoir toutes les potentialités d'un arrimage de ces deux dimensions de la gestion. L'arrimage entre la GRH et la GTI dans le cadre d'un développement et de l'implantation d'un système informatique classique est souvent réalisé. Il s'agit d'un premier niveau de sensibilisation et d'action à la jonction des technologies d'information et de communication et des ressources humaines. Mais il faut aller plus loin ! Il est maintenant indispensable de reconsidérer l'ensemble du leadership technologique pour lui donner un visage humain et de revoir l'ensemble du leadership en ressources humaines pour le faire bénéficier des avancées des TIC. Les gestionnaires et dirigeants seront appelés à atteindre un haut niveau de maturité managériale, centré sur l'articulation stratégique GRH/GTI en tirant partie des atouts de la société de l'information.

Pour mettre en perspective le niveau des réponses obtenues, et l'écart entre le leadership souhaité et la réalité, un examen du contexte est proposé ci-dessous. Il s'attarde sur quelques points clés, à savoir les conditions politiques, les conditions de vie, l'accès à la technologie, les exigences du marché de l'emploi, le niveau de compétences des employés attendu par les organisations et, enfin, l'accès à une formation adéquate.

### 3.3.1 La volonté politique de développer les TIC au Québec

À ce sujet, la réponse est positive. Les gouvernements canadien et québécois ont démontré une volonté politique de développer les TIC sur leur territoire. Cette volonté s'est traduite par des discours, des lois et des règlements, mais aussi par la création d'organismes et de programmes de subventions importants visant le développement d'une armature de communications et des projets de recherche et d'implantation de technologies innovantes. Des mesures fiscales incitatives ont été mises en place afin de favoriser le développement des technologies et des technologies de communication.

#### HOP! EN LIGNE!

Afin de stimuler le développement de services intégrés et axés sur les citoyens mettant à profit l'utilisation des technologies de l'information et des communications au sein du secteur public, l'Institut d'administration publique de Québec décerne depuis quelques années le Prix Gouvernement en ligne.

<[www.iapq.qc.ca/](http://www.iapq.qc.ca/)>

Dans la politique québécoise, le déploiement des inforoutes et le gouvernement en ligne ont aussi fait l'objet d'énoncés politiques depuis plus de dix ans. Le dernier énoncé significatif s'est traduit par la création d'un ministère du gouvernement en ligne en 2003<sup>7</sup>, renforcée par une démarche structurelle sous la gouverne du Centre de services partagés du Québec (CSPQ). L'administration en ligne, les relations avec les parties prenantes de la société civile et la cyberdémocratie sont les axes de la volonté gouvernementale. Par contre, quoique beaucoup de services en ligne soient offerts à la population, la virtualisation réelle de l'administration publique se heurte à la rareté des ressources financières et humaines. La création de la vice-présidence

7. <[www.msg.gouv.qc.ca/fr/enligne/index.asp](http://www.msg.gouv.qc.ca/fr/enligne/index.asp)>.

aux technologies de l'information au CSPQ laisse présager des jours meilleurs, d'autant plus qu'une de ses priorités se situe dans le recrutement de ressources TI de pointe<sup>8</sup> et que la ministre responsable de ce secteur a annoncé son intention de « déposer prochainement une politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles<sup>9</sup> ».

Dans les grands réseaux décentralisés de services publics, les énoncés politiques concernant la virtualisation des services se concentrent sur des chantiers prioritaires, comme le dossier de la santé, l'école branchée et le service en ligne aux citoyens. À titre d'exemple, en projet pilote depuis plusieurs années, le dossier de santé électronique<sup>10</sup> accapare le discours politique relatif aux TIC avec des rebondissements qui tiennent autant à la difficulté de faire des consensus sociaux sur les impacts d'une telle implantation qu'à un détournement de priorité au profit de la situation des urgences et des problématiques successives de pandémie. Au-delà des énoncés politiques sur ce dossier électronique, qui reste la clé de voûte d'un système intégré de gestion, l'introduction des technologies de communication s'est faite naturellement sans discours politique central et donc de façon très différente d'un établissement à l'autre.

Dans le secteur privé, comme notre enquête nous avait poussé à choisir des entreprises à vocation technologique, l'intention de développement technologique fait partie de la stratégie d'affaires. Dans d'autres entreprises comme celles du secteur bancaire, le service au client témoigne amplement de l'intention de miser sur la technologie. On retrouvera à l'appui de cette affirmation l'entrevue réalisée en 2005 avec le président du Mouvement Desjardins de l'époque<sup>11</sup>. Dans les grandes organisations, la virtualisation fait partie des objectifs stratégiques d'approvisionnement, de mise en marché, de service à la clientèle, de facturation et des impératifs de fonctionnement liés, entre autres, à la délocalisation des services. Dans les grandes comme dans les petites organisations, le service à la clientèle passe maintenant par l'obligation d'une adresse en ligne.

---

8. Voir <<http://www.dotation-vpti.qc.ca>>.

9. Déclaration faite sur le document de la Journée de l'informatique de Québec (JIQ 2010) par madame Courchesne, ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du Trésor, 10 novembre 2010.

10. Dossier Santé Québec (DSQ).

11. Voir le DVD accompagnant le livre d'Anne Marrec : *La gestion des organisations virtuelles, un sport extrême!*

À la lumière des réponses à notre enquête, il est possible de constater, en outre, que les dirigeants des organisations publiques et privées sont plus conscients que leurs cadres intermédiaires de l'importance stratégique des TIC pour la performance, la productivité et le développement de l'organisation. Cette sensibilisation des hautes directions est déjà, en soi, la garantie d'une évolution positive, dans la mesure où le message est porté, véhiculé et traduit en actions concrètes. De plus, les résultats de l'enquête montrent que, dans les deux secteurs, les cadres supérieurs sont plus proches du technoleadership de résonance que leurs subalternes. Mais pourquoi le discours ne descend-il pas dans toute sa richesse ?

Cette revue rapide d'un des éléments importants du contexte dans lequel les répondants baignent depuis 2007 montre qu'il existait et qu'il existe encore un environnement prédisposant à l'évolution des leaders vers une appropriation plus grande de la préoccupation technologique dans leur gestion stratégique. Reste à savoir si cette volonté stratégique et politique des organisations vient à la rencontre du quotidien des gestionnaires. Reste à savoir aussi où se situe l'expression de la volonté politique ou stratégique des dirigeants par rapport au nouveau venu : le Web 2.0.

### 3.3.2 La pénétration des TIC dans le milieu de vie et du travail

La pénétration des technologies comme facteur prédisposant à la maturation technologique des cadres est examinée ici sous plusieurs angles, plus ou moins problématiques, et portant en eux quelques facteurs explicatifs. Celui du milieu de vie auquel ces cadres appartiennent, celui de l'organisation en rapport avec sa clientèle, celui de l'utilisation des TIC dans les relations internes de l'organisation – qui devrait théoriquement être en concordance avec le précédent – et celui, enfin, de l'utilisation des technologies en rapport avec l'âge des cadres.

#### 3.3.2.1 Les TIC dans le milieu de vie des Québécois

En ce qui a trait à la vie non professionnelle, les répondants sont situés dans un milieu prédisposant à l'utilisation des nouvelles technologies. L'équipement est là et les accès aussi. Selon une source crédible, qui surveille l'évolution des technologies dans la province<sup>12</sup>, le Québec est

---

12. Ces données sont disponibles sur le site du CEFRIO : <[www.cefrio.qc.ca](http://www.cefrio.qc.ca)>.

relativement familiarisé avec les technologies de communication, puisque 71 % de la population québécoise utilisait Internet en 2007, avec un taux de croissance de 10 % par rapport à l'année précédente. Huit branchés sur dix étaient connectés à un réseau haute vitesse, ce qui facilite les activités transactionnelles multimédia. Les internautes québécois communiquent par courrier électronique, discutent en direct sur Internet, écoutent ou téléchargent du contenu musical, visionnent ou téléchargent des vidéos, jouent en ligne, consultent des blogues, utilisent des wikis, participent à des sites de réseautage (p. ex., Facebook), téléchargent des contenus de baladodiffusion, déposent des photos et des vidéos sur des sites (p. ex., YouTube). Ce portrait permet de déduire que les Québécois sont capables de pratiquer une utilisation évoluée d'Internet. À tout le moins, ils sont en contact, dans leur milieu de vie, avec un équipement et des outils évolués. On notera cependant que, si la fracture numérique existe encore manifestement dans l'ensemble de la population, elle existe aussi à l'intérieur des familles. Pendant que les enfants sont déjà des internautes évolués, les adultes au travail restent en arrière de ces utilisations et les aînés accélèrent le pas pour s'intégrer dans la société de la communication.

### 3.3.2.2 Les TIC dans la relation organisation/clientèle

En ce qui concerne les milieux de travail, rappelons au lecteur une fois de plus que les répondants de l'enquête ont été échantillonnés dans des organisations où les technologies avaient pénétré de façon significative ■. Il s'agit donc *a priori* d'une enquête visant une population privilégiée dans son rapport à la technologie.

L'étape du Web 2.0, si bien franchie dans le domaine politique – particulièrement depuis la campagne d'Obama aux États-Unis – reste encore un défi élevé pour la plupart des entreprises et des organisations publiques. On pourrait en conclure que le comportement timide de la clientèle n'inciterait pas les gestionnaires à progresser dans le technoleadership et encore moins à se familiariser avec la pratique du Web 2.0. Cette conclusion est un peu hâtive, parce qu'elle serait sûrement démentie par l'examen du site des entreprises les plus actives dans les stratégies de marketing.

#### ■ PAR EXEMPLE

L'entreprise québécoise de vêtements d'enfants *Souris Mini*, dont le succès est manifeste à la fois dans son approche clientèle et son marketing électronique novateur, constitue l'un des exemples intéressants du secteur privé. D'ailleurs, la boutique a depuis peu une page Facebook.

[www.sourismini.com](http://www.sourismini.com)

### 3.3.2.3 Les TIC dans les relations internes des organisations

La symétrie entre le niveau de virtualisation des relations avec la clientèle et celui des relations internes des organisations n'est pas automatique non plus, bien que les observateurs de l'évolution américaine invitent à l'optimisme. En 2008, la revue *Awareness, The leader in Enterprise Social*

*Media*, indiquait dans une publication électronique que les employeurs américains seraient de plus en plus enclins à favoriser l'utilisation des médias sociaux dans leur organisation et dans leurs relations avec leur clientèle. Ainsi, les organisations américaines utilisent les réseaux sociaux par le biais d'Internet. Elles l'utilisent pour faire la promotion de leurs produits, investiguer le marché, créer une interface communicationnelle avec leur clientèle ou pour favoriser à l'interne un développement de l'échange et de la collaboration. Le décalage entre les deux cibles de virtualisation (relations internes et externes) est probablement causé par le fait que le service à la clientèle passe avant les besoins internes.

Dans les organisations québécoises, en 2007 et encore actuellement, la fonctionnalité gagnante sur Internet reste le courrier électronique. Comparativement à ce qui se passe dans la sphère personnelle, on utilise un peu les intranets, mais peu les Web conférences, les forums, les environnements de travail collaboratifs en ligne à distance ou encore les blogues, et on bannit le mot «jeux», écartant ainsi d'un trait les jeux éducatifs interactifs en ligne. Les outils offerts par la société de l'information sont utilisés au maximum, tant dans la vente que dans le service au citoyen. Mais derrière cette devanture d'avant-garde, l'arrière-cour est un peu plus traditionnelle et le courriel, comme l'intranet informatif, suffisent au quotidien des employés et de leur cadre de premier niveau. La culture y est sûrement pour quelque chose. Selon Fraser et Dutta (2008), le Web 2.0 correspond à une culture plus démocratique où les échanges tiennent moins compte du statut hiérarchique<sup>13</sup>. Ce constat devrait induire un positionnement plus actif de la génération Y dans les pratiques du Web 2.0 au travail. Les jeunes seraient naturellement les porteurs de l'évolution vers le Web 2.0... Les résultats de notre enquête, menée au Québec, questionnent cette possibilité, comme nous le verrons dans l'analyse des réponses en fonction de l'âge.

#### 3.3.2.4 Les TIC et la problématique de l'âge des cadres

On peut comprendre que l'image électronique de l'organisation soit priorisée auprès de sa clientèle. Cependant, on peut déplorer que l'arrière-cour soit moins bien traitée, étant donné les bénéfices à tirer d'un personnel dynamisé par tous les moyens possibles. Les résultats de l'enquête concernant l'âge des répondants ont de quoi surprendre à première vue. On conçoit que les cadres les plus anciens soient moins enclins à pratiquer la dynamisation collective par voie électronique.

---

13. <<http://b-r-ent.com/news/conference-entreprise-2-0-de-boston-interview-exclusive-de-matthew-fraser>>.

Il serait donc logique de retrouver les plus grands technophiles de la communication virtuelle chez les très jeunes cadres. Or, ce n'est pas le cas. Par conséquent, une analyse exhaustive de la situation de la relève actuelle et potentielle mérite d'être effectuée.

.....

### HOP! EN LIGNE!

Le décalage entre le niveau technologique des activités de relations avec la clientèle et le niveau de virtualisation des communications internes n'est pas propre au Québec.

« *Un nombre toujours plus important d'entreprises pensent en Web 2.0 dans toute sa dimension managériale pour leurs partenaires, clients, mais toujours pas pour leurs employés* », commente Vincent Berthelot sur le site français Le blog des managers.

<http://b-r-ent.com/>

.....

Dans notre étude de 2007, la perception la plus positive des TIC comme outil de communication et d'animation horizontale appartient aux cadres d'âge moyen. Les réponses des jeunes cadres sont relativement inattendues. Si on compte sur eux pour assurer la relève du technoleadership de résonance, avec l'idée que la montée de la relève technophile viendra combler naturellement les besoins de technoleadership, on risque d'être déçu. Sans remettre en question le potentiel de renouvellement des pratiques apporté par la jeune relève, on peut toutefois placer un bémol sur les résultats à en attendre, à la lumière d'une interprétation plus approfondie des attitudes et des préoccupations des jeunes cadres.

Si les générations X et Y sont proportionnellement les plus grandes utilisatrices d'Internet<sup>14</sup>, on pourrait avancer l'idée que la montée de la jeune génération dans la structure des cadres des organisations devrait conduire à une évolution des pratiques technologiques dans le management de ces entreprises publiques et privées. Par contre, il est important de constater en même temps que, chez les jeunes, ce taux de croissance a peut-être atteint un sommet, et que la croissance des utilisateurs d'Internet est peut-être maintenant partagée avec d'autres tranches d'âge. C'est la génération des 70-75 ans qui connaît la plus grande évolution entre 2006 et 2008, une classe d'âge qui fait maintenant majoritairement partie de la clientèle des services publics et des clients des entreprises privées. Une classe d'âge qui, par ailleurs, fait moins partie des employés de ces organisations.

---

14. Voir <[www.cefr.io.qc.ca](http://www.cefr.io.qc.ca)>.

En ce qui concerne plus particulièrement les approches technologiques reposant sur les technologies Web 2.0, notre enquête montre que les cadres les plus réfractaires sont situés dans la génération Y. Plusieurs raisons peuvent être avancées pour appréhender ce phénomène. La première est liée à la situation structurelle des très jeunes cadres. En effet, ceux-ci œuvrent habituellement dans de petites unités concentrées dans un même lieu, ce qui ne justifie pas de gérer la distance à l'aide de contacts virtuels. De plus, tout comme leur pouvoir d'initiative, l'envergure de leur réseau socioprofessionnel est encore limitée. Également, la maîtrise des bases de la gestion reste souvent à acquérir pour les jeunes cadres.

La deuxième raison est liée à la situation des cadres d'âge moyen. En effet, contrairement aux très jeunes (et aux cadres plus âgés), les cadres d'âge moyen auraient peut-être atteint un niveau de confiance en soi suffisant pour tirer partie de leur dynamisme, de même que l'énergie et l'ouverture d'esprit nécessaires pour transposer dans leur quotidien ce que les autres considèrent comme une aventure, une perte de temps ou un surcroît de travail. Le goût du risque serait-il à son apogée autour de 45 ans quand il s'agit d'innovations technologiques communicationnelles ? La question mérite d'être posée à ces cadres. Le mitan de la vie est une période décisive dans la vie professionnelle de l'adulte. Bien que certains écrits dépeignent de façon négative cette période, d'autres la décrivent comme une phase plutôt positive, qui s'accompagne d'un surplus d'énergie et d'une productivité accrue (Cardinal et Lamoureux, 2002). Pour bon nombre de personnes, le mitan offre la perspective de nouveaux horizons et de nouveaux défis. Il s'agit d'une période de grand réconfort, animée par l'assurance, la sérénité et le désir de vivre sa carrière en harmonie avec ses idéaux (Guay, 1994). Cette étape est de surcroît caractérisée par les bienfaits de l'expérience acquise à travers les années (Guay, 1994). C'est entre 35 et 55 ans que les femmes et les hommes semblent multiplier les efforts à varier leurs contributions, à réussir dans plusieurs sphères de leur vie et à laisser leur empreinte dans les domaines professionnel et personnel (Levinson, Darrow, Klein, Levinson et McKee, 1978; Moran et Rouillard, 1982; Robbins, 1978; Schein, 1978). Enfin, si la réalisation personnelle au travail et l'engagement professionnel vont de pair avec une vision positive de l'étape du mitan de la vie, cette dernière se caractérise par le désir de relever des défis significatifs, de se développer, d'acquérir plus de crédibilité, mais surtout de saisir les opportunités offertes par son environnement (Dupuis, Tuyet et Brunet, 2004; Guay, 1994).

Une troisième raison résiderait peut-être dans la façon dont la génération Y considère le travail. À ce sujet, on consultera avec bénéfice l'enregistrement de Télé-Québec : « Les Y sont-ils ingérables ?<sup>15</sup> » Les jeunes recrues des organisations semblent apprécier à la fois une implication dans la prise de décision, des outils de travail hautement technologiques et un régime de travail qui leur offre la possibilité d'avoir une vie à l'extérieur de leur vie professionnelle. Quand ils deviennent cadres, ces mêmes exigences centrées sur le respect de leur équilibre de vie pourraient les conduire à renoncer à des pratiques professionnelles trop chronophages. En d'autres termes, ce qui était motivant dans leur vie d'employés (la participation), deviendrait un handicap dans leur vie de gestionnaires, mettant en péril le temps qu'ils entendent consacrer à leur vie personnelle.

Une dernière raison de ce positionnement relativement négatif de la génération Y, par rapport aux approches Web 2.0, résiderait peut-être dans leur vision du travail et leurs valeurs par rapport à leur rôle dans l'organisation. Ces mêmes jeunes, qui utilisent les réseaux sociaux dans leur vie familiale et amicale, hésiteraient-ils à utiliser ces outils dans leur vie professionnelle ? On peut effectivement le penser, si on tient compte de la réception qu'ils font à nos suggestions et à nos questions directes. Les outils de socialisation offerts par le Web 2.0, fortement utilisés par eux dans leur vie affective, semblent associés à l'intimité, aux loisirs, au militantisme politique, mais pas au travail ni aux études. Le travail et les études c'est sérieux, et c'est un lieu de compétition et de promotion individuelle qui fonctionne dans des organisations en silo. Le décloisonnement, l'horizontalité des échanges, le partage, la gratuité de la contribution au développement de l'intelligence collective semble, pour beaucoup, être en contradiction avec le monde du travail et des études.

Nos études en recourent d'autres, effectuées au même moment, démontrant que les plus réfractaires à l'état d'esprit Web 2.0 se situent parmi les cadres intermédiaires, pour des raisons conceptuelles (Fraser et Dutta, 2008), où les jeunes sont plus nombreux que dans les niveaux supérieurs de la gouvernance. Ils ne comprennent pas le sens de cette approche qu'ils confondent avec un nouvel outil ou voient mal son introduction dans un environnement hiérarchisé. De plus, ils n'appréhendent pas l'organisation comme un groupe, soit à

#### À VOTRE AVIS

Nos tentatives d'explications vous paraissent-elles correspondre à votre réalité et à la perception que vous avez de vos jeunes gestionnaires ?

15. Document vidéo disponible au <<http://video.telequebec.tv/video/1734/les-y-sont-ils-ingérables>>.

cause du risque à courir (p. ex., perte de données, entrée des pirates informatiques, pertes de temps occasionnées par cette distraction) ou d'une peur de perdre le pouvoir de l'information ou de la compétence.

Malgré les résultats de notre enquête, on espère pouvoir compter techniquement sur la relève qui sera bientôt en position pour pratiquer une utilisation plus diversifiée des différentes fonctionnalités du Web et, notamment, du Web 2.0. Il faudra, pour ce faire, que cette relève transpose sa pratique des réseaux sociaux dans le monde du travail, jusque dans ses pratiques de gestion. Bientôt poussée à son tour par la génération C<sup>16</sup> des 18-24 ans, elle devra vraisemblablement s'ouvrir à la pratique des réseaux socioprofessionnels.

### 3.3.3 La situation de l'emploi et des compétences dans les TIC au Québec

La problématique que constitue actuellement le marché de l'emploi n'est pas spécifique au secteur des TIC, en ce qui a trait à l'adéquation entre l'offre et la demande, la problématique de la relève avec les générations suivantes, l'actualisation des compétences, etc. Par ailleurs, elle mérite d'être évoquée, dans la mesure où elle interpelle le management dans le cadre d'une rétention et du développement d'une main-d'œuvre jugée insuffisante pour assurer la relève ■. Jusqu'à présent, des experts prenaient en charge les fonctions informatiques, nécessitant de vivre avec leur jargon et avec notre incapacité à les comprendre. Cette tendance change dans le secteur des TIC, et il est intéressant de le noter.

Pendant que les gouvernements se préoccupent de créer des emplois et que les médias font davantage écho aux pertes d'emploi qu'aux indicateurs positifs, la qualification des travailleurs pour les emplois offerts est un sujet de préoccupation qui mérite toute notre attention dans la catégorie des employés TIC. Elle se conjugue avec la gestion d'une pénurie dont il faut cerner les vrais contours.

Il existe une différence importante entre le secteur public et le secteur privé. Dans ce dernier, l'expertise est détenue majoritairement par des jeunes. Ce n'est pas le cas des secteurs gouvernementaux<sup>17</sup>. De ce fait, la perception d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans

#### DANS LES FAITS ■

Au Québec, une proportion importante de la main-d'œuvre en TIC (43%) a débuté sa carrière dans un autre secteur que celui des technologies.

Jusqu'à tout récemment, les employeurs exigeaient des employés en TIC qu'ils soient polyvalents, expérimentés plutôt que diplômés, et qu'ils possèdent des compétences très variées. De plus en plus, on exige d'eux des compétences non techniques (*soft skills*), dont les habiletés relationnelles et de leadership.

<[www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca)>

16 Dénommée ainsi parce qu'elle est connectée et communicante.

17. On lira avec intérêt le rapport TECHNOCompétences 2008. « *Diagnostic sectoriel de main-d'œuvre du secteur des technologies de l'information et des communications* », p. 40-43 ; 69-70.

le secteur public est plus forte que dans le privé. Comment assurer la relève des *baby-boomers* dans les emplois TIC, comment attirer, gérer et retenir la maigre relève ?

Le défi majeur des organisations n'est pas seulement d'attirer une expertise rare en technologie, mais de bénéficier en même temps d'une main-d'œuvre de qualité, c'est-à-dire capable d'une compréhension globale et d'une aptitude à évoluer et à prendre en charge son développement, à travailler en équipe, etc. On revient donc à des exigences traditionnelles qui montrent à quel point les besoins des organisations dépassent le seul accès à des compétences pointues. On devrait remarquer cependant que l'un n'exclut pas l'autre, ce qui est caractéristique de la montée des exigences, tant publiques que privées, dans une société aux prises avec la mondialisation.

La complexité des défis et les exigences de compétences supérieures pour la main-d'œuvre se répercutent sur le leadership, en l'appelant à s'actualiser. On a vu que le leadership de résonance pouvait constituer un atout pour résoudre cette équation. Mais nos répondants ont-ils accès à un environnement prédisposant au développement de ce type de leadership ?

### 3.3.4 La sensibilité du milieu du travail au leadership de résonance

Les positions sur le développement des capacités des leaders ont en commun de rejeter l'idée selon laquelle ces compétences seraient innées, voire génétiquement transmises auquel cas, toute formation est futile. Par contre, un examen même rapide des caractéristiques les plus souvent proposées suggère qu'il est peu probable que, pour l'essentiel, les caractéristiques propres au leadership puissent être acquises rapidement et facilement via des sessions de formation de quelques jours ou de quelques semaines. Plus probablement, le développement de ces caractéristiques de leadership débute tôt dans la vie d'un individu, encouragé dès l'enfance puis à l'adolescence à s'affirmer comme tel dans diverses situations. En d'autres termes, le mode de développement des leaders est encore peu compris et fort probablement plus complexe que ce qu'une certaine littérature populaire laisse entendre (Maltais, Leclerc et Rinfret, 2007, p. 437).

Une récente enquête réalisée au Québec par Rinfret (2010) auprès des cadres publics et privés montre que ceux-ci se distinguent pour leur style de leadership transformationnel et transactionnel, mais non sur l'intelligence émotionnelle. Ainsi, les gestionnaires du secteur public ont des scores plus élevés pour le leadership transformationnel que ceux du privé. En revanche, ces derniers ont des scores plus élevés

en leadership transactionnel que ceux du public. Bien que le leadership transformationnel soit un pas de plus que le leadership transactionnel vers le leadership de résonance, celui-ci n'est pas systématiquement incarné. De même, il n'est pas systématiquement détecté et reconnu par les organisations. Implicitement, les organisations qui obtiennent du succès avec certains de leurs cadres de ce type vont les valoriser sans pouvoir mettre les mots sur ce qui fait leur différence<sup>18</sup>. Il est donc assez évident que le milieu de travail a, globalement, du chemin à faire pour formuler un idéal de leadership de résonance.

En Amérique du Nord, rares sont les écoles où les programmes de gestion ne font pas une place de choix au leadership. Il est impossible de produire une liste exhaustive des organismes offrant des réflexions ou des formations sur le sujet, mais le *Center for Creative Leadership*<sup>19</sup> en a inspiré plus d'un. Plusieurs parlent maintenant de leadership de résonance, c'est-à-dire de l'intégration du leadership et de l'intelligence émotionnelle. Par ailleurs, malgré le fait que, depuis le début des années 2000, plusieurs programmes de formation intégrant les notions du leadership transformationnel et de l'intelligence émotionnelle aient vu le jour, aucun ne vise le développement d'un profil qui s'apparente au technoleader de résonance, en intégrant aux programmes de formation sur le leadership de résonance des éléments liés à la gestion des technologies de l'information. Ainsi, le leadership est un sujet qui a fait, fait et fera couler encore beaucoup d'encre.

.....

### HOP! EN LIGNE!

Plusieurs firmes privées québécoises offrent de la formation sur le leadership de résonance. À titre d'exemple, on retrouve la firme CFC Groupe Conseil ou encore Anima conférences et formations.

<[www.groupecfc.com](http://www.groupecfc.com)>  
<[www.anima-conferences.com/](http://www.anima-conferences.com/)>

.....

D'ailleurs, les répondants de l'enquête ont pu être en contact avec des textes, des discours et des formations de toutes sortes sur le sujet. En faisant le tour des facteurs prédisposant les cadres de 2007 à exercer un technoleadership de résonance – par exemple, la pression du milieu de vie, la volonté politique, la volonté stratégique, l'accès aux équipements performants, la familiarisation de la population avec une utilisation évoluée de la technologie, la demande du marché de l'emploi, la formation

---

18. *Ibid.*

19. <[www.ccl.org/leadership/index.aspx](http://www.ccl.org/leadership/index.aspx)>.

au leadership, etc. –, on devrait théoriquement voir s'épanouir un leadership évolué, favorisant une articulation GRH/GTI. L'éclosion d'un technoleadership de résonance tarde pourtant à s'effectuer. La cause de cet écart tient, notamment, à la culture des organisations, lesquelles s'accommodent mal de la nouvelle structure relationnelle, caractéristique de la société de l'information. Les germes de l'évolution sont semés mais la tradition a la vie dure, d'autant plus dure que celle-ci doit s'opérer à partir d'éléments n'ayant pas la même élasticité ou vitesse de croissance.

### 3.3.5 Une problématique du différentiel des vitesses d'évolution

Pourquoi ne peut-on pas former davantage de technoleaders de résonance dans une population déjà fortement scolarisée et dans un contexte relativement prédisposant ? D'abord, parce que le leadership est déjà, en soi, un phénomène complexe. Aussi, parce que nos exigences sont élevées. Enfin, plus directement en référence avec le type de leadership qui nous préoccupe, parce que nous recherchons le leader capable de faire l'intégration de composantes évoluant à des vitesses différentes. Peu de personnes sont actuellement prêtes à faire cet exercice.

Le leader doit maintenant jongler avec plusieurs compétences et composantes du savoir qui évoluent à des vitesses différentes, et dont la maîtrise s'acquiert à des âges différents. Un regard sur l'histoire sociale ne permet pas de retrouver des exemples où les enfants étaient systématiquement placés en position de compétence supérieure aux adultes. Actuellement, les plus jeunes ont acquis une compétence technologique et des pratiques de réseaux sociaux évoluées qui remontent aux parents. Les adultes en poste doivent, quant à eux, intégrer des éléments de savoir-faire et de savoir-être qui s'acquièrent avec un certain travail sur soi, en contact avec les autres et avec des guides – au sens psychologique du terme – : *a*) acquisition rapide et sans cesse à réactualiser d'un côté (les compétences technologiques et l'habileté à évoluer dans les réseaux technologiques et sociaux virtualisés) et *b*) maturation lente qui se couronne par un comportement relationnel intelligent, équilibré et un rapport sain avec le pouvoir. Or, par définition, l'équilibre n'est pas une position statique ou permanente. Il est encore plus difficile à maintenir dans un environnement instable, où la sécurité du statut n'est pas garantie. Un défi aussi complexe peut porter le cadre à figer quelques paramètres afin d'être capable de fonctionner. Il va aussi avoir tendance à cloisonner ses champs de gestion plutôt qu'à les intégrer pour rendre le tout digeste. Il fait donc, consciemment ou non, des choix. Son âge, son sexe, la localisation de

son poste de travail, son secteur de travail, les impératifs de survie de l'organisation et de son propre emploi constituent des intrants influençant ses choix.

---

### **VOTRE OPINION**

Dans votre organisation, la sensibilité technologique constitue-t-elle une compétence clé ou simplement une corde à l'arc du bon gestionnaire ?

---

Dans le contexte complexe que nous venons de brosser, le technoladership de résonance n'a pas beaucoup de place pour s'épanouir. L'intégration harmonieuse des technologies dans la communication est jugée indispensable dans la relation à la clientèle de l'organisation, d'autant plus que les clients à rejoindre sont dispersés sur le territoire. C'est en quelque sorte une obligation de survie. Cette intégration est bien moins prioritaire quand elle concerne les relations internes et l'animation sociale de l'organisation. Si on rajoute que la GRH de résonance n'est pas une préoccupation immédiate du jeune cadre qui a d'abord à faire ses preuves dans la gestion de la production et qui a souvent, en même temps, une jeune famille sur les bras, on est loin du compte, particulièrement pour les femmes.

### **Conclusion**

Pour confirmer notre intuition et nos observations expérientielles, nous avons réalisé une enquête très vaste avec beaucoup de thèmes à traiter et beaucoup de questions soulevées. Cette approche nous a permis de défricher le terrain et de repérer les points d'achoppement de ce que nous croyons être le leadership idéal dans les circonstances actuelles. Au cours de l'étude, nous avons dû plusieurs fois, actualiser nos données par des approches plus réduites en limitant nos questions aux points d'achoppement et notre bassin d'enquête et en procédant par des échanges verbaux avec les cadres que nous avions l'occasion de rencontrer.

L'analyse des données recueillies dans les phases successives entre 2007 et 2010 et le suivi de l'évolution du contexte, notamment avec la banalisation des outils nomades évolués et des pratiques Web 2.0, nous confirment plus que jamais dans nos intuitions. Les questions qui portaient sur la gestion participative et les pratiques de réseau constituent une des zones de réticence pour les gestionnaires dans l'exercice de leur leadership en même temps qu'un des défis de la société en

réseau. On ne s'étonnera donc pas que le technoleadership de résonance ne soit pas un leadership très répandu (16 % seulement de nos répondants). On ne s'étonnera pas non plus qu'il soit cependant une réalité (au moins 16 %). Deux façons de voir le même chiffre ! On peut comprendre pourquoi ce leadership de référence trouve plus d'adeptes parmi les cadres supérieurs, de sexe masculin, en milieu de carrière et œuvrant dans les zones urbaines puisque les contextes historique, sociologique, physique et psychologique leur sont favorables. Pour ce qui est des différences entre le secteur public et le secteur privé, on gardera quelques réserves dans l'interprétation d'un écart en tenant compte du nombre plus limité de répondants dans le privé.

Convenons de toute façon, bien que l'accès aux outils de communication de pointe, les pratiques sociales et la formation au leadership constituent des lieux prédisposant à l'exercice du technoleadership de résonance, que ce type de leadership n'est pas facile à exercer. D'une part, il suppose le maintien de valeurs transcendantales indispensables à la vie humaine. D'autre part, ce même technoleadership de résonance exige l'abandon de certaines structures, de certains modes de fonctionnement, repères territoriaux et physiques, de certaines pratiques de sécurité et de contrôle et, surtout, de certaines attitudes et façons de penser. Il nécessite en plus l'appropriation d'un nouveau rôle, de nouveaux médias, de nouvelles manières de fonctionner, une ouverture à la gestion du risque et au lâcher prise. Si on additionne à tous ces défis, la gestion de la responsabilité, on demande au technoleader de résonance d'être un homme ou une femme hors du commun. En effet le technoleader de résonance ne peut abandonner la responsabilité finale de toute décision et, notamment, des impacts négatifs des décisions, qu'elles aient été prises dans la quiétude de son bureau à porte fermée ou dans la solitude des ses nuits d'insomnie ou encore dans la chaleur d'une réunion de collaboration avec ses employés ou ses partenaires.

Ceci explique que tous les gestionnaires ne soient pas nécessairement appelés à être des technoleaders de résonance. On peut cependant souhaiter que les gestionnaires soient mis en contact avec cet idéal grâce à la promotion de ce modèle, son incarnation et la formation de tous les acteurs organisationnels, selon les moyens que nous suggérons dans le chapitre 4.

## Références

- CARDINAL, L. et LAMOUREUX, C. (2002). «La crise de mi-carrière: état de la question», *Carriérologie*, 8(3,4): 351-363.
- DUPUIS, P., TUYET, T.T. et BRUNET, L. (2004). «Valorisation du travail professionnel des femmes au mitan de leur vie», dans A. Lancry et C. Lemoine (dir.), *La personne et ses rapports au travail*, Paris, L'Harmattan, coll. «Psychologie du travail et ressources humaines», p. 179-190.
- FRASER, M. et DUTTA, S. (2008). *Throwing Sheep in the Boardroom. How Online Social Networking Will Transform Your Life, Work and World*, Hoboken, Wiley and Sons.
- GUAY, M.-M. (1994). «Carrières de femmes et mitan de la vie: perspectives québécoises et françaises dans le secteur public», dans G. Ethier (dir.), *L'administration publique: diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 302-325.
- LEVINSON, D.J., DARROW, C.N., KLEIN, E.B., LEVINSON, M.H. et MCKEE, B. (1978). *The Seasons of a Man's Life*, New York, Knopf.
- MALTAIS, N., LECLERC, D. et RINFRET, M. (2007). «Le leadership administratif comme concept utile à la modernisation de l'administration publique», *Revue française d'administration publique*, 3(123): 423-441.
- MARREC, A. (2005). *La gestion des organisations virtuelles: un sport extrême!*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- MORAN, P. et ROUILLARD, L. (1982). *Le phénomène de mi-carrière chez les cadres de la fonction publique québécoise*, Québec, CEPAQ; ÉNAP.
- RINFRET, N. (2010). *Étude en ligne sur l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel*, Document inédit, École nationale d'administration publique.
- ROBBINS, P.I. (1978). *Successful Midlife Career Change: Self-understanding and Strategies for Action*. New York, Amacom.
- TECHNOCOMPÉTENCES (2008). *Diagnostic sectoriel de main-d'œuvre du secteur des technologies de l'information et des communications*, Document électronique récupéré de <[www.technocompetences.qc.ca/](http://www.technocompetences.qc.ca/)>.
- SCHEIN, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, Addison-Wesley Publishing.
- ZALEZNIK, A. (1977). «Managers and leaders: Are they different?», *Harvard Business Review*, mai-juin: 67-78.

LES AXES D'ÉVOLUTION VERS  
UN MODÈLE IDÉAL  
Quand le Web social se pratique  
aussi dans l'organisation

Si la technologie  
de communication est  
de plus en plus développée,  
pourquoi sommes-nous  
chaque jour  
plus sourds et plus muets ?

EDUARDO GALEANO,  
*journaliste et écrivain uruguayen*

## Introduction

Les résultats de NETendances 2009 indiquent que 73,7 % des adultes québécois ont utilisé Internet de façon régulière en octobre 2009, soit une augmentation de 3,1 % par rapport au même mois en 2008<sup>1</sup>. Le moins que l'on puisse dire est que les Québécois sont des internautes de plus en plus actifs. De plus, la communauté des internautes nomades s'élargit et porte un nouveau nom, les « mobinautes ». Ces internautes, de plus en plus dépendants à Internet, y accèdent plusieurs fois par jour à partir de leur cellulaire, leur Blackberry, leur téléphone intelligent ou autre MP3. Ils y recherchent de l'information, reçoivent et envoient des messages par courriel ou clavardent sur leur messagerie instantanée. De plus en plus, ce mode communicationnel remplace le face à face.

Par exemple, en 2009, le CEFRIO remettait un prix aux participants les plus actifs sur Twitter lors de son colloque sur la génération C. Une partie des participants n'était toutefois pas dans la salle, mais plutôt connectée. Ces « twitteux » ont dit avoir apprécié l'absence de règles à ce colloque et regrettaient de ne pas avoir pu être présentés, avant le colloque, pour socialiser en ligne. D'après l'un des conférenciers du colloque, Justin Kinsley<sup>2</sup>, les réseaux sociaux sont des outils nouveaux qui permettent de faire les mêmes activités que l'humanité a toujours faites : communiquer, échanger, réseauter, faire du bouche à oreille. Ce qui a changé c'est l'ampleur des réseaux, l'accès à l'information et la vitesse à laquelle se font les échanges.

La technologie a donc changé en permettant d'assouvir les mêmes besoins et de le faire à une vitesse qui, à l'instar de l'étendue de l'audience, n'a jamais été égalée. Nous sommes plus que jamais d'accord avec cet euphémisme comme quoi rien n'a changé sauf... C'est justement le « sauf » qui est en lui-même tellement important qu'il invite au changement. N'est-ce pas là un beau paradoxe ? Nous intéressés à la question du leadership, ce paradoxe nous conduit à nous interroger sur la manière par laquelle le leader peut s'approprier cet euphémisme et le vivre dans sa gestion.

Pour conduire le Québec dans la mouvance de la société de l'information, le nombre de technoleaders de résonance n'est pas très grand. Alors, comment faire pour augmenter leur nombre dans un cadre économiquement peu favorable à des largesses budgétaires ?

---

1. Voir CEFRIO, précité.

2. J. Kinsley dirige BW Upperground Agency, une division de l'agence de publicité montréalaise Bleublancrouge.

C'est ce que nous explorerons au cours du présent chapitre. Nous ne cherchons et ne proposerons pas de solutions miracles. Nous tentons plutôt de soulever les défis et enjeux reliés au technoleadership de résonance, de proposer des pistes d'action et des configurations de communication susceptibles de rendre les échanges par voie électronique à la fois plus efficaces, plus naturels, plus motivants et plus humains.

On remarque parfois parmi les cadres et les dirigeants que certains sont des adeptes du laissez-faire. Pour ceux-là, la non-solution active à un problème consiste à laisser ce dernier se résoudre par lui-même grâce à un changement naturel de contexte. Si cette approche passive n'apporte pas de bénéfice tangible à l'organisation, elle permet souvent à des cadres de survivre à une crise ou à des turbulences passagères. Dans l'environnement qui nous préoccupe, l'idée de laissez-faire, assimilable à une stratégie de survie, ne correspond pas à un contexte d'évolution continue et proactive. Pourtant, certains la préconisent en tablant sur l'idée que la montée de la relève technophile viendra combler naturellement les besoins de technoleaders. Selon cette logique, un peu assimilable à certains principes issus de la métaphore de la nature, il ne restera alors qu'à compter sur leur maturation naturelle pour obtenir des technoleaders de résonance.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 3, cette stratégie que nous pourrions qualifier d'optimiste témoigne d'une assez faible connaissance du comportement actuel des jeunes cadres et de leur relève. Sans remettre en cause le potentiel de renouvellement des pratiques apporté par la jeune relève, nous suggérons de placer des attentes réalistes à l'égard des générations Y et C qui, force est de constater, semblent réserver les nouvelles fonctionnalités technologiques à vocation de partage uniquement à leurs réseaux d'amitié. De fait, et pour de nombreuses raisons, les valeurs de la relève sont actuellement plus orientées sur une vision qui, finalement, correspond à une approche plus traditionnelle du management. Dans un tel contexte, privilégier l'activisme plutôt que la passivité nous paraît une voie plus opportune, même si elle s'avère plus énergivore.

Dans cette optique, il devient alors pertinent d'inventorier les différents angles à partir desquels des actions peuvent être envisagées. C'est ce à quoi nous nous attacherons au cours des deux sections suivantes, lesquelles porteront respectivement sur la présentation d'un modèle d'intervention complexe, mais applicable, se situant dans le prolongement des éléments apportés dans les chapitres précédents,

et sur la sélection des actions les plus concrètes à mettre de l'avant. Nous consacrerons une dernière partie de ce chapitre au travail à faire, à la source, auprès des institutions d'enseignement postsecondaires.

## **4.1 Choisir un modèle d'intervention participatif**

Dans les paragraphes suivants, nous présenterons un modèle à plusieurs entrées indiquant les choix les plus judicieux pouvant être faits afin d'actualiser le leadership au Québec dans l'environnement de la société de l'information. Ainsi, nous examinerons d'abord les différents angles d'attaque pour atteindre les populations de cadres à faire progresser, pour ensuite nous intéresser aux acteurs privilégiés de la stratégie d'intervention à adopter et, finalement, les principales thématiques à retenir.

### **4.1.1 Choisir un ou plusieurs angles d'attaque**

À partir des résultats obtenus lors de notre enquête, plusieurs options possibles s'offrent aux organisations et aux systèmes de gouvernance concernés afin de réduire l'écart entre la situation actuelle et le leadership de référence. De nos travaux émergent trois options principales :

#### **4.1.1.1 Intervenir sur les groupes les plus rapprochés du groupe de tête (le deuxième cercle)**

Si cette première approche minimise l'investissement à consentir, tout en assurant un résultat maximal, elle présente toutefois deux inconvénients. D'une part, elle reconstitue un fossé numérique que le courriel avait contribué à faire disparaître en opérant une sélection entre les traditionnels et les technophiles de résonance potentiels. D'autre part, elle pose un problème de repérage des participants qui se situent au deuxième cercle. Pour détecter ces répondants, il faudrait distribuer un nouveau questionnaire aux gestionnaires en place, nominatif celui-là. C'est une solution difficile à envisager, considérant les biais qu'elle pourrait provoquer.

#### **4.1.1.2 Viser au contraire les retardataires**

Il s'agit dans cette option de rejoindre les cadres les plus éloignés du modèle de référence et donc de regrouper les cadres autour de la moyenne. Cette seconde stratégie offre l'avantage de ne laisser

personne à la traîne sans toutefois pouvoir offrir la garantie d'une progression de l'ensemble vers l'excellence, ni une valorisation du profil idéal.

#### 4.1.1.3 Intervenir sur des populations de cadres particuliers

Les cadres ciblés seront ceux qui ont démontré soit un moindre recours aux approches et aux outils technologiques offerts dans l'exercice de leur gestion, soit une moindre ouverture à l'utilisation de ces outils pour pratiquer un leadership de résonance.

Cette troisième avenue a l'inconvénient d'exiger une approche *a priori* sélective, qu'elle soit incitative ou directive. Par contre, elle peut avoir un impact positif, dans la mesure où les cibles les plus pertinentes ont bien été identifiées. Il s'agit d'une solution nécessitant une prise en considération des phénomènes complexes de nature historique et circonstancielle, lesquels diffèrent d'une population à l'autre. Autrement dit, on ne peut considérer sous le même angle les femmes, les jeunes et les populations régionales en appliquant une solution unique de redressement de la situation. Rien n'empêche, cependant, de recourir à des recoupements de populations cibles si, par exemple, les jeunes cadres sont davantage des femmes et se trouvent plus souvent en région. Par ailleurs, investir sur ces catégories de personnes présente des avantages, puisque certaines démarches peuvent s'inscrire dans les habitudes des organisations de prendre en charge l'adaptation à l'emploi des nouveaux arrivants ou des personnes nouvellement promues, de viser l'équilibre entre les genres et le rééquilibrage entre les bureaux centraux et les bureaux régionaux.

La solution idéale, malgré les obstacles inhérents à chacune des options, serait de tenter les trois options à la fois selon un dosage dicté par les circonstances et par les recoupements possibles, tel que nous l'illustrons dans le tableau 4.1. En résumé, bien que le choix de l'une de ces trois options soit l'affaire des organisations, la transversalité de la problématique appelle quelques mesures de gouvernance qu'il serait important de ne pas ignorer dans les politiques québécoises. Pour appuyer cette démarche, quelle que soit l'option ou les combinaisons d'options retenues, il faut pouvoir compter sur des personnes clés pour actualiser le leadership et le faire correspondre aux impératifs de la société de l'information et de la communication. En tenant compte des résultats de notre enquête, nous aurions tendance à recommander une stratégie d'intervention visant les différents niveaux de cadres selon l'état de leurs insuffisances spécifiques.

Tableau 4.1

**Modèle d'intervention selon les catégories de populations**

INTERVENANTS À CIBLER	CARENCÉS EN GRH	CARENCÉS EN GTI	CARENCÉS EN TECHNORÉSONANCE
Les dirigeants	Génération X	Génération X	La plupart des dirigeants
Les cadres intermédiaires	Les jeunes des générations Y et C	Les femmes et les cadres en région	La plupart des cadres
Les employés de la relève	Les jeunes en particulier	Les femmes et les employés en région	Les employés à dépister

Pour bien comprendre le sens de ce tableau, on y voit une intervention visant à accroître le nombre de dirigeants partageant l'esprit et la mise en place d'une gestion reposant sur un technoleadership de résonance. Ils sont indispensables à l'opération de ce changement de paradigme, mais ils sont encore trop peu nombreux à pratiquer cette gestion de l'interface pour favoriser un virage d'ensemble<sup>3</sup>. L'intervention devra donc porter sur ces dirigeants qui ont une bonne connaissance de la GRH et de la GTI, mais qui n'ont pas encore intégré la gestion de l'interface – nous les appelons ici les carencés de la technorésonance. On y voit dans le même sens une intervention sur la plupart des cadres intermédiaires qui, très proches du terrain et de leurs employés, peuvent donner un sens et une réalité à un mouvement participatif, collaboratif et co-constructif avec leurs employés et leur clientèle. Ce sera pour eux la meilleure façon de valoriser des employés préparés à jouer un rôle dans une organisation en technorésonance. Les cibles d'intervention plus spécifiques visent à supprimer la carence en GRH ou en GTI des populations cibles identifiées par notre enquête.

Cette stratégie à multiples entrées mise essentiellement sur les personnes en place qui seront dotées des outils appropriés.

#### 4.1.2 Compter sur des acteurs naturels en leur donnant des outils appropriés

D'emblée, mentionnons qu'une stratégie de ce genre ne peut se pratiquer en s'appuyant uniquement sur des acteurs externes de l'organisation chargés de promouvoir la bonne parole, tels que des consultants

3. Ils pourraient compter sur leur relève pour constituer des cadres supérieurs.

en GRH ou en GTI, ou même en technoleadership de résonance. Il importe, effectivement, que l'évolution de l'organisation compte sur les éléments naturels de son milieu et vive cette évolution dans ses propres rangs et son quotidien, puisqu'il s'agit du partage d'une nouvelle perception, d'une façon différente d'être et d'agir.

Tous les gestionnaires de tous les niveaux doivent être interpellés par cette stratégie, bien que certains soient plus concernés que d'autres à cause de leur rôle dans la fonction de gouvernance, mais aussi à cause de leur responsabilité transversale (la DRH par exemple) qui leur attribue d'office un leadership. Notons une fois de plus que la qualité de l'exercice du leadership n'est pas indifférente à l'implication des employés dans cette relation. Voici donc trois partenaires naturellement réunis (les gestionnaires, les unités transversales et les employés), malgré leurs différences de statut, dans un projet commun d'adaptation au nouveau paradigme du numérique. Les outils et l'approche du Web 2.0 sont là pour les soutenir afin que ce triangle expérimente des relations horizontales, créatives, innovatrices, plus démocratiques, congruentes avec l'idéologie des communautés virtuelles. À cet égard, la coconstruction (Oudshoorn et Pinch, 2003) des normes et règles de pratiques à l'intérieur du paradigme de technoleadership de résonance constitue une réponse à laquelle nous reviendrons tout au long de ce chapitre.

À l'instar des résultats obtenus par l'étude menée par le *McKinsey Quarterly* (2007, cité dans Fraser et Dutta, 2009), notre enquête a montré que les dirigeants étaient relativement plus ouverts à une utilisation relationnelle des technologies de communication, donc aux pratiques et approches du Web 2.0. De plus, nos résultats semblent correspondre à ceux de McKinsey et Forrester Research (2007), qui révélaient de plus en plus d'ouverture chez les dirigeants quant à l'utilisation du Web basé sur la collaboration, ainsi que des outils électroniques de réseautage social (*social networking tools*). Cependant, comme le mentionnent Fraser et Dutta (2009), en dépit de l'ouverture dont témoignent les dirigeants, ceux-ci demeurent encore peu nombreux à pratiquer une véritable approche Web 2.0, ce qui, conséquemment, ne permet pas aux auteurs de conclure à l'imminence d'une révolution.

Bien que nous prônions l'approche Web 2.0 dans les organisations québécoises, notre idée n'est pas de prêcher la révolution, mais de promouvoir, auprès des leaders, une utilisation plus heureuse des outils de communication évolués, fournis par le Web, pour accroître la résonance dans leur gestion. Sur le plan de la pratique, l'avantage

d'introduire le Web 2.0 au sein d'une organisation est de mettre en relief le mode de fonctionnement de l'organisation, de le questionner et de le réajuster lorsqu'il revient naturellement à un mode de leadership *top-down* ou en silo, d'une part et, d'autre part, de mettre les cadres problématiques au pied du mur sans violence, mais sans échappatoire, de façon à pouvoir faire face à la musique (Fraser et Dutta, 2009).

Plutôt que d'être les victimes de la virtualisation et de se contenter d'investir dans des programmes de réparation ou de prévoir des sanctions pour une utilisation externe des réseaux sociaux qui soit dommageable à l'organisation, il est plus rentable de gérer le changement de façon continue à l'intérieur des organisations. C'est là une des composantes du rôle des cadres. On sait que la gestion du changement passe, notamment, par la participation active et une certaine autonomie de tous les acteurs de l'organisation à la définition de leur futur immédiat, y compris les employés, tant dans le secteur public (Fernandez et Rainey, 2006) que privé (Gagné, Koestner et Zuckerman, 2008). Qui dit participation ne veut pas dire recherche de consensus à tout prix. Une telle confusion conduirait, avec ou sans les technologies, à la paralysie de l'organisation et remettrait en question l'exercice même du leadership, quel qu'il soit. Comme nous le verrons dans la section consacrée aux mesures concrètes, il est nécessaire que l'introduction du Web 2.0 soit encouragée et accompagnée plutôt que forcée. Nous verrons alors de quelle façon il est plus opportun de glisser dans le quotidien cette approche de décentralisation de manière à susciter naturellement l'émergence de l'idée, chez les cadres intermédiaires concernés et les employés. Une imposition *top-down* de l'approche Web 2.0 constituerait une sorte de paradoxe ou de contradiction avec le fonctionnement souhaité.

.....  
**HOP! EN LIGNE!**

Le centre d'expertise des grands organismes du gouvernement québécois, qui vise « l'amélioration des services publics par la définition et le partage des meilleures pratiques dans les domaines liés aux services à la clientèle », offre sur son site des conseils et du soutien relatifs à la gestion du changement en organisation.

<[www.grandsorganismes.gouv.qc.ca](http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca)>  
 .....

Selon le *Pan European eParticipation Networking*<sup>4</sup>, les participants des ateliers du *Gartner Symposium* de 2009<sup>5</sup> convergeaient vers les préoccupations soulevées dans ce livre, car ils se demandaient comment parvenir d'abord à motiver les employés à participer, pour ensuite arriver à transposer l'expérience du Web 2.0 externe à l'intérieur de l'organisation. Ils se questionnaient également sur la gestion des expressions négatives des participants dans ce milieu communicationnel et, finalement, sur les outils qui devraient être privilégiés. Les recommandations de ces ateliers rejoignent également nos propres propositions qui consistent à : **mettre l'accent sur la culture et non sur l'outil**, en s'assurant toutefois que celui-ci soit convivial, adopter une approche d'organisation apprenante – nous ajouterons « et de culture collaborative » –, sortir des sentiers battus par les approches traditionnelles, montrer les bénéfices d'une telle approche et... exercer un leadership fort qui serve de référence.

La professionnalisation des emplois et la pénétration très large des ordinateurs personnels dans l'organisation constituent des éléments importants du changement, favorisant du même coup cette participation active de tous à l'organisation numérique de dernière génération. La participation des employés dans ces technorelations de résonance est d'autant plus importante que la pratique du télétravail est répandue dans l'organisation. Si un bon cadre doit apprendre à gérer ses employés – et à plus forte raison les télétravailleurs –, un employé doit apprendre à gérer son patron et ses relations avec ses collègues. Il est partie prenante de la relation. Les initiatives heureuses des employés font avancer le gestionnaire en poste et le collectif auquel il appartient.

On peut se demander par quel bout commencer l'introduction d'une gestion Web 2.0 : par l'implantation d'une participation démocratique dans l'organisation ou par l'implantation d'outils décentralisés de communication – le dilemme de la poule et l'œuf – ? La réponse est claire : approche et outils vont de pair. Cette réponse implique une responsabilité et une clairvoyance partagées de la direction générale, du directeur des ressources humaines, du directeur des ressources technologiques et du directeur des communications internes, s'il y en a un. Il s'agit moins de l'implantation d'une approche directive que de l'ouverture collective, encouragée et valorisée, à une culture d'échanges **responsables**. Cette ouverture se traduit cependant de façon concrète

---

4. Voir <<http://pep-net.eu>>.

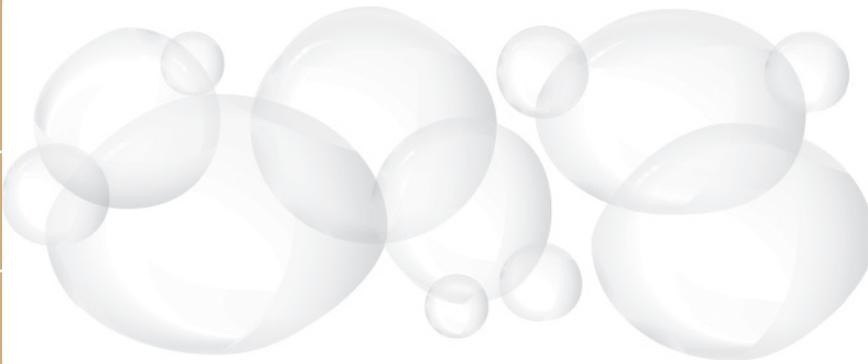
5. Cette édition du *Gartner Symposium ITXpo* a été tenue à Cannes (France) en novembre 2009 sur le thème « Balancing cost, Risk and Growth ».

par des gestes que nous verrons ultérieurement. On comprend aussi que cette culture n'est pas un travail qui dérive l'énergie des employés et des cadres en les distrayant de leur mission, mais une manière de faire et d'être qui trouve son soutien dans l'accessibilité interne à des outils et manières de faire déjà accessibles à l'externe de l'organisation.

Le tableau 4.2 illustre les acteurs interpellés en regard de leur mission et de leur expertise. Il est volontairement flou. Toute tentative de le préciser provoque un mouvement de segmentation des responsabilités et des interventions et rigidifie le mode de fonctionnement.

Même en tentant de développer une stratégie à partir des points de jonction des responsabilités, il est facile de tomber dans le piège du fonctionnement hiérarchique et en silo. L'approche Web 2.0 se conjugue au contraire en mode de responsabilités partagées. Pour l'aborder, il y a donc une obligation de déstructuration des modes de pensée et de fonctionnement traditionnels. Des regroupements circonstanciels permettent, notamment, des expériences d'échanges non structurés à imaginer.

Tableau 4.2  
**Le modèle d'intervention en regard des acteurs clés**

		Les unités				
		Direction des ressources technologiques	Direction des ressources humaines	Direction des communications internes	Directions de mission	Partenaires
Les acteurs	Cadres de la haute direction et cadres supérieurs					
	Cadres intermédiaires					
	Employés de la relève					

Toutes les initiatives ne seront pas riches en contribution ou en dynamique, mais celles qui le seront constitueront une source importante d'amélioration de l'organisation. Pour que ce système fonctionne, il faut plusieurs conditions :

1. Que les initiateurs soient encouragés et, si possible, formés ou accompagnés dans la pratique de gestion d'un forum en ligne ;
2. Que les blogues, wikis et forums de toutes sortes ne se réalisent pas au détriment du travail à produire, mais qu'ils puissent, au contraire, l'alimenter. En ce sens, la communauté de pratique est rassurante pour les responsables formels de l'organisation. Il existe, par exemple, dans le secteur québécois de la santé, une communauté de pratique des professionnels de laboratoires permettant de mutualiser ou de valider les expertises ;
3. Que l'organisation accepte des ratés dans la production de résultats systématiquement significatifs témoigne ainsi de sa volonté de privilégier l'implantation d'une culture de l'échange sur la production de résultats immédiats ;
4. Que les résultats significatifs soient récupérés, capitalisés et publicisés à l'intérieur de l'organisation et puissent être commentés ou enrichis ultérieurement. Ceci suppose la mise en place de banques ou de répertoires technologiques indexés avec moteurs de recherche et reconnaissance de données probantes ;
5. Que ces comités virtuels ne perdurent pas quand la participation s'essouffle, en devenant une charge sans plaisir pour ses participants ;
6. Que les participants les plus actifs ou les plus significatifs en termes de leadership d'expert ou d'animation soient repérés et valorisés ;
7. Que la relation puisse s'établir avec simplicité et authenticité sans considération de la diversité des statuts des membres ;
8. Que les directions statutaires concernées reconnaissent ce mode de fonctionnement comme valable et s'assurent de ne pas constituer de barrage à son fonctionnement. Par exemple, la direction de l'informatique devra trouver des solutions au problème de la sécurité et aux exigences de serveurs additionnels plutôt que de s'opposer aux tentatives décentralisées ;
9. Que les responsables structurels se prononcent à l'intérieur de ces forums sur les conditions financières, les ressources humaines, les contraintes stratégiques, les incidences de la communication de façon à ce que ces exercices restent collés à la réalité ;
10. **Que des codes d'éthique soient « co-conçus » par les participants de façon à définir les limites de l'extériorisation des contenus de ces communautés de pratique virtuelles.**

### VOUS ÊTES LE DRH

Un des directeurs de votre organisation vous confie :

*Dans ma direction, nous avons mis sur pied un forum en ligne de partage de l'information et de travail collaboratif entre les professionnels télétravailleurs. En consultant le forum, je suis tombé sur un message d'un de mes employés disant qu'il était tout nu devant son ordinateur en s'imaginant ses collègues en « baby doll ». Comment intervenir, alors que je prône la liberté d'expression sur ce forum ? Et si je n'interviens pas, ce sera le free for all !*

Pour notre conseil, consulter la section 4.2.4.

Comme on le comprend, il s'agit d'un mode de fonctionnement périlleux, déstabilisant, voire chaotique, qui ne peut se pratiquer que dans un environnement où le leadership statutaire bénéficie d'une solide sécurité psychologique, du goût du risque d'un intérêt pour la communication virtuelle et d'une capacité à retourner vers la communauté virtuelle la gestion de ses balises, tout en restant responsable des débordements éventuels et donc des interventions de dernier recours. On comprend aussi que ce mode de fonctionnement virtuel ne se substitue pas complètement aux réunions tenues à l'intérieur d'espaces physiques. Il

les prépare, les prolonge, les enrichit ou les remplace, en profitant de la flexibilité de la relation asynchrone. Les auteures de ce livre ne souhaitent pas valoriser à outrance la « réunionite » virtuelle dans des environnements où la réunionite présentielle est déjà très décriée. À plus forte raison, il n'est pas souhaitable de créer une culture de la réunionite virtuelle dans un environnement sain et de dimension réduite, où les contacts s'opèrent de façon chaleureuse et naturelle sans technologie interposée. Cette approche ne veut que faciliter l'exercice d'un leadership faisant écho aux besoins et aux idées de chacun et aux collectifs multiformes que les intranets informatifs et les portails ne permettent pas de recueillir. Au-delà du courriel qui soutient des relations individuelles, les outils ou plutôt les approches du Web 2.0 viennent soutenir une dynamique collective flexible, pourvu qu'on veuille bien aligner la culture de l'organisation interne sur le nouveau paradigme de la relation externe – avec les clients, notamment – qui offre à tous la possibilité de s'exprimer et de constituer des groupes d'échange et d'expression collective.

Reste à savoir sur quel genre de thématiques l'organisation technologiquement évoluée, souhaitant instaurer un technoleadership de résonance, a intérêt à focaliser. Pour en arriver à cette nouvelle façon de penser et d'agir plus fluide, les stratégies d'interventions doivent viser des thématiques bien inspirées par les circonstances, les besoins de l'organisation et ses perspectives de survie et de développement. Elles doivent donc pouvoir mobiliser à la fois la réflexion collective et tenir compte des préoccupations du collectif. Afin d'inspirer les créateurs de forums d'échanges, de mise à jour et d'innovations, voilà quelques exemples de thématiques à mettre sur la table... virtuelle.

### 4.1.3 Favoriser l'éclosion de thématiques mobilisatrices du collectif

Le titre de cette section peut paraître bien complexe, mais tout l'art de la gestion et du leadership tient dans cette complexité. L'observation du fonctionnement des organisations et de nos propres impulsions de gestionnaires révèle l'importance de ce message. Le développement d'une culture de la participation, virtuelle ou non, ne prend pas nécessairement le départ en haut de la pyramide. Ce qui ne se traduit pas forcément en une abstention de la direction, mais plutôt en un renforcement positif aux initiatives des collectifs se formant spontanément autour d'un sujet d'intérêt et, éventuellement, un balisage. Pour instaurer une gestion de technorésonance, toute initiative d'échanges thématiques peut servir d'occasion propice à un changement de valeur et de mode de pratique, du moment que le sujet intéresse suffisamment de personnes pour créer une chimie de groupe à valeur ajoutée. Les meilleures thématiques sont celles qui poussent les employés à se rencontrer virtuellement, malgré la distance ou en dépit de leurs contraintes d'agenda.

À l'Université du Québec par exemple, les responsables pédagogiques de chaque constituante ont pris l'habitude de se rencontrer tous les mois pour échanger sur leurs innovations pédagogiques institutionnelles. À cause de la dispersion géographique de ses membres, le groupe a, peu à peu et de sa propre initiative, adopté un fonctionnement bimodal grâce à des outils virtuels d'échanges asynchrones et synchrones, une plateforme répertoire et un environnement de travail collaboratif multimédia. Ce groupe est constitué de gens de statuts différents (professionnels, cadres académiques et professeurs) qui partagent la même préoccupation pédagogique. Les autorités de l'université se placent plus en mode d'écoute que de direction par rapport à ce groupe, lui donnant les moyens financiers minimums pour fonctionner et recueillant ses extrants quand ils lui sont adressés. Ces rencontres sont très valorisantes pour les participants. Elles permettent à chacun de se conforter dans ses choix isolés ou de les revoir à l'occasion du partage des expériences des autres. La préoccupation pédagogique rejoignant la préoccupation technopédagogique, ce groupe contribue aux avancées technopédagogiques de chacun des établissements composant l'Université du Québec. Cette progression

#### À VOUS DE DÉCIDER

Comment les conditions proposées ici peuvent-elles être réunies dans votre organisation? D'après vous, à qui en revient la responsabilité?

Dans quelle mesure pouvez-vous coconstruire, avec vos supérieurs ou subordonnés, des outils et des relations favorables à des structures décloisonnées et flexibles?

se fait relativement discrètement et, finalement, à bien faibles coûts. Sans soubassement structurel, ce groupe peut disparaître comme il est né. C'est le risque.

Si l'organisation décide de procéder à une évolution plus systématique et plus significative de ses modes de pratiques, il y aurait lieu de s'adresser directement à la thématique de la technorésonance. Dans cette perspective, nous retrouverons dans les pages dédiées à la formation la nécessité de profiter de toutes les technologies de communication pour les promouvoir et sensibiliser les acteurs à la technorésonance. Nous verrons plus loin qu'il s'agira, notamment, d'une sensibilisation à l'évolution du contexte technologique, à la technorésonance et d'une formation aux approches Web 2.0.

.....

### HOP! EN LIGNE!

Le Groupe Gartner prévoit une désillusion au gouvernement envers l'usage des TIC vers 2011-2015. Cette inévitable désillusion fait partie d'un cycle de croissance qui devrait conduire à la maturité technologique autant qu'à la maturité du technoleadership.

Cette désillusion permettra d'atteindre un « Plateau of Productivity » intégrant les TI à nos pratiques de gestion.

[www.gartner.com](http://www.gartner.com)

.....

La révision de la mission de l'organisation, le rééquilibrage de ses modes de fonctionnement, la remise en cause d'un processus, la mise en œuvre d'une nouvelle politique, la mutualisation d'expertises, la mise à jour de compétences, le règlement d'un conflit ou un débat autour d'une crise sont autant de sujets qui peuvent servir de tremplin à l'implantation d'une approche de type Web 2.0. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, il n'y a pas de sujet tabou. Il vaut toujours mieux, en cas de conflit par exemple, que celui-ci soit débattu à l'intérieur des murs, fussent-ils virtuels, qu'à l'extérieur de l'organisation.

Tentons d'être clairvoyants. En cas de conflit global majeur, touchant à la survie d'une organisation, on ne demande pas à la direction d'offrir les outils d'expression à une montée aux barricades. En même temps, cette direction devra savoir que ses employés sauront trouver eux-mêmes les outils virtuels de dernière génération pour exprimer au-dedans comme au-dehors un mécontentement difficile à endiguer, contribuant ainsi à créer une *cybercrise*. À ce propos, Rosé et Lointier (1998) écrivent :

La prolifération et l'intégration rapides des systèmes de télécommunication et des systèmes informatiques ont lié les infrastructures les unes aux autres pour parvenir à un réseau complexe d'interdépendances [...] (p. 7).

[...] Ces liens ont créé de nouvelles dimensions de vulnérabilité qui, quand elles sont combinées avec une constellation inédite de menaces, induisent des risques sans précédent. (p. 9)

Cette déclaration ne justifie pas une panique et le recours systématique à des experts de la gestion de crise. Il faut cependant comprendre que, plus l'organisation est saine avant la crise, plus les TIC auront servi à conserver un climat d'expression positif. Plus la cybercrise aura été prévenue tôt ou prise en compte avant qu'elle ne fasse des ravages, moins elle laissera de dommages irréparables. Pour ce faire, les leaders et leur relève doivent être formés à cet effet pour acquérir une nouvelle sensibilité à la cyberatmosphère de leur organisation. Ils doivent détecter presque instinctivement les nouvelles manifestations de ces mouvements et de ces humeurs exprimées, à grand renfort de bits et de clics. Toute la gestion des relations du travail doit notamment être repensée à la lumière des nouvelles potentialités de communication des parties ■.

L'exemple des employés en lock-out du *Journal de Montréal* avec leur journal virtuel<sup>6</sup> et leur Web interactif montre à quel point ces outils virtuels sont puissants et remarquablement utilisés par des employés en mode de survie. Malgré et à cause du lock-out, les journalistes de ce quotidien ont su domestiquer des technologies de communication et garder une visibilité qui fait fi des portes fermées. En dépit de la tristesse de ce conflit, il constitue un remarquable champ d'observation pour le leadership actuel.

La gestion de la cybercrise est de toute façon une expertise à acquérir de façon préventive pour les cadres et surtout les dirigeants. Plus une organisation est virtualisée, plus l'expression des exigences respectives utilisera les véhicules de communication évolués. Ceci ne devrait pas être un frein à l'introduction des outils de type Web 2.0 à des fins positives par la direction, puisque de toute façon, les employés sauront probablement trouver les moyens de communication les plus performants. À la limite, on pourrait dire qu'une crise qui ne remet pas en cause la survie de l'organisation est une excellente occasion d'appropriation mature des outils Web 2.0.

#### ■ EN PRATIQUE

On peut citer plusieurs exemples de changements technologiques réussis. Parmi eux, l'entreprise financière luxembourgeoise Alter Domus a réussi à procéder, en 2004, à une profonde transformation de sa structure technologique à l'aide d'interfaces internes et externes favorisant la communication, les échanges et la gestion. Un intranet a notamment permis le développement de solutions et a stimulé l'innovation dans cette entreprise affichant une croissance annuelle dépassant 50 %.

6. <[www.ruefrontenac.com](http://www.ruefrontenac.com)>.

En somme, retenons que pour réduire l'écart entre le profil idéal de technoleadership de résonance et la réalité actuelle au Québec, il y aurait lieu de cibler, de façon privilégiée et immédiate, des groupes précis, particulièrement à l'intérieur de ce que nous avons désigné comme le deuxième cercle : femmes, génération Y et cadres en région, sans pour autant oublier les autres et en reconnaissant que leurs besoins sont bien spécifiques, soit du côté de la résonance, des technologies ou encore de la culture.

Une partie des acteurs clés de cette actualisation sont déjà dans l'organisation, mais il leur reste à saisir le sens de leurs décisions dans le domaine de la GRH, de la GTI et de leur articulation, grâce à une meilleure compréhension des tendances d'évolution de l'informatique. Gardons donc à l'esprit certaines thématiques clés, utiles dans le cadre d'une stratégie participative et collaborative bien comprise, en insistant sur les bénéfices collatéraux à tirer d'une cybercrise, ce qui n'est pas une raison pour la créer comme il se fait des exercices de feu dans les édifices à bureaux !

## **4.2 Agir sur le contexte et le climat organisationnels**

Cette section présente un éventail de moyens à retenir pour tendre vers une gestion incarnée du technoleadership de résonance. C'est à partir de mots clés ou encore de verbes d'action tels que, recruter, évaluer, valoriser, incarner, dynamiser, former ou encore actualiser que nous proposerons des interventions concrètes à mettre en œuvre dans les organisations.

### **4.2.1 Incarner le technoleadership de résonance**

Un modèle idéal est, par définition, une image théorique formée à partir d'aspirations légitimes à la perfection et à l'adéquation. Il n'est pas rare que la définition du profil du candidat idéal fasse rêver les membres d'un jury de concours de recrutement. La plupart du temps, le jury doit réduire ses aspirations en choisissant le candidat qui se rapproche le plus du profil initialement défini. Parfois cependant, ce profil idéal s'incarne dans un des candidats, donnant aux membres du jury une double satisfaction : celle d'avoir échappé à l'utopie et celle d'avoir trouvé. Ce moment magique ou cette communion privilégiée entre les membres d'un jury, ce point de rencontre entre eux et le

candidat, laissent des traces dans les esprits des participants. Cette sensation est d'autant plus agréable qu'elle sera ensuite confirmée par la performance non démentie de la personne recrutée.

Notre recherche a conduit à définir le profil idéal de leadership dans un environnement communicationnel technologique. C'est avec plaisir que nous en avons trouvé des traces dans notre enquête, et que nous avons vu ce profil confirmé par d'autres experts en management virtuel. Nous insistons donc sur la nécessité de réduire les distances psychologiques, une nécessité d'autant plus impérative que la communication circule à travers les technologies. C'est d'ailleurs à ce propos que Brunelle (2009) écrit :

[...] le profil du dirigeant à distance performant semble imposer plusieurs compétences indispensables et certains traits de personnalité particuliers : la capacité de comprendre les enjeux et la dynamique de ce contexte particulier, la confiance en soi et dans les autres, la capacité d'endurer l'incertitude et l'ambiguïté, une grande flexibilité, la capacité d'adaptation aux changements fréquents, la capacité d'apprendre rapidement, surtout l'utilisation des nouvelles technologies. Et ainsi de suite. Mais par-dessus tout le leader à distance doit faire preuve d'un niveau élevé d'empathie afin de bien saisir toutes les subtilités qui composent les impressions et les sensations que chacun des membres de son équipe a envers lui, ses collègues et l'organisation, et afin d'être en mesure d'intervenir adéquatement pour gérer les distances psychologiques selon les besoins de chacun, qui se trouve... on ne sait où et on ne sait quand (p. 19).

Ce portrait s'applique, dans le contexte de son article, à un gestionnaire d'équipe dispersée sur le territoire. Un dirigeant d'organisation est obligatoirement saisi de ce défi même dans son organisation physiquement concentrée autour de lui puisque, dans la même bâtisse, il a des contraintes d'agenda et de déplacements l'obligeant à des relations asynchrones. La relation asynchrone introduit une distance psychologique entre les participants, qui a ses avantages, mais qui réduit la spontanéité. Le profil idéal que Brunelle (2009) décrit ainsi devrait maintenant trouver sa place dans toutes les organisations, mais pour cela il faut le sortir de la clandestinité ou de la discrétion et en faire un modèle de référence.

Depuis l'Antiquité, la découverte de modèles de référence ■, pour la jeunesse et les générations qui suivent, constitue un élément de formation et de motivation pour tous. Les modèles de référence qui sont passés à l'Histoire sont des êtres qui, dans leur temps, ont incarné à la fois une rupture avec les valeurs de leur milieu et ont été porteurs de valeurs universelles indépendantes du contexte. Ils apparaissent alors à la fois révolutionnaires par les changements qu'ils

#### ■ EN PRATIQUE

Pour Cristóbal Conde, le chef de direction du fabricant de logiciels Sungard, non seulement une structure organisationnelle contemporaine doit-elle être la plus aplanie possible, mais les approches et les processus communicationnels ne doivent plus être *top-down*, allouant davantage d'autonomie aux travailleurs actuels du savoir.

Le cœur de la nouvelle structure ? Les TIC et surtout les plateformes d'échange et de création !

Sungard est sur la liste des Fortune 500 pour l'année 2010, en hausse de 50 places.

### EN PRATIQUE – ■ DES EXEMPLES CANADIENS DE TECHNOLEADERS DE RÉSONANCE

Le Nouveau-Brunswick, qui a fait des pas de géant dans le domaine de la pénétration technologique au cours des années 2000, a connu en Bernard Lord un leader politique capable d'allier changement sociétal et technologie.

Le Mouvement Desjardins a trouvé dans Alban D'Amours, président de 2004 à 2008, cette combinaison supérieure du savoir-être et de la compréhension technologique.

introduisent ou préconisent, et très conservateurs dans l'incarnation de valeurs qui transcendent les époques. Le technoleadership pourrait incarner cette rupture avec un passé sans Internet. Le leadership de résonance pourrait incarner cette continuité d'adhésion à des valeurs universelles de gestion humaniste. Le technoleadership de résonance vise à réaliser une intégration réussie du passé et d'un présent, conjugués sur Internet.

La société de l'information et de la communication est arrivée trop brusquement pour que ces modèles de référence puissent être identifiés et reconnus. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y en ait pas (voir encadré ci-dessous). Pour sensibiliser les gestionnaires et les dirigeants à la possibilité d'être des technoleaders de résonance ■, il faut repérer ces personnages et mettre leur contribution en exergue. L'attribution de distinctions honorifiques à ces champions est légitime. Le plus important est le discours qui accompagne cette reconnaissance publique de la communauté. La relève y trouve non seulement une incarnation intégrée du modèle, mais aussi les moyens qu'il a pris, tant au niveau de l'esprit que du cœur, pour arriver à un résultat ainsi valorisé. Il est pourtant étonnant de voir quel discours appuie et justifie actuellement l'attribution d'une distinction en gestion. On met en général l'accent sur le double côté de la personne : capacités techniques et administratives, reliées à la tâche de l'un, grande humanité de l'autre. Très souvent, ces deux dimensions sont présentées en opposition, comme si le cumul de ces deux talents à l'intérieur de la même personne représentait un exploit *a priori* improbable.

**En réalité, on devrait mettre en exergue non pas le cumul accidentel et inattendu, mais l'intégration naturelle et les moyens pris par le récipiendaire de la distinction pour réussir cette intégration de façon harmonieuse.** Ce n'est pas en se marchant dessus et en sacrifiant sa famille qu'on devrait obtenir un prix, mais en utilisant les stratégies intégrées du savoir-faire et du savoir-être. La démarche est totalement différente et ne nécessite des remerciements que pour avoir montré le chemin. C'est à travers ce genre de constats, apparemment insignifiants, que l'envergure du travail à faire dans la manière de promouvoir les nouvelles valeurs de la société de l'information prend toute son ampleur.

Le repérage de ces technoleaders de résonance ne devrait pas se limiter à l'élite de la nation. Les gestionnaires de différents niveaux ont un impact si sensible sur le développement des organisations que ces champions, généralement trop pris par la gestion de leurs employés

et des technologies, n'ont ni le temps ni même le droit à la visibilité. L'intégration naturelle de toutes les dimensions de la gestion, incluant les technologies, est à débusquer et à mettre en évidence à tous les niveaux. À mettre en évidence en dehors, mais surtout sur Internet ! Les besoins de reconnaissance des cadres intermédiaires sont aussi grands, sinon parfois plus, que ceux de leurs employés. La notification d'une promotion hiérarchique, en signe de reconnaissance, contribue à renforcer le système hiérarchique traditionnel qu'il serait peut-être souhaitable d'estomper un peu pour permettre au collectif de se manifester.

Pour mettre en évidence les technoleaders de résonance, encore faut-il en avoir recruté, les avoir suivis et guidés vers de bonnes pratiques par une valorisation adéquate. Ce sont ces deux pistes de solution qui seront abordées dans les pages suivantes.

#### 4.2.2 Recruter des technoleaders de résonance potentiels

Les orientations stratégiques doivent naturellement se traduire dans le recrutement de personnel et de cadres *a priori* susceptibles de partager ou d'adopter des valeurs de résonance dans l'environnement technologique. Repérer les technoleaders de résonance dans une organisation n'est pas nécessairement facile. Les recruter est encore plus difficile. Pour ce faire, il faut au moins en manifester la volonté de façon particulièrement claire. Ces valeurs doivent donc transparaître explicitement dans les textes d'annonces de postes, dans les critères de sélection et dans les tests administrés aux candidats. Une telle philosophie de recrutement aura l'avantage de diminuer les risques de fracture intergénérationnelle et de promouvoir une gestion de la diversité culturelle et de l'évolution naturelle de l'organisation dans les futures étapes de vie de l'organisation.

Pour repérer le profil de référence dans le recrutement et pouvoir ainsi donner des pistes de solution bien ancrées dans la réalité actuelle, une observation des annonces pour le recrutement de cadres a été réalisée au cours du mois d'octobre 2009. Le vocabulaire employé a permis d'identifier les organisations annonçant explicitement un intérêt pour le technoleader de résonance. Nous avons voulu savoir si les candidats potentiels pouvaient percevoir d'emblée cet intérêt. Au cours de ce mois d'octobre, nous avons visité les pages d'annonces dans les journaux et les sites Web d'organisations présentant un onglet Carrières. Cet onglet dirige, en général, les visiteurs sur le recrutement

## EN PRATIQUE – ■ LE RECRUTEMENT DU TECHNOLEADER

Dans les annonces répertoriées, le besoin de **technoleadership** s'exprime surtout en termes de compétences reliées à la connaissance des systèmes d'information :  
«solides connaissances en systèmes d'information requises ; excellentes connaissances des principaux systèmes informatiques ou encore, connaissance des outils informatiques».

en ligne. Cette observation a permis de constater que les offres d'emploi de cadres, même en ligne, restent très traditionnelles et font peu référence au concept complet de technoleadership de résonance ■. Il ne s'agit pas d'une recension systématique de toutes les annonces proposées au cours de ce mois, mais bien d'un repérage aléatoire, à titre informatif et réflexif.

Dans les faits, nous avons constaté que le vocabulaire employé réfère plus au leadership transformationnel, par exemple : « Vous êtes motivé à faire grandir une équipe de professionnels » ; « On vous reconnaît comme un joueur d'équipe » ; « *Effective in developing resources* » ; « *Strong consulting and coach skills* » ; « Agit à titre de mentor » ; ou encore « Capacité à influencer les gens ». Certaines annonces témoignent, pour leur part, de l'intérêt pour une forme de résonance sous l'angle de la responsabilisation : « Un climat de travail rigoureux basé sur la responsabilisation et la collaboration des équipes », ou « Nous recherchons des femmes et des hommes passionnés qui partagent nos valeurs organisationnelles de respect, d'engagement, d'esprit d'équipe, de complicité ainsi que de responsabilisation ».

Analyser quelques annonces seulement demeure délicat, et il y a certainement matière à approfondissement une fois le bassin de candidats approché. On peut aussi supposer que derrière ces formulations expéditives, les jurys passent au peigne fin les candidats retenus et qu'il y a alors possibilité d'inclure des critères plus directement liés au technoleadership de résonance. Cependant, il nous a semblé regrettable que les réalités de la société de l'information se reflètent si peu dans le vocabulaire des annonces et des offres de carrière. En conséquence, nous ne saurions trop conseiller aux organisations d'ajuster leurs annonces à un nouveau profil qui pourrait s'énoncer en une phrase, éventuellement de la façon suivante :

Recherchons cadre capable d'utiliser les technologies de communication pour favoriser la performance et la participation de ses employés ainsi que leur réseautage avec l'ensemble de l'organisation et de ses partenaires.

Une telle annonce témoignerait d'un style de gestion se traduisant dans toutes les opérations de GRH, dont celle de l'évaluation-valorisation. On ne peut, en effet, intégrer un cadre avec de telles attentes dans une organisation qui ne maîtriserait pas l'art de la communication et de la collaboration en ligne et ne pratiquerait pas l'art de la valorisation en ligne.

Les politiques d'accueil doivent aussi témoigner de cette philosophie. Pourquoi ne pourrait-on pas mettre au pli les nouvelles recrues tout de suite en les laissant s'annoncer sur l'intranet eux-mêmes... avec le soutien éclairant de leur patron ou de la DRH ?

Puisque nous parlons de recrutement, profitons-en pour stigmatiser les pratiques trop caricaturales des Web 2.0. Les employeurs qui recrutent des candidats en vérifiant leurs manifestations antérieures sur Facebook sont justifiés de le faire. Il leur appartient cependant d'utiliser leur intelligence quant à l'appréciation négative d'une image de l'employé parue sur le média. En contrepartie, les futurs candidats qui s'expriment ou s'illustrent sur Facebook doivent penser à leur avenir. Le vieux dicton s'applique plus que jamais dans la société de l'information. « Toute chose n'est pas bonne à dire » à n'importe qui et n'importe où. Toute chose n'est pas bonne à montrer dans n'importe quel environnement. Le développement d'une culture positive en ce sens est particulièrement approprié.

### 4.2.3 Ouvrir l'organisation aux médias sociaux selon certaines conditions

La prolifération des médias sociaux et la banalisation de leur utilisation sont une réalité contre laquelle il est inutile de s'escrimer, pas plus que la génération précédente ne s'est battue contre le téléphone. Il est bien plus productif pour l'organisation de tirer parti des médias sociaux pour vitaliser les relations avec la clientèle, les fournisseurs et les employés actuels ou à recruter.

Sur cette base, l'organisation a plusieurs choix qui dépendent de sa mission, de l'atmosphère de travail, du nombre des employés, de leur degré de dispersion sur le territoire et du niveau de risque tolérable :

1. Ouvrir indistinctement à tous les employés l'accès à tous les médias sociaux.
2. Ouvrir l'accès aux médias sociaux à tous les employés mais en choisissant les médias les plus professionnels (comme Twitter et LinkedIn).

#### À VOUS DE DÉCIDER

Dans votre organisation, considérez-vous que des efforts sont consentis à recruter des candidats qui présentent des caractéristiques du technoleader de résonance ?

Une fois recrutés, comment intégreriez-vous ces candidats afin de leur permettre d'utiliser ces différentes caractéristiques sans bouleverser les relations sociales et les pratiques qui existent actuellement ?

#### À VOUS DE DÉCIDER

Quelle option retiendriez-vous pour votre organisation et en fonction de quel critère ?

**LE SAVIEZ-VOUS? ■**

Le Mouvement Desjardins semble avoir choisi l'option 3.

3. Ouvrir l'accès aux médias sociaux selon les besoins particuliers de certains employés : par exemple, Facebook et Twitter pour les employés du marketing, LinkedIn pour le recrutement de candidats, YouTube pour la direction de formation, etc. ■

#### 4.2.3.1 Créer un média social interne en utilisant les approches de ceux-ci pour favoriser une communication protégée

Dans tous les cas de figure, il faut que la politique soit claire. De plus, il est indispensable de convenir avec les cadres et les employés des conditions d'utilisation de ces plateformes de participation et des codes d'éthique de façon à ce que l'usage en soit profitable à l'ensemble de l'organisation. Enfin, il est important de suivre l'évolution de la participation des employés sur ces médias avec beaucoup d'attention et d'évaluer les prestations en conséquence. L'ajustement de la politique pourra donc se réaliser non pas sur des présupposés mais sur une perception juste des risques et avantages.

### 4.2.4 Évaluer, dynamiser et créer des rites de valorisation virtuels

Il est clair que le travail n'est pas fini après le recrutement, même dans un contexte de participation totale. L'embauche est le contrat de mariage. Après l'insertion du présumé technoleader de résonance dans l'organisation, le vrai travail commence. Ce nouveau membre de l'organisation doit non seulement apprendre à connaître sa mission et son environnement, mais aussi à y jouer un rôle, produire et faire produire, dynamiser et être dynamisé, évaluer et être évalué, reconnaître et être reconnu. Pour son organisation et lui-même, dans ses attentes et celles de ses chefs, collègues et employés, dans son autoévaluation, le profil du technoleadership de résonance doit s'actualiser.

#### 4.2.4.1 L'évaluation et l'autoévaluation

Il y aurait long à dire sur le sujet. Pour faire court, nous suggérons que tous les acteurs de cette évaluation gardent en tête les questions les plus sensibles de notre enquête (voir Annexe B) afin de les réutiliser. Cela peut permettre au cadre soucieux de s'autoévaluer, de vérifier s'il a progressé dans son positionnement de technoleader de résonance. Cela peut aussi aider le supérieur à amorcer un dialogue avec celui qui évolue.

### Des questions sensibles de l'enquête

- ▣ Les TIC sont-elles déshumanisantes, humanisantes ou cela dépend-il de la façon dont on les utilise ?
- ▣ Un intranet est-il un bon outil pour offrir un tremplin d'expression aux mécontents ou pour favoriser la culture organisationnelle ?
- ▣ Un forum libre est-il une perte de temps, un outil dangereux, une occasion d'échange, un instrument de formation, une occasion de socialisation ou une occasion de défolement des tensions ?
- ▣ Le télétravail conduit-il à une perte de contrôle pour le gestionnaire ou est-ce une occasion d'échange ?
- ▣ Le pouvoir d'un leader s'appuie-t-il sur le contrôle de l'information ?
- ▣ Peut-on encore travailler en solitaire ?

Dans le même esprit, des jeux de rôles ou des mises en situation peuvent avoir été construits, à partir de circonstances simulées ou vécues reliées au contexte de l'organisation, et mis à la disposition du cadre pour lui permettre de s'autoévaluer quant à son leadership. Un outillage virtuel distrayant, susceptible de lui servir de miroir et d'outil de prise de conscience et d'ajustement personnel aux valeurs et comportements souhaitables serait donc disponible selon ses besoins. Lavage de cerveau subtil ? Oui, si c'est un outil imposé ; non, s'il y a eu une participation de certains de ses pairs à la définition de cet outil et que les résultats de son autoévaluation lui appartiennent.

#### 4.2.4.2 La reconnaissance, les rites de valorisation et les câlins virtuels

Ce sujet aussi mériterait un long développement. Heureusement, il est actuellement très discuté dans la mesure où les directions des ressources humaines et les experts en gestion et en santé ont admis depuis un bon moment le lien entre la productivité et la reconnaissance, mais aussi entre le stress et la non-reconnaissance et au bout de la chaîne, le lien entre les problèmes de santé au travail et les problèmes de reconnaissance.

L'organisation numérique rend les modes de reconnaissance plus complexes dans la mesure où le face à face est remplacé par les contacts virtuels. Ceci ne veut pas dire que le seul moyen de reconnaissance

passer par une augmentation de salaire ou une promotion ou par l'offre d'un iPhone ou Blackberry à l'employé méritant. Ce dernier moyen de valorisation, bien agréable à recevoir, peut d'ailleurs avoir des conséquences fâcheuses sur la santé de l'employé s'il est utilisé par son patron pour le « tenir en laisse » en disposant de lui à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit ou de la semaine...

Les technologies de communication apportent cependant un plus aux pratiques de reconnaissance. Il est particulièrement opportun de ne pas l'oublier et éventuellement de s'inspirer de la culture de la génération C pour adopter des pratiques virtuelles de valorisation, comme nous le proposerons dans les dernières lignes de cette sous-section.

Pour revenir à la valorisation du techleadership de résonance, les conseils d'administration, les dirigeants, les DRH, les directions des communications doivent participer à cette valorisation reconnaissante du technoleader de résonance par tous les moyens de communication et de visibilité à leur disposition (courrier électronique, intranet, forums virtuels) sur lesquels le message peut circuler.

On peut aussi souhaiter que la culture organisationnelle accueille favorablement le cadre qui veut témoigner ou partager les valeurs qui l'animent sur les réseaux internes de l'organisation. Sans vouloir arriver à de la pollution informationnelle sur ces réseaux, ces pratiques peuvent s'accompagner de l'expression des employés qui communiquent leur opinion sur le cadre qui incarne le meilleur techleadership de résonance à leurs yeux.

On voit immédiatement les avantages, mais aussi les inconvénients d'une telle pratique érigée en système. Ce sont les mêmes que ceux causés par les dérives de la démocratie. Bien que les organisations publiques et privées ne soient pas des démocraties, cela ne devrait pas empêcher la pratique circonstancielle dans un contexte où l'on souhaite instaurer une culture de la participation. Au moment où un cadre exceptionnel semble faire l'unanimité dans l'incarnation d'une idéologie de gestion, pourquoi ne pas le faire reconnaître ouvertement par la collectivité organisationnelle sur le réseau de l'organisation ?

Dans le quotidien, la valorisation et la chimie d'une équipe se construisent sur l'authenticité des communications et dans la création d'un sentiment d'appartenance et de renforcement collectif. Les technologies sont là pour aider à cet échange communicationnel positif. Ainsi, le technoleader de résonance communiquerait à l'ensemble de ses employés sa satisfaction en termes simples, directs et personnalisés, renforcerait les dynamiques de développement collectif, de confort et d'enthousiasme. Il encouragerait les expressions d'appui

ou de renforcement des employés, entre eux, dans son unité et dans l'ensemble de l'organisation. Dans ce contexte, le renforcement du supérieur par ses employés ne serait plus perçu comme une manifestation de flatterie, mais comme l'expression d'une authentique satisfaction, admiration ou adhésion. Dans un climat communicationnel sain, la différence entre la servilité obséquieuse et l'appréciation authentique est facile à faire. Dans un climat malsain, le manque de sincérité mérite une remise en question du leadership, un repérage des employés à problèmes et un redressement collectif de la situation.

Il ne faut pas faire faire aux technologies ce que les humains doivent faire. Il s'agit seulement d'optimiser leur utilisation pour transmettre ce que des personnes en résonance positive se transmettent d'habitude en mode face à face. La pratique des « câlins virtuels », chers aux jeunes internautes et aux praticiens des réseaux amicaux sociaux devrait nous guider, non pas pour une application superficielle, mais dans la reprise du principe au service d'une dynamisation émotive d'une équipe sans laquelle il n'y a pas de possibilité de créer un sentiment d'appartenance. Que ce soit sur les forums d'équipes, dans les courriels ou les communautés de pratique, de petits signes de connivence sont à développer, créant une forme de vocabulaire d'appréciations qui suffit souvent à rendre quelqu'un heureux pour la journée.

Il ne faut pas croire que cette culture des câlins virtuels soit à réserver à des relations entre ce que certains appellent « le petit personnel ». Les cadres et les dirigeants sont aussi très sensibles à ces câlins virtuels d'autant plus, qu'en général, leur quotidien est davantage rempli de grands problèmes à résoudre que de rapports détendus. L'envoi de ces messages de valorisation ne se limite donc pas à un rapport de même niveau statutaire et devrait pouvoir transcender la structure. Il est évident que l'environnement communicationnel doit offrir une plateforme à ces échanges.

Dans le même ordre d'idées, pour s'assurer de la valeur de ces câlins virtuels ■, il faut aussi que ce qui a manqué à la contribution d'un membre du groupe ou de l'organisation soit souligné de façon constructive, par exemple :

- *D'accord, mais j'ajoute ce point de vue;*
- *Je t'apporte mon aide pour renforcer tel point;*
- *À mon avis, il manque une étoile à ton texte, je te l'apporte ci-dessous.*

### À VOUS DE DÉCIDER

La définition des rites de valorisation virtuels est-elle uniquement la responsabilité du patron ou si les employés peuvent y participer en aidant à créer une culture de la reconnaissance ?

### ■ EN PRATIQUE – DES EXEMPLES RÉELS DE CÂLINS VIRTUELS

- *Ouah 100% d'accord avec toi;*
- *Ouah, j'adore;*
- *Bien raisonné, tu as mon appui!*
- *Je pense qu'on s'en va vers un livrable du tonnerre*
- *Ça vaut un A+, hein, boss!*
- *Super!*
- *\*\*\*!*

Pour bien cimenter une organisation ou une unité, il est important que ces câlins virtuels et ces expressions de renforcement soient visibles du collectif qu'ils concernent et soient exprimés à la première personne. La responsabilisation de la personne qui communique est indispensable et obtient ainsi le respect des autres membres du collectif. Dans ce sens, les environnements d'échanges collaboratifs en ligne sont à privilégier. L'expression synthétique et la transmission rapide de ces échanges virtuels contribuent à la culture positive d'une organisation et à une coconstruction du capital de connaissances de l'organisation. Le management des connaissances implicites s'appuie ensuite sur cette plateforme qui garde les traces des échanges rapides.

Pour ce qui est de la critique, il est déconseillé d'utiliser sans discernement un environnement collectif. Si possible, il est préférable de faire des commentaires négatifs en face à face. Ils devraient être réalisés dans un échange entre deux personnes ou entre une personne et le collectif. Les technologies de communication risquent de caricaturer la critique, d'empêcher l'évaluation de l'impact sur la personne qui la reçoit et de priver la relation d'une possibilité de réparation. Elles sont à utiliser de façon prudente pour passer un message négatif. Une des auteures de ces lignes a dû, personnellement, gérer un cadre qui avait procédé à un licenciement par courriel sans avoir rencontré la personne. Ce genre de pratique est inqualifiable !

On peut par contre convenir en collectif des règles d'éthique du groupe. Dans le cas d'un manquement à l'éthique, le groupe peut lui-même pratiquer une remise à l'ordre des participants qui dépasseraient le code convenu. Une notification immédiate du manquement à l'éthique d'un de ses employés par le patron, à l'intérieur même du forum, peut transformer cet employé en martyr aux yeux du groupe. Par contre, un questionnement adressé à l'équipe par le leader sur l'appréciation du message déplaisant de l'employé peut donner de bons résultats. Le leader donne ainsi au groupe la possibilité de réagir collectivement à leur manière. Une intervention du groupe sur le déviant a un impact plus déterminant sur cet employé. Si le groupe ne suffit pas à remettre à sa place l'employé, une intervention du patron sur le récalcitrant, en deuxième étape, sera alors mieux appréciée par le groupe. Un échange bidirectionnel en aparté avec l'employé sera aussi bénéfique. Le tact du leader de résonance est donc important dans la valorisation et, encore plus, dans la stigmatisation des comportements inacceptables. C'est ce que nous aurions répondu, à la section 4.1.2, au cadre qui demandait quoi faire avec ce travailleur qui se disait nu et demandait à ses collègues si elles portaient des nuisettes !

Le tact du leader de résonance et sa capacité « à sentir » le climat du groupe pour apporter sa contribution à la régulation du fonctionnement collectif, aux pratiques de reconnaissance comme à celles des sanctions, est un art exigeant. Les effets des interventions sont d'autant plus visibles que les interrelations sont virtuelles, c'est-à-dire réalisées dans un contexte où la tentation de rapidité peut conduire à des gestes malheureux, maladroits ou mal interprétés. Les pratiques de socialisation en ligne sont une autre occasion d'expérimentation de cet art dans un environnement de travail.

#### 4.2.4.3 La socialisation virtuelle

Le milieu de travail était autrefois un lieu de rattachement amical. Souvent au moment d'une réorganisation, délocalisation, fermeture ou départ à la retraite, une prise de conscience s'opère à propos de l'importance du réseau amical professionnel. Amical, convivial ou non, le milieu de travail est un lieu social où des émotions sont vécues.

La compétition, l'accélération du rythme de travail, la virtualisation des organisations, l'emploi contractuel de courte durée, la pratique de la sous-traitance, le télétravail et l'emploi mercenaire contribuent à défaire la notion traditionnelle d'emploi et le sentiment d'appartenance à ce milieu émotionnel positif. Ce détachement, qui se juxtapose à la porosité des frontières entre la vie professionnelle et la vie familiale sur la durée de la journée ou de la semaine, conduit à un paradoxe : on reste de plus en plus en lien virtuel avec l'organisation et on lui appartient de moins en moins. Il s'agit d'une nouvelle relation de travail faite de dépendance relationnelle et d'indépendance émotionnelle ! Les organisations à visage humain ont pourtant tout intérêt à rétablir la cohérence d'un milieu social sans pour autant en simplifier, jusqu'à l'artifice, les expressions d'appartenance. Les technologies détruisent, rapprochent aussi, pour peu qu'elles soient bien utilisées. Elles peuvent servir à combler les carences d'un système de localisation géographique qui sépare les cœurs. Dans ce sens, il est évident que les outils technologiques de communication doivent servir à soutenir les activités de socialisation dans l'unité, dans les groupes et dans l'organisation. On peut jouer au golf sur des simulateurs, mais la partie annuelle sur le « vert » et le repas qui suit restent des moments indispensables à la socialisation. Ceci étant bien clair, rien n'empêche de préparer et de prolonger le party sur l'intranet ou d'en créer d'autres, à l'initiative des employés, avec des blogues internes et des jeux virtuels qui rassemblent.

Beaucoup d'organisations gardent leurs réseaux de socialisation ouverts à leurs employés retraités. C'est une mesure à ne pas dédaigner au bénéfice du retraité comme de ses successeurs. Les technologies sont des véhicules du rationnel, mais aussi de l'émotion. Elles sont très efficaces pour construire des dynamiques positives, dans la mesure où elles sont utilisées judicieusement pour réduire les distances psychologiques avec soi-même et créer une intimité créatrice. Elles sont à utiliser avec beaucoup de discernement pour transmettre des messages critiques, dans la mesure où elles peuvent détruire un individu, un esprit de groupe et une vie sociale et familiale. Le face à face gagne à être privilégié pour toutes les situations critiques. La responsabilité du technoleader de résonance est plus que jamais engagée dans les réseaux de communication comme donneur de sens, reposant sur un senti et un savoir-faire. On doit pouvoir compter sur l'instinct naturel des leaders, si on les a bien choisis, mais on a aussi le devoir de les former.

#### À VOUS DE DÉCIDER

Si vous demandiez à votre groupe de coconstruire les règles de conduite, dans un forum ou, plus globalement, dans une blogosphère organisationnelle, quelles seraient, selon vous, les premières règles à inclure dans ce code ? Quel serait le processus optimal afin qu'un tel code soit adopté et respecté par tous et chacun ?

#### 4.2.5 Former les cadres et leur relève au technoleadership de résonance

L'objectif proposé dans cette section est de former les dirigeants, les gestionnaires et leur relève de façon à ce que le paradigme de la société de l'information soit approprié, simultanément par tous les types d'intervenants.

##### 4.2.5.1 Former les dirigeants aux exigences du nouveau management

Sensibiliser les dirigeants en exercice à la nécessité d'évoluer pour correspondre au technoleadership de résonance et pousser ceux qui incarnent ce modèle à se rendre plus visibles grâce à une stratégie de valorisation intelligente : voilà un défi de taille. Parce que ce sont les plus exposés, ils ont valeur de référence. Ce sont eux, également, qui pourraient s'approprier le plus rapidement le modèle puisqu'ils ont gravi les échelons à force d'opiniâtreté, d'intelligence émotionnelle, de passion et plus souvent qu'on ne le croit, de plaisir.

La gestion d'une organisation actuelle ne peut se résumer à une orientation *top-down* comme nous l'avons démontré plus haut. Sans s'éclater indûment sur les réseaux internes et externes de

l'organisation, le donneur de sens se sert du quotidien communicationnel de l'organisation pour se manifester et accompagner le mouvement général. Il utilise lui-même les technologies de façon humaniste pour communiquer ses valeurs à l'occasion de ses énoncés de planification, de la publication de ses discours extérieurs et internes. Il utilise la voie électronique pour ses échanges avec ses répondants immédiats, son équipe de cadres, et avec ses employés sur des dossiers particuliers.

Dépendant de son niveau hiérarchique et de son agenda, il aura à cœur d'animer ou de participer occasionnellement aux différents forums et communautés de pratique de son organisation. Il se souciera de regarder de quelle façon est conçue la section recrutement sur le site Web de l'organisation. Il participera aux échanges de socialisation en ligne, se préoccupera de la gestion des communications de l'organisation et s'assurera d'interventions stratégiques dans le cas de cybercrises. Il pourra énoncer, par exemple dans un plan stratégique court et bien senti, qu'une des priorités de l'organisation au cours des trois prochaines années est de valoriser la communication par les technologies, en utilisant tous les canaux disponibles pour favoriser l'échange, le développement du sentiment d'appartenance, de l'idéation, de l'innovation, de la socialisation, de l'intelligence collective, de façon à ce que l'organisation soit un lieu vivant quelles que soient les distances qui séparent les bureaux. Cette phrase paraîtra bien creuse si elle ne se traduit pas dans des gestes concrets du management supérieur et intermédiaire visant à créer et entretenir cette dynamique du vivant. Comme l'a écrit Ollivier Dyens (2008) :

[...] le partage de l'information est la rivière qui coule et qui permet d'exister... L'intelligence collective est un phénomène plus complexe. Elle est, pour filer la métaphore, la relation dynamique entre la rivière et sa géographie. L'intelligence collective est une boucle de rétroaction. Elle est le dialogue, la série de résonances, d'échos et de reflets qu'individus et collectivités produisent et échangent afin de parer aux défis posés par la survie. Par l'intelligence collective, le groupe se projette au-delà de la simple réaction et accède à l'anticipation (p. 135).

Pour que cette orientation stratégique ne reste pas un vœu pieux, il faut que l'objectif de réduire la distance psychologique entre chaque employé et son groupe, chaque employé et son cadre, chaque employé et son organisation et chaque employé et son dirigeant soit à double sens, c'est-à-dire qu'elle implique, de la part du dirigeant, une volonté de réduire la distance psychologique entre lui et chacun de ses employés et une volonté de chaque employé de réduire la distance psychologique avec son gestionnaire et ses collègues. Il faut aussi que chacun de ces

#### À VOTRE AVIS

Dans votre organisation, la technorésonance constitue-t-elle une compétence clé?

acteurs ressentent le besoin d'utiliser les technologies de communication pour y parvenir. Pour bien comprendre les avantages des TIC, ces différents acteurs doivent ainsi être formés afin de développer une certaine sensibilité aux capacités des technologies et grâce à des formations individuelles ou collectives interactives qui les placent à la fois en contexte et en mode de pratique.

#### 4.2.5.2 Former les gestionnaires à comprendre la logique d'évolution de la technologie

La connaissance, même superficielle, de l'histoire de l'informatique devrait être un atout pour les cadres en exercice et en position de relève. Non seulement donne-t-elle aux cadres la vision d'une gestion sectorielle axée sur les outils, mais elle permet de bien comprendre le mécanisme de fécondation mutuelle qui s'est opéré dans les derniers trente ans. Cette relation n'est pas un hasard, puisque les solutions informatiques ont créé des exigences de gestion, mais sont aussi venues satisfaire des besoins manifestés par les organisations. En passant de l'informatique *mainframe* à l'informatique départementalisée, l'organisation a exprimé ses besoins de reconnaissance de l'intelligence distribuée. Plus les terminaux avaient une puissance autonome et plus l'initiative départementale pouvait s'exprimer. C'est le premier pas vers une décentralisation de l'informatique vers les unités administratives.

L'introduction des ordinateurs personnels autonomes a permis à l'organisation de redonner à sa plus petite unité, c'est-à-dire à l'employé, la possibilité de récupérer un peu de la liberté de l'artisan. Simultanément, l'installation des réseaux de PC, agissant à la fois en mode autonome et en mode terminal, a permis à l'organisation de conserver une méthode de contrôle, mais surtout de faciliter les échanges et de capitaliser l'information et la connaissance. C'est l'ère des bases de données relationnelles qui permettent d'accéder aux mêmes informations à des fins différentes, nous permettant d'entrer dans la période de la flexibilité. Voici le Web qui place la planète entière dans l'ère de la communication et donne à chacun l'occasion de s'annoncer et de s'assurer de sa visibilité. Les électrons libres – internautes chevronnés, quel que soit leur âge – et les organisations dotées d'un webmestre vont-ils être les seuls à bénéficier d'une visibilité externe (leur Web)? Les dirigeants vont-ils conserver l'initiative et le contrôle de l'information à travers leur intrant informatif? Les directions vont-elles, avec le support technique de leurs directions informatiques, conserver le droit exclusif de sélectionner l'information en fonction des catégories cibles d'employés (la civilisation des

portails) et de cadrer leur champ de réponse ? La réponse à cette question sera affirmative tant qu'il s'agira d'une information stratégique ou nominale qui rend l'organisation vulnérable et à risque. Par ailleurs, la réponse à cette même question sera négative lorsqu'il s'agit d'une information stratégique non nominale, destinée à la participation des employés aux décisions internes qui définissent leur champ de pratique et leur manière de contribuer à la mission de l'organisation. Elle sera également négative s'il s'agit de s'exprimer, de constituer des groupes de discussion et d'échange, de créer et d'émettre des contenus, avec des outils relativement conviviaux, à partir d'un équipement accessible, souvent nomade et de plus en plus miniaturisé !

.....

### HOP ! EN LIGNE !

La ville de Montréal, via l'Institut international de gestion des grandes métropoles, propose sur son site les secrets d'un intranet réussi en entreprise.

L'un des secrets ? Éviter de vouloir « contrôler toute l'information » !

<<http://ville.montreal.qc.ca>>

.....

Il ne s'agit pas de critiquer telle ou telle étape de l'évolution de l'informatique, mais plutôt de comprendre que ces étapes vont de pair avec l'évolution de la gestion et le besoin que les humains ont de vouloir plus, sans perdre les avantages de l'acquis. Comme on l'a vu dans le chapitre 2, aller de pair ne veut pas dire en parfaite harmonie et parfait synchronisme. La plupart des grosses organisations additionnent plutôt que substituent les solutions informatiques de différentes générations. Les technologues, devant cette pléthore d'approches, trouvent le terme de **systèmes agiles**, permettant de combiner des solutions de différentes générations pour satisfaire les besoins de leur clientèle. Les directeurs informatiques s'attachent les cheveux devant cet univers anarchique qui pénètre dans leur organisation au mépris de la sécurité des données, de la puissance de leurs serveurs et de la compétence de leurs équipes. Encore une fois on les comprend. La décentralisation est une opération déstabilisante qui implique une perte de contrôle ou la nécessité de revoir le contrôle d'une autre façon.

Ce qui est important de retenir sur la base du discours précédent, c'est que la technologie n'est plus un frein, mais plutôt un accélérateur potentiel des pratiques démocratiques ou seulement participatives. Sa banalisation pousse la direction des organisations à faire des choix de gestion plus ouverts et à en assumer les risques de façon plus

consciente. On sait qu'il est dangereux de nager dans le sens inverse du courant. Le courant technologique ouvre la voie à l'expression collective et individuelle tous azimuts. La sagesse est donc d'utiliser la puissance de ce courant dans le sens d'un succès collectif et individuel. Pour ce faire, il faut que tous les acteurs soient conscients de leurs pouvoirs et de leurs limites.

#### 4.2.5.3 Sensibiliser tous les acteurs de l'organisation à la résonance

Un peu plus haut, l'histoire de l'informatique a été rapportée de façon caricaturale. Prendre des décisions de gestion informatique, c'est prendre des décisions de gestion tout court. Par exemple, si une université décide d'adopter une plateforme de conception de cours, elle hésite entre une plateforme complètement dessinée et rigide, qui présente l'avantage de poser des normes aux approches de conception, ou une plateforme plus flexible qui laisse libre cours à la créativité des concepteurs. La décision en est bien une de gestion : standardisation versus individualisation. On peut illustrer ce dilemme de gestion en prenant un autre exemple, celui des dossiers du personnel. La direction des ressources humaines peut choisir l'option de gérer complètement et de manière unidirectionnelle le dossier de chaque employé ou de responsabiliser complètement l'employé vis-à-vis des intrants à fournir (temps travaillé, vacances, etc.). C'est le même type de dilemme de gestion : centralisation versus décentralisation. Un troisième exemple peut être relevé dans la gestion de l'intranet organisationnel. Veut-on en faire un instrument de communication unidirectionnelle au service de la direction ou un instrument d'expression des employés : information ou échange... Autre exemple pour terminer cette illustration, la création de wikis d'idéation : à l'initiative unique des gestionnaires et dirigeants avec des consignes imposées, ou outils de collaboration anarchiques ? Autrement dit, direction autocratique ou autogestion ? La question mérite d'être posée, mais la réponse tient maintenant compte des progrès de l'informatique communicationnelle.

En effet, la technologie, dans sa flexibilité actuelle, nous permet de résoudre le dilemme des décisions de gestion aux extrêmes, avec beaucoup de nuances. Leadership et participation peuvent être conjugués selon toute une gamme de participation et de répartition des rôles. Une des conditions essentielles au succès du choix réside dans la sensibilisation de tous les acteurs aux choix et au contrat collectif implicite ou explicite qui permet de respecter collectivement et individuellement l'équilibre entre le niveau de participation

accepté et le niveau de prise d'engagement et de responsabilisation des acteurs concernés. Le tableau de cohérence (tableau 4.3) illustre schématiquement le rapport entre participation, décision et responsabilisation.

Tableau 4.3

**Le rapport de cohérence entre les degrés de participation, de responsabilisation et de décision de la communauté et du gestionnaire**

	Participation de la communauté	Responsabilité de la communauté	Pouvoir de décision du gestionnaire	Responsabilité du gestionnaire
1	Socialisation Ex. : amicale des employés	Totale	Volontairement limité	Forte dans le territoire physique ou virtuel de l'organisation
2	Consultation <i>top-down</i> Ex. : consultation des employés sur un sujet précis	Très faible	Très forte	Très forte
3	Échange multilatéral Ex. : forum	Moyenne	Limité par le processus de délégation	Forte dans le cadre de la structure virtuelle
4	Élection avec mandat Ex. : processus électif avec campagne en ligne	Très forte	Limité par le cadre du mandat	Forte même si les pouvoirs de décision sont limités
5	Orientations stratégiques ou opérationnelles Ex. : membre d'un C. A.	Très forte	Égal aux membres s'il fait partie de la communauté	Coresponsabilité très forte

On voit dans ce tableau que la responsabilité du gestionnaire varie selon le type d'activités participatives, mais qu'elle existe toujours. La seule variation tient au partage de cette responsabilité avec la communauté participante. Cette coresponsabilité est caractéristique d'une initiative et d'une prise en charge de l'activité par la communauté. En définitive, le gestionnaire ne peut échapper à sa responsabilité. Il aura toujours à rendre des comptes.

L'exigence de cohérence ne concerne pas seulement la participation et la prise de décision. On retrouve ce même besoin de congruence entre la prise de décision d'une unité et la prise de décision en informatique. Dis-moi comment tu décides, je te dirai qui tu es; dis-moi quelles sont tes décisions technologiques, je te dirai

qui tu es, à condition qu'elles soient en cohérence avec le reste de la gestion, toute la gestion ! Une lecture des pratiques technologiques d'une organisation permet une visualisation de son style ou de sa tradition de gestion. Dans la mesure où il y a incohérence entre le style de gestion et l'informatique, la situation est rapidement intenable. C'est toute l'organisation qui vit une forme de divorce qui se traduit par des conséquences telles que l'isolement ou le rejet des systèmes d'information et l'identification de l'informatique comme coupable dans toutes les problématiques de processus, le fonctionnement parallèle ou le contournement des systèmes informatiques et la paralysie ou l'inertie de l'organisation. Il est donc particulièrement important que la direction de l'informatique participe à la vie collective de l'organisation et tire profit des expériences de gestion pour apporter des solutions et une disponibilité des outils adaptés aux besoins.

Le technoleadership de résonance est un style de leadership qui met en évidence les principes traditionnels de gestion avec les soucis de cohérence d'ensemble. Cette évidence n'est pas spontanément visible par tous. Elle peut apparaître dans les esprits grâce à une formation touchant à la fois le technoleadership et le leadership de résonance. Elle peut éclore en même temps dans une stratégie de formation qui oblige les acteurs sectoriels à confronter leurs réalités, parfois contradictoires, pour arriver à un *modus vivendi* optimal. **Le technoleadership de résonance appelle le travail en équipes horizontales, autant au niveau des employés que des cadres et des comités de direction.** Il y a maintenant bien peu de projets sans impact sur les autres.

Comme nous l'avons indiqué tout au long de cet ouvrage, l'articulation GRH/GTI nous paraît d'autant plus importante que les gestionnaires et les employés en opération sont maintenant à risque de vivre avec des messages contradictoires, notamment en ce qui concerne les pratiques Web 2.0. Cette dichotomie transitoire réside dans le fait que chacun doit vivre dans son propre rôle une forme d'injustice : mes clients sont invités à exprimer leurs doléances et moi, employé ou cadre, je n'ai le droit de le faire que lors de rencontres discrètes et confidentielles. Ce que les employés ont à dire n'est pas obligatoirement juste, mais il est dangereux pour l'organisation de ne pas les entendre. Les employés comme les cadres sont partenaires dans la pratique d'un technoleadership de résonance. La professionnalisation des emplois donne un avantage aux employés sur la structure : ils ont eu le temps de réfléchir aux questions qui les concernent et au rapport de service au client.

La formation recommandée portera donc sur l'ensemble des approches de résonance et sur l'ensemble des approches communicationnelles (p. ex., intranet, courriel, portail, forum, blogues, réseaux sociaux). Elle aura comme objectif de démontrer qu'employés comme cadres sont partenaires dans la pratique du technoleadership de résonance. En ce sens, à production égale, les employés passifs sont plus dangereux que des employés mécontents expressifs. Le corollaire est qu'à autorité et production égales, le gestionnaire passif et lénifiant est plus dangereux que le gestionnaire mécontent, expressif et ouvert à la prise de risques. Il s'agit là d'un postulat qui ne se vérifie pas dans l'instant, mais sur une plus longue échéance, puisqu'une organisation silencieuse et contrainte peut vivre un certain temps dans la stabilité sans se rendre compte qu'elle est déjà pratiquement morte ou en passe de le devenir.

#### À VOUS DE DÉCIDER

Dans votre organisation, comment vous y prendriez-vous pour stimuler ces partenariats communicationnels entre les employés, les niveaux de gestion et les unités, y compris celles qui sont syndiquées ?

Quels seraient, selon vous, les éléments actuels facilitateurs qui vous permettraient de parvenir à un tel objectif ?

#### 4.2.5.4 Former par la pratique tous les acteurs de l'organisation aux outils de la technorésonance

Ces outils ne doivent pas être limités au Web 2.0. Ils constituent un éventail communicationnel dans la mesure où il est possible de les utiliser dans toutes les directions et de créer un environnement relationnel d'expression participative. Chacun d'entre eux sera décrit selon ses caractéristiques propres. Leur distinction n'est pas toujours évidente, compte tenu de leur utilisation simultanée ou complémentaire. Six outils, qui peuvent donner lieu à de nombreuses dénominations, seront présentés succinctement : le courriel, l'intranet interactif, les foires aux questions, le forum, les collecticiels, les blogues et autres dénominatifs à coloration Web 2.0.

##### a) Le courriel

Il s'agit du moyen de communication le plus connu et le plus pratiqué parmi les outils de communication électroniques. Bien qu'il puisse se pratiquer à plusieurs, il est essentiellement utilisé dans la relation de un à un. Dans la mesure où il permet d'envoyer des messages à la communauté organisationnelle à partir d'un site d'employé, il offre une plateforme de participation à la vie de l'organisation non négligeable. Cependant, les messages systématiquement envoyés à tous les employés engorgent le système et ennuient les receveurs. Les

organisations ont donc tendance à limiter ou interdire cette utilisation dérangeante du courriel, ou encore à créer des listes d'envoi restreintes gérées par des employés en particulier.

#### *b) L'intranet interactif*

Contrairement à l'intranet informatif, qui transmet de l'information dirigée et encadrée par les représentants de la direction chargés des relations publiques, l'intranet interactif offre aux employés la possibilité de réagir à des messages, voire même de donner de l'information à l'ensemble de la communauté organisationnelle. Souvent ces intranets sont utilisés pour transmettre des invitations aux clubs sociaux ou des petites annonces (pneus d'hiver à vendre, etc.). Il s'agit d'une relation de un à plusieurs et de plusieurs à plusieurs. L'intranet présente donc les avantages d'un journal d'entreprise publié en ligne. Il est soumis à une administration éditoriale qui peut décider du contenu publié. Il est important de noter ici qu'un intranet peut inclure tous les autres outils présentés dans cette section.

#### *c) Les foires aux questions (FAQ)*

Ce sont des outils qui permettent à une communauté virtuelle de poser des questions particulières et de recevoir une réponse destinée au collectif. Ce système repose sur l'idée éprouvée que la majorité des membres d'un groupe s'interrogent sur les mêmes choses et peuvent donc recevoir une réponse unique, ménageant ainsi le temps de réponse du responsable interrogé. Dans la mesure où n'importe quel membre peut poser une question, l'outil est démocratique, mais avec la réserve de la gestion qui en est faite. La relation reste de un à plusieurs en donnant un rôle fort à l'administrateur de la foire aux questions. C'est en effet une pratique à l'image d'une dynamique de réunion ou de conférence de presse où le président peut regrouper les questions, réfléchir à sa stratégie de réponse et décider de la question à laquelle il répondra ou de la réponse regroupée qui ramassera toutes les idées en une seule.

#### **PAR EXEMPLE ■**

Le forum des jeunes de la Fonction publique constitue un bel exemple d'un forum asynchrone : <[www.forumjeunes.gouv.qc.ca](http://www.forumjeunes.gouv.qc.ca)>.

Également, la majorité des universités québécoises offrent aux étudiants la possibilité d'accéder à de tels forums dans leurs cours, particulièrement au baccalauréat.

#### *d) Les forums asynchrones ■*

Ce sont des outils de travail collaboratif, essentiellement textuels, offrant un mode d'échange rapide à tous les participants sans distinction de niveau. Parce qu'asynchrones, ils ont l'avantage de permettre la réflexion entre les échanges. C'est un moyen qui convient particulièrement bien aux communautés de pratiques, aux groupes de pression internes, aux rétroactions collectives et aux échanges sociaux. La relation est multilatérale.

Une telle relation peut, selon le rôle attribué à l'administrateur ou au cyberanimateur de la conférence, être sujette à la censure (le message est retiré par l'administrateur) ou à une animation dirigée. Il n'en reste pas moins que c'est l'un des outils les plus démocratiques. Les forums sont très utilisés dans l'enseignement en ligne pour favoriser chez les étudiants l'assimilation de connaissances et le développement de l'intelligence collective. Tous les médias l'utilisent pour prolonger une émission et beaucoup d'entreprises en font bon usage pour favoriser la fidélisation des clientèles. Ces forums asynchrones sont souvent greffés aux autres applications, comme l'intranet, pour le rendre interactif.

*e) Les collecticiels collaboratoires et webinaires*

Ce sont des applications diverses d'une même technologie permettant la communication multisite synchrone, souvent multimédia, à écran partagé (p. ex., le logiciel *Enjeux* de la Société d'apprentissage à vie [SAVIE]). Cet outil est surtout utilisé pour présenter une thématique, recueillir des réactions, construire, sans se déplacer, un projet de groupe ou un produit à livrable. L'environnement technologique permet un fonctionnement aussi démocratique qu'une réunion en présence dans la mesure où l'animateur n'utilise pas la technologie pour supprimer indûment un droit de parole. Son avantage est de pouvoir se rapprocher d'une réunion naturelle en face à face, puisqu'on peut voir et entendre les participants et travailler sur le même texte simultanément. Son inconvénient est qu'il exige un environnement technologique interopératif et un appriovissement important des fonctionnalités de l'outil, pour que tous les participants se sentent aussi à l'aise que dans une salle de réunion.

*f) Les blogues et les médias sociaux*

Ce sont des Web individuels que l'on peut construire à partir de logiciels libres et conviviaux sur le Web. N'importe qui peut en instaurer un, offrant ainsi, dans l'organisation, un environnement d'échange de textes, de photos, de narrations et des occasions de discussion libre sur la thématique de son choix. Accueillis ou non sur les serveurs de l'organisation, ils sont aussi démocratiques qu'un groupe politique, dans la mesure où l'initiateur se limite à un encadrement éditorial matériel plus qu'idéologique. Un exemple de *blogmaster* est celui de Google, « Blogger ».

Les blogues peuvent aussi avoir été conçus spécialement pour les réseaux sociaux (comme Facebook ou Twitter, par exemple). Nous avons vu précédemment qu'une organisation peut aussi se constituer

ses propres réseaux sociaux internes dans un univers protégé pour pratiquer ses échanges sans intrusion extérieure. L'accès ou l'interdiction d'accès à ces réseaux sociaux dans l'organisation relève d'une politique de gestion en regard des activités sociales et ludiques du personnel sur les heures de travail. Par certains côtés, c'est dommage, puisque certains blogues et réseaux sociaux offrent la possibilité d'échanges avec des personnes contact d'un haut niveau de connaissances.

.....

### HOP! EN LIGNE!

Faire la liste des blogues, blogues sociaux ou wikis en 2010, seulement en français, serait une tâche impossible. Peu auraient pu prévoir un tel phénomène au tournant de l'an 2000.

À titre d'exemples, le blogue de Vincent Pereira, consultant et formateur français sur le Web 2.0 (<[www.formateurconsultant.com](http://www.formateurconsultant.com)>) ou celui des jeunes entrepreneurs ivoiriens (<<http://jeunes-entrepreneurs-ci.over-blog.com>>), le wiki de l'Association des femmes chefs d'entreprise du Canada ([www.wec.ca](http://www.wec.ca)), ou encore les multiples outils déployés par la Chambre de commerce du Québec (<[www.fccq.ca](http://www.fccq.ca)>).

.....

À partir de ces outils, toutes les initiatives communicationnelles sont techniquement possibles. Plus on s'oriente vers des relations horizontales à l'intérieur de l'organisation, sans marquage statutaire, plus on peut dire que cette dernière accepte implicitement, explicitement ou volontairement une approche de gestion interne de type Web 2.0, et s'oriente donc vers une ou plusieurs formes de technorésonance. Encore faut-il en avoir conscience. Depuis 2010, la popularité des médias sociaux est devenue si grande que les gestionnaires se mettent à les pratiquer à titre personnel. S'ils ouvrent la porte de l'organisation à ces pratiques, ils sont alors obligés de se colleter avec le défi de gestion qui consiste à combiner participation et contrôle de leurs employés. Une sensibilisation au Web 2.0 est donc à la fois une sensibilisation aux nouveaux outils et à une vieille problématique de gestion. Une parfaite illustration des risques et des avantages de la décentralisation. Une parfaite schématisation du défi de gérer des humains! Quel meilleur outil pourrait-on trouver pour placer les apprentis gestionnaires en situation de gestion?

### EN PRATIQUE – ■ LES BLOGUES AFFAIRES AU QUÉBEC

En terme de développement de blogues affaires au Québec, il y a encore loin de la coupe aux lèvres. Le *Baromètre multiple-média* révélait en décembre 2009 que si 32 % des entreprises sur la liste du Fortune 100 possèdent un blogue affaires, seules 4% des entreprises québécoises de 50 employés et plus en avaient développé un.

Ceci étant dit, l'approche Web 2.0 n'est pas la panacée et il ne faudrait pas réduire le technoleadership de résonance à l'introduction dans l'organisation de ces outils ■. Le technoleadership de résonance peut se manifester à travers un ensemble de couloirs de communication, dans la mesure où ils sont bi ou multidirectionnels. La surcharge informationnelle et la multiplication des moyens technologiques de

communication ne sont pas la garantie de bonnes communications, expression, partage et écoute. La formation en ligne illustre ce postulat. Comme c'est souvent par elle que les DRH apprivoisent les expériences en ligne, allant au-delà du courriel, il serait intéressant de lui consacrer bien des pages. On se contente, dans le cadre de cet ouvrage, d'un bref rappel: une bonne formation en ligne s'appuie sur un contenu pertinent, un excellent encadrement humain, une bonne approche pédagogique et les outils technologiques les plus performants et les plus adaptés à la pédagogie retenue.

Il est indispensable dans le cadre de cette formation de permettre aux apprenants de se donner un recul réflexif sur les approches de type Web 2.0. Pour bien observer ce phénomène nouveau, apprendre à le gérer pour en tirer le maximum, rien de mieux que l'utiliser simultanément dans deux environnements différents: l'organisation elle-même et le milieu de formation. Cela veut dire recevoir des cours en ligne qui intègrent des médias sociaux et accueillir les médias sociaux dans le milieu du travail. C'est risqué mais incontournable. La technologie ne laisse à personne le temps de prendre une distance dans le temps.

Accueillir le Web 2.0 dans son milieu de travail implique une utilisation dans la relation avec la clientèle, des blogues et des médias sociaux sérieux comme Twitter, LinkedIn et autres. Ils offrent une plateforme d'échange indispensable à la visibilité positive de l'organisation et à la réception des cibles et besoins de la clientèle. Les risques de visibilité négative sont aussi au rendez-vous mais, comme le dit judicieusement Michelle Blanc dans son livre *Les médias sociaux 101* (2010): « Qu'est-ce qui est le pire: savoir qu'on parle dans notre dos ou ne pas le savoir? ». Dans le cas d'un accès à une expertise externe, ou d'un échange d'expertises, là aussi les réseaux sociaux méritent d'être accueillis. Pas comme des recueils d'informations scientifiques validées, mais comme une source d'information parmi d'autres et comme un repérage de liens utiles. Le technoleader de résonance doit donc faire preuve d'ouverture, de patience et de discernement dans la gestion de ces fenêtres de l'organisation sur le monde. Comme toute fenêtre, elle est potentiellement transparente des deux côtés. Mais elle peut aussi disposer de rideaux ou de volets à fermer aux moments appropriés. La perte du contrôle absolu du rideau n'est pas obligatoirement une catastrophe, mais plutôt un nouveau mode de vie. C'est en forgeant que le technoleader de résonance et son équipe deviendront forgeron.

Ce qui vaut pour la relation avec la clientèle vaut aussi pour les communications internes entre les employés de l'organisation. Les blogues, rappelons-le ici sont de remarquables outils à placer sur l'intranet. Le gestionnaire ou dirigeant avisé aura donc le talent de le privilégier (plutôt que Facebook) et de l'utiliser pour offrir à ses employés un lieu d'interaction et d'idéation collective. L'utilisation d'un média de communication collective « démocratique » à l'interne se pratique dans le cadre d'un contrat collaboratif visant l'échange d'informations, d'opinions, d'émotions, le développement du sentiment d'appartenance, la progression du savoir et sa capitalisation. Ce média d'échange ne se pratique pas sans un consensus interne sur les valeurs éthiques dans l'expression de chacun. Nous l'avons déjà dit et il est bon de le garder à l'esprit.

#### 4.2.6 Former les cadres et leur relève à la gestion de l'articulation GRH/GTI

Lors de l'actualisation des données de notre enquête en 2009, des rencontres individuelles ont été réalisées afin de cerner les réticences des cadres intermédiaires face à la question la plus controversée. Nous leur avons demandé de s'exprimer par rapport à l'idée d'utiliser un forum **libre**, dans leur organisation, pour lutter contre la démotivation, l'absence de sentiment d'appartenance, la crainte du changement et la perte de compétences attribuable au départ de leur personnel. Les répondants ont exprimé beaucoup de réticences. Dans l'administration publique, on a, tour à tour, affirmé que : « c'est une perte de temps ; ça donnerait à nos employés une plateforme d'expression de leurs insatisfactions que nous ne saurions comment gérer » ; « ça donnerait une visibilité aux critiques. Les citoyens se demanderaient à quoi nos employés occupent leur temps au lieu de travailler, nos dirigeants se poseraient la même question » ; ou encore « dans la fonction publique on a un devoir de neutralité ». Dans le privé, la réaction est analogue : « c'est une perte de temps » ; « nos employés critiqueraient leur compagnie et les clients le sauraient<sup>7</sup> ».

La gestion des attentes ou ce que les auteurs désignent comme le contrat psychologique entre l'organisation et les différents niveaux d'employés (Campbell, 1993 ; Sims, 1994), prend ici son importance. C'est l'authenticité de la gestion qui sera mise à l'épreuve ; l'une des clés consiste en la connaissance des contraintes et des solutions espérées pour les aplanir. Afin qu'il y ait une appropriation simultanée de ces

---

7. Marrec, A. (2010). *Rapport de recherche*, École nationale d'administration publique, Québec.

contraintes et des objectifs visés par l'utilisation des outils, tels des forums, il serait important que le management coconstruise les attentes, les objectifs et la méthode ou le processus de mise en œuvre de l'outil en question, respectant ainsi les principes d'un contrat psychologique avec le collectif dans l'organisation.

Craintifs et axés sur la tâche, les cadres zélés ne se rendent pas compte que la plupart des informations négatives circulant dans le cyberspace sont le fait de leurs propres employés, pratiquant à l'extérieur de leurs circuits de communication professionnels, les blogues et autres outils de communication interactifs. « Aux États-Unis et au Royaume-Uni, plusieurs blogueurs ont été licenciés pour avoir tenu sur leur site des propos contre leur entreprise et leur patron », rapporte Ollman (2007, p. 21), directeur de la stratégie de sécurité chez IBM. Ce dernier explique, entre autres, comment un pirate pourrait se servir des données du réseau social professionnel LinkedIn afin de dénicher des informations très précises sur les collaborateurs d'une même entreprise, leur famille et leurs loisirs, avant de déclencher une attaque hyperciblée. Ces cadres intermédiaires qui n'hésitent pas à faire un party de bureau pour instaurer ou restaurer une communication plus détendue entre leurs effectifs demeurent extrêmement frileux devant une utilisation de l'intranet aux fins d'échange et partage spontané des opinions, sachant que cela laisse des traces et exige ensuite, de leur part, une reprise en main de leur équipe. Par ailleurs, des employeurs paient des gens à temps plein pour faire des enquêtes en ligne et « googler » leurs employés afin de vérifier leurs propos sur l'entreprise ou les clients ou, encore, pour vérifier leur emploi du temps au travail et lorsqu'ils se déclarent malades (Watt, 2008).

Former les cadres à la gestion positive et proactive des outils technologiques, mais aussi à la façon de prévenir les risques d'une utilisation dommageable est plus que nécessaire. Cette formation doit viser non pas à rétablir une forme de naïveté dans les relations, mais plutôt une approche de consensus sur les manières de pratiquer la « technocommunication » dans le sens de l'intérêt général. Cela relève à la fois de la gestion des TIC et du personnel.

#### 4.2.7 Former les formateurs

Il y a un parallèle certain entre un gestionnaire et un formateur. Les deux travaillent avec des humains. Les deux gèrent un ensemble avec une finalité dont les résultats, à court terme, s'intègrent dans une séquence et doivent respecter des échéances. Les deux se situent au centre d'un tourbillon d'informations. Les deux sont plongés dans un

environnement communicationnel. Les deux sont donneurs de sens. Les deux sont animateurs d'une dynamique d'organisation apprenante. Les deux sont au centre d'une coconstruction des connaissances. Les deux utilisent des mécanismes de reconnaissance chiffrés. Les deux ont un statut distinctif au sein de leur groupe d'action et ont besoin d'assurer leur crédibilité pour le conserver, etc. Un dernier élément leur est manifestement commun à l'époque où nous vivons, à savoir la nécessité d'utiliser les technologies de communication afin d'améliorer leur pratique. Ceci vaut pour n'importe quel formateur, quel que soit son niveau d'enseignement et son secteur d'appartenance.

Il est donc indispensable que toute entreprise ou établissement doté d'une mission de formation se préoccupe de la formation de ses formateurs à la technopédagogie. Nous le verrons plus spécifiquement dans une autre section consacrée à l'actualisation du système universitaire.

### 4.3 Actualiser le rôle de la DRH et de la DTI dans l'équipe dirigeante

Ces deux directions ne sont pas les seules à participer à une démarche de virtualisation des organisations, mais leur position privilégiée et souvent dichotomiques en font des cibles de premier plan pour promouvoir le technoleadership de résonance. Les deux ont pour mission d'exercer une responsabilité horizontale. L'une incarnant fonctionnellement le **technoleadership** et l'autre le **leadership de résonance**. Pour cette raison, il est important que ces directions actualisent le plus vite possible leur style de leadership à la fois dans le vocabulaire et dans des actions concrètes et visibles. Elles sont des cibles de choix pour des programmes de formation intégrés qui les réuniraient.

#### 4.3.1 Actualiser le rôle de la DRH

Le rôle de la direction des ressources humaines d'une organisation est d'aider les dirigeants et les gestionnaires à recruter les ressources et à les rendre adéquates pour les tâches à accomplir. Il consiste aussi à offrir des solutions pour mobiliser et faire produire les employés. La direction des ressources humaines peut également administrer, par délégation, certaines fonctions administratives. Finalement, elle peut aider à la prise de décision, à l'harmonisation des relations et à assainir le climat de travail ou à le rendre plus valorisant.

Les relations entre la DRH et la technologie sont beaucoup plus fortes qu'il n'y paraît à première vue (Kehoe et Wright, 2010; Haynes et Lafleur, 2008). Il suffit de se rappeler les premiers effets de l'automatisation dans les usines pour en convenir: compression des effectifs, licenciements collectifs, grèves, changement dans les cadences de travail, changement dans la qualification des emplois, etc. Les systèmes informatiques traditionnels sont venus à la rescousse du travail administratif et des services tertiaires et ont entraîné une cohorte d'impacts sur la gestion du personnel: nouvelle organisation du travail, restructuration des processus, nouvelles qualifications d'emploi, nouvelles compétences, création de nouveaux emplois, nouvelles conditions de travail, nouvelles préoccupations ergonomiques, etc. La bureautique et l'intelligence technologique distribuée ont encore charrié avec elles des conséquences importantes sur le personnel et donc sur la DRH (Haynes et Lafleur, 2008).

Jusque-là, on cerne encore très bien les contours de la DRH dans ses responsabilités traditionnelles, en l'occurrence la gestion de l'embauche et des licenciements, des conditions d'emploi, du plan d'effectif, du plan d'organisation, de la rémunération, des relations de travail, de la présence, de la sécurité des personnes, de la santé physique et de la formation à l'emploi. Peu à peu s'est ajouté à ces tâches traditionnelles un rôle-conseil, notamment lors de l'implantation des grands systèmes informatiques, non seulement pour se donner bonne conscience, mais aussi pour limiter, de façon préventive, les impacts négatifs et gérer les dégâts de la virtualisation. Actuellement, la dimension stratégique du rôle de la DRH est décuplée grâce aux TIC, notamment à cause des nouveaux réseaux de communication créés, mais aussi des nouvelles normes d'échange et d'action et de la redéfinition de certaines entités, dont l'organisation, l'entreprise, l'unité ou le client (Keegan et Francis, 2008).

L'introduction massive des technologies de communication place l'organisation dans un *e*-environnement, c'est-à-dire dans un environnement de communication virtuelle. Pour la DRH, l'incidence est double. Elle voit son rôle s'enrichir au niveau stratégique (Vallemont, 2005) pour s'ajuster aux enjeux stratégiques de la communication électronique à grande portée et à haute vitesse. Cet ajustement doit lui permettre de jouer son rôle de leader dans le mouvement général. Elle est aussi conviée à devenir elle-même une *e*-DRH, c'est-à-dire à utiliser les technologies Web pour ses propres services.

On l'aura compris, la pratique inspirée d'un leadership de résonance représente à la fois un idéal et une tout autre façon de voir l'organisation, la technologie et les personnes qui constituent l'organisation. C'est un défi de taille dans lequel la DRH est conviée à jouer un rôle déterminant. Une DRH qui ne comprend pas sa mission de communication et d'animation virtuelle est incapable de fonctionner dans un environnement virtuel et bien entendu dans une organisation déployée qui pratique le télétravail. Elle est incapable de bien conseiller sa direction, de prévenir la haute direction des nouvelles vulnérabilités et des risques. Elle perd son rôle stratégique dans le développement d'un esprit organisationnel adapté à la société de l'information. Elle est donc, avec les cadres de l'organisation, la première à devoir se former à cette nouvelle culture et à ses pratiques et à les traduire dans ses actes et ses façons d'être.

### À VOUS DE DÉCIDER

L'évolution ou la transformation de la DRH vers la e-DRH vous semble-t-elle réaliste? Selon vous, cette transformation s'applique-t-elle à certains types particuliers d'organisations? Est-elle réaliste en contexte public ou parapublic?

Dans votre organisation, avez-vous remarqué les signes annonciateurs d'une e-DRH? Y avez-vous donné suite?

La webisation de la GRH peut conduire la DRH à travailler sous des formes très différentes. Non seulement elle peut communiquer par Internet, mais, en plus, elle se trouve confrontée à des besoins de

*e*-compétences, à pratiquer du *e*-recrutement, de la *e*-formation, à élargir le concept de télétravailleur, à revoir la gestion de la présence en y incluant la présence virtuelle, à revoir les relations de travail à la lumière des sites Web syndicaux, des cyberstratégies de négociation, des cyberconditions de travail, des cyberpostes de travail. Dans ce nouvel environnement, les problématiques de santé ne sont plus tout à fait les mêmes et l'idée du recours au PAE électronique fait son chemin, au moins dans les bureaux de psychologues sous-traitants<sup>8</sup>. La gestion du stress s'appuie sur les constats de l'incidence des technologies sur l'accélération du travail et trouve aussi des solutions de première ligne sur Internet<sup>9</sup>. Quel chamboulement! Il s'agit d'un changement draconien qui ne s'arrête pas là, puisque ses tâches d'intendance sont à revoir en fonction du concept de la responsabilisation des employés (Marrec, 2005). Les limites de son intervention sectorielle s'élargissent. Elle inclue aussi une contribution à la gestion de l'information à travers la gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel (Jacob et Harvey, 2005).

8. <<http://www.aideenligne.ca>>.

9. <<http://www.passeportsante.net/fr/audiovideobalado/balado.aspx>>.

À peine les DRH se sont-elles approprié les outils virtuels – le courriel, l'intranet, les plateformes de formation en ligne – que l'approche Web 2.0, dernier gadget sorti du chapeau du magicien, fait son entrée sur la scène en rappelant à tous, y compris la DRH ■, que les outils de communication sont là pour communiquer – la palissade que beaucoup oublient – et animer une vie en réseau.

Comme il est primordial que la GRH donne le ton, nous ne saurions trop insister sur l'importance d'une formation et d'une accélération du changement dans la DRH des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. L'arrivée d'une crise dans une organisation déjà virtualisée donne une idée du décalage que peut subir une DRH en arrière de son organisation. L'expérience vécue à la Télé-Université entre 2001 et 2009 a montré à quel point un décalage entre la DRH et l'organisation, sur le degré de maturité virtuelle, mettait à risque la gouvernance dans les domaines tels que les relations de travail, le climat organisationnel et la performance globale d'une organisation virtuelle s'étalant sur le Web. Une DRH qui n'est pas équipée d'une expertise et d'un savoir-faire adéquat n'est pas à même de conseiller la gestion face aux cybermouvements d'opinion. Il ne faudrait pas attendre un conflit pour prendre la mesure de ce décalage. La DRH doit pouvoir anticiper les conflits de travail, détecter les humeurs de l'organisation sur les réseaux internes et externes, de même qu'aider à les prévenir en élaborant des cyberstratégies en connaissance de cause.

Il est essentiel d'être conscient de l'importance d'un investissement de la formation en e-GRH dans les DRH, sous l'angle plus stratégique et sociologique que technologique – sans pour autant négliger celui-ci. Sur la base de cette expertise, la DRH agit comme agent d'animation, de motivation et de transmission. Cheval de Troie dans l'organisation, elle permet au dialogue entre les gestionnaires et la DTI de s'effectuer au mieux. Elle permet aux cadres de se préoccuper des incidences de la virtualisation. Elle leur permet aussi d'avoir accès à un modèle et d'apprendre les beautés d'une virtualisation harmonieuse et performante ainsi que les limites humaines, individuelles et collectives d'une démarche de virtualisation. Elle devient l'interlocutrice des cadres et de leur relève quand ils se forment à la gestion de l'articulation GRH/GTI.

«Fini l'isolement!, écrivait Jacques en 2005 à propos de la DRH, moderne ou conservatrice, sa contribution au fonctionnement et au développement de l'organisation est dorénavant suffisamment importante pour qu'elle soit jugée à partir de critères, comparables à celles des autres directions» (p. 55). Nous ajouterons, dans le prolongement

#### ■ LE SAVIEZ-VOUS ?

Interrogés en 2006, juste avant notre sondage, une partie des membres des ordres professionnels CRHA et CRIA du Québec jugeaient que la responsabilité de l'implantation de solutions technoGRH devait être partagée entre la DRH et la DTI (25% dans les organisations ne possédant pas de solutions TI/GRH et 41% dans celles qui en possèdent).

<[www.orhri.org](http://www.orhri.org)>

de cette exhortation, qu'il faut qu'elle soit jugée sur sa capacité d'agir en tandem avec la direction TI sur les grands enjeux de l'articulation RH-TI, tout en évoluant elle-même dans sa propre maîtrise des technologies de communication. Pour que le bateau reste en équilibre sur le grand océan du changement, il faut bien sûr que ce partenaire DTI soit lui-même capable de comprendre ces grands enjeux et le rôle que la DRH peut jouer dans ce tandem.

### 4.3.2 Actualiser le rôle de la DTI

Entre le service de l'informatique et la direction des technologies, le personnel et les cadres chargés de cette fonction ont vu la matière qu'ils gèrent évoluer de façon draconienne en moins de quinze ans. Du système *mainframe* complètement pris en charge par les experts en informatique, au système départementalisé permettant une certaine décentralisation de l'intelligence électronique dans les unités administratives (sous surveillance en quelque sorte), en passant par le bouleversement des solutions Web, conduisant aux systèmes dits agiles pour en arriver à une prise en charge anarchique des outils technologiques par l'utilisateur, les services informatiques ont vu leur rôle passer de l'extrême centralisation des décisions à une décentralisation sauvage.

Tout cela pour dire que la tradition de l'informatique n'a pas habitué ses gestionnaires TI à la responsabilisation des usagers à l'interne des organisations. À leur décharge, il faut avouer que les utilisateurs ont été complices, volontairement ou non, de cet univers clos dans lequel se prenaient les décisions informatiques. La webisation de la société, l'autonomisation des équipements, la nomadisation des technologies, la miniaturisation des outils et la banalisation des logiciels de communication par le Web ont créé une nouvelle réalité de travail pour les employés TI. Les exigences de réajustement des gestionnaires TI sont donc aussi évidentes pour eux que pour tous les cadres et devraient constituer une priorité partout.

Les répondants à notre enquête de 2007 n'ont pas accordé une grande attention à leur propre formation, mettant plus l'accent sur la formation de leurs employés, mais nos répondants n'étaient pas des DTI. La réponse aurait-elle été la même si la question avait été posée aux directeurs des TI des entreprises privées et des unités gouvernementales interrogées? On devrait apporter une réponse prudente si on écoute les directeurs TI et si on prend acte de leurs mouvements associatifs et de l'évolution de leurs préoccupations entre 2007 et 2009. Au gouvernement du Québec, depuis au moins cinq ans, une formation mensuelle est organisée à l'intention des employés TI

de tous les niveaux par le ministère des Services gouvernementaux (MSG). Ce programme est axé sur la mise à jour des compétences TI. Ce sont 7 500 personnes qui ont suivi cette formation, dont environ 200 cadres informatiques. Les organisateurs du programme au MSG ont voulu que les cadres et les employés qui assistent à cette formation proviennent de différents ministères, ce qui indique une volonté de faire passer des messages cohérents à l'ensemble de la communauté informatique gouvernementale. Cette approche qui va dans le sens de notre propos mérite d'être soulignée. Notons que ce programme se poursuit et que deux cours prévus pourraient favoriser l'appropriation collective du technolèadership de résonance par tous les acteurs rassemblés. Nous souhaitons que les inscriptions y soient nombreuses.

Le Forum des gestionnaires du gouvernement des deux plus grosses administrations municipales (FGTI) a tenu une assemblée générale en 2005, au cours de laquelle les cadres TI ont lancé une communauté de pratique qui perdure et fonctionne bien. Elle permet à ses membres un échange permanent en ligne sur les problématiques du métier. Un questionnaire récemment adressé aux membres témoigne de leur intérêt pour une formation aux approches Web 2.0. Dans l'extranet du FGTI, le sujet de formation ressortant comme prioritaire est celui du Web 2.0. Une formation donnée par la firme Gartner sur le sujet a suscité un grand intérêt. En s'appuyant sur son modèle favori, le *Hype Cycle*, la firme a pu présenter les risques et les perspectives d'évolution des TI gouvernementales. On peut rappeler à cette occasion la place que la firme accordait en 2007 aux approches Web 2.0 comme instrument d'évolution des directions TI. Ils tenaient alors un discours qui rejoint celui du présent ouvrage à propos des risques d'une approche participative anarchique, et en même temps sur l'opportunité de faire évoluer les architectures TI, en les sortant du concept de cadre fixe (Gartner, 2007) pour rejoindre celui de processus de transformation. À cette époque, qui est aussi celle de notre enquête, on prévoyait que le goût des politiciens pour les communautés virtuelles représenterait un challenge important pour les TI, appelées à revoir l'organisation non plus en silo mais en mode de communauté et on s'accordait sur les risques inhérents à la décentralisation des pratiques rendues possibles par le Web.

En 2010, alors que le Web 2.0 est fortement pratiqué à l'extérieur des organisations et dans les services de marketing mais peu à l'interne, nous continuons à croire qu'il constitue un puissant incitatif à la révision des modes de fonctionnement et du leadership. Il ne s'agit pas d'y voir une solution magique, mais plutôt une occasion d'ouverture aux autres grâce aux technologies collaboratives. Les

directions des TI ne peuvent donc pas passer cette approche à pertes et profits, et la caser dans les lubies managériales qui seront vite oubliées. À travers elles, il s'agit d'une philosophie de gestion qui a encore et plus que jamais sa place et nous sommes heureuses de constater que le Centre québécois du leadership, en collaboration avec la FGTI, ne renvoie pas trop vite aux oubliettes une démarche d'ajustement au Web collaboratif qui interpelle directement les directions des TI et leurs employés de la génération Y.

Le technocomportement, les technocompétences, les technologies collaboratives sont à la mode. Nous espérons que notre souci d'allier ces observations, formations et préoccupations avec notre message visant le développement du leadership de résonance portera fruit. Nous souhaitons, cependant, que les approches adoptées contribuent à pondérer le fonctionnement hiérarchique et en silo qui persiste dans les organisations, nuit à l'innovation et au développement de l'intelligence collective et est si peu compatible avec l'esprit de la société de l'information. C'est la raison pour laquelle nous croyons que l'actualisation du rôle de la DRH et de la DTI devrait constituer des projets prioritaires à réaliser de concert. Il s'agit à la fois de projets séparés mais aussi d'un projet mutualisé.

#### 4.3.3 Mutualiser l'actualisation des rôles de la DRH et de la DTI

La connaissance mutuelle par ces deux directions est un déterminant de succès. Il n'est pas question ici de les pousser à se superposer, mais de leur faire profiter d'un échange qui leur permette de mieux s'arrimer. Un cours adressé conjointement aux employés TI et RH,

ou aux cadres TI et RH sur la gestion collaborative ou la gestion des équipes virtuelles donnerait à ces deux partenaires majeurs la capacité de mieux comprendre les défis internes que chacune rencontre dans ses propres rangs, et de conseiller les directions de mission dans un sens convergent.

Cette mutualisation permettrait aussi aux deux directions de maîtriser dans leurs propres rangs des approches préconisées par l'autre et de favoriser ainsi le développement de modèles de référence. Les directions TI

se familiarisent avec la pratique de la résonance au bénéfice de leurs propres employés; les directions RH se familiarisent avec l'approche

##### SELON VOUS

Le site TECHNOCompétences propose un guide de gestion des ressources humaines dans les entreprises de technologies de l'information :

<[www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca)>.

Croyez-vous que le contenu de ce guide puisse aussi s'appliquer, du moins en partie, à la gestion des ressources humaines et technologiques dans votre entreprise ?

techno au bénéfice de leurs propres activités, au-delà de la paye, de la comptabilisation des emplois, de la gestion des horaires et du recrutement.

En outre, cette mutualisation permettrait aux responsables des deux directions de cheminer plus vite dans l'équipe de direction et de rapporter à celle-ci des intrants sur l'évolution des comportements des employés de l'organisation. Cette mutualisation servirait aussi de modèle de référence à d'autres approches horizontales, notamment avec les directions de communications, le secrétariat général, les directions marketing ou de services à la clientèle ou au citoyen. Elle permettrait enfin une intervention de premier ordre, en soutien aux directions de missions, en leur faisant comprendre, par exemple, que :

- ◆ Le *e-learning* en conserve, c'est-à-dire l'enseignement en ligne asynchrone sans interactivité, n'est pas obligatoirement la panacée pour la formation et l'évolution de leurs employés. On devrait penser plus en termes de coconstruction des connaissances et de programmes de mise à jour en ligne en mode synchrone.
- ◆ La gestion n'est plus seulement une affaire de contrôle ; c'est aussi et surtout un travail d'animation, de motivation et de coconstruction.
- ◆ L'intranet et les portails ne sont pas destinés à fournir de l'information concoctée par la direction et dirigée vers la base de l'organisation. C'est aussi un instrument de communication multilatérale et de transactions multilatérales.
- ◆ Le Web 2.0 n'est pas obligatoirement synonyme d'anarchie. Il est aussi synonyme d'un nouvel ordre.
- ◆ Les échanges de socialisation ne sont pas obligatoirement une perte de temps. Ils peuvent au contraire renforcer le sentiment d'appartenance au groupe.
- ◆ Les jeux éducatifs en ligne ne sont pas à proscrire. Ce sont de puissants outils de formation, notamment pour les jeunes hommes de la génération C.
- ◆ Le décloisonnement vie professionnelle/vie privée ne doit pas être à sens unique.

Finalement, cette mutualisation permettrait aux deux directions concernées de concevoir des programmes de formation internes ■, à double entrée (technologie et de résonance) plutôt que de privilégier des formations externes cloisonnées et peu adaptées aux besoins des clientèles. N'oublions pas à cette étape la nécessité d'évaluer l'impact de ces formations internes.

#### ■ LE SAVIEZ-VOUS ?

La DRH du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec (MESS) est à développer un outil d'évaluation en ligne destiné à estimer si l'employé a pu, grâce au programme de formation qu'il a suivi, assimiler de nouvelles connaissances et utiliser ces connaissances dans son travail. Cet outil devrait être mis en ligne sous peu. Un dossier à suivre.

Ce premier niveau de réflexion sur les pistes de solution à proposer pour actualiser le leadership au Québec ne doit pas s'arrêter là. Il est indispensable que des réflexions analogues se tiennent dans les principales institutions du savoir qui ont tendance à dispenser un enseignement disciplinaire et à intégrer avec lenteur, dans leur propre gestion et dans leurs enseignements, ce qu'elles ont contribué à créer dans leurs centres de recherche. Les institutions de formation ont donc un défi d'évolution. Nous aborderons plus spécifiquement ici celui de l'université.

#### 4.4 Faire évoluer l'université

L'article 10 de la Déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le XXI<sup>e</sup> siècle, adoptée par l'UNESCO en 1998, soulignait le devoir des enseignants de s'attacher à enseigner aux étudiants comment apprendre et prendre des initiatives, au lieu d'être uniquement des sources de savoir. En introduction de cet article, l'UNESCO indique qu'« une politique résolue de perfectionnement du personnel s'impose dans les établissements supérieurs<sup>10</sup> ». Cette résolution est prise au sérieux par les universités. Par contre, il faut bien comprendre que son application est un défi continu. Ce devoir d'évolution pédagogique n'est pas le seul défi que la société de l'information pose à ces institutions qui ont été, rappelons-le, les instigatrices de la création d'Internet.

L'université est, en principe, en bonne posture pour former au technoleadership de résonance. D'abord, parce que son mode de fonctionnement est traditionnellement démocratique, donc propice à l'expression des opinions et, théoriquement, des ressentis. Ensuite, parce qu'elle est à l'origine des pratiques virtuelles d'échanges appliquées à la recherche. Elle dispose en outre de chercheurs et d'experts dans les domaines concernés GRH, GTI, TI et du leadership. De plus, elle est susceptible d'avoir recours sur une grande échelle aux technologies éducatives et aux stratégies pédagogiques les plus évoluées en enseignement en classe, à distance ou en bimodalité. Enfin, elle est en contact avec les générations montantes qui réclament des approches technologiques et novatrices. Et pourtant... Cordonniers mal chaussés, plusieurs de ces institutions ont à relever le défi de l'actualisation de leurs modes de pratique et de leurs contenus d'enseignement. Nous leur suggérons particulièrement deux axes de réflexion active,

---

10. <[www.unesco.org](http://www.unesco.org)>.

tout en étant conscientes de l'envergure du défi dans des conditions budgétaires souvent difficiles : actualiser les compétences technopédagogiques de leurs enseignants, revenir encore sur les tentatives de décloisonnement de leur programmation d'enseignement.

#### 4.4.1 Encourager et accompagner l'actualisation des compétences technopédagogiques des enseignants

Dans une université, si chaque membre du corps enseignant parle et lit l'anglais, tout le monde ne parle pas technologie, ni ne pratique systématiquement la technorésonance dans le cadre d'un leadership partagé avec la classe. Bien sûr, tous utilisent le courriel et un bon nombre utilisent les technologies Web. Mais tous les membres du corps enseignant ne sont pas des technopédagogues de résonance.

Plus particulièrement dans le champ disciplinaire de la gestion, sans ajouter au stress du professeur, on peut souhaiter que ce dernier transpose des exigences découlant de sa définition du leadership en gestion à son propre cas. Si les professeurs en technopédagogie sont parfois de bien piètres technopédagogues, les professeurs en gestion peuvent également vivre en contradiction ou en décalage flagrant avec leur modèle de référence. L'enseignement de la gestion et, entre autres, du technoleadership de résonance, exige une conscience de soi et de ses impacts particulièrement élevée chez le professeur. La technologie Web 2.0 est maintenant à son service. La banalisation et la convivialité de ces approches conversationnelles et collaboratives, avec les réseaux sociaux, constitue à la fois une occasion unique et passionnante de faire progresser la pédagogie et un défi énorme pour le professeur. Comme le dit Chaptal (2007) :

Qu'on l'appelle web 2.0, web collaboratif ou *social networking* pour sacrifier à la mode, l'orientation présentée en direction des usagers, enseignants (et élèves) créant des contenus et les partageant avec leurs pairs, rejoint les attentes profondes des éducateurs. Le vieux rêve des pionniers des technologies éducatives est en passe de devenir réalité (p. 103).

En s'appropriant les technologies Web 2.0, l'institution d'enseignement est entrée dans une étape à laquelle toutes les organisations sont conviées. Cette stimulation généralisée créée par la nouvelle génération des approches Web qui, par ailleurs, a déjà conquis la masse des jeunes internautes, interpelle également les gestionnaires et les enseignants, tous ordres confondus. Si nous sommes conscients que tous les gestionnaires ne peuvent pas être des technoleaders de résonance, nous acceptons *de facto* que tous les professeurs, et même tous les professeurs de gestion ne puissent pas être des technoprofesseurs

de résonance. Ce qui ne permet pas de conclure qu'il faille ignorer cet aspect de la préparation d'un professeur à sa mission. Ceci milite plutôt en faveur d'une préparation spéciale des professeurs aux pratiques des technologies éducatives et à la pédagogie de résonance. Nous retrouvons encore là le pas de deux qui cadence cet ouvrage. Ce devoir de formation à la fonction d'enseignement est à accomplir à l'université, quelle que soit la ressource (professeur, chargé de cours, chargé d'enseignement, tuteur, etc.) qui la dispense. C'est avec une bonne maîtrise des technologies éducatives de dernière génération que les enseignants peuvent actualiser leur enseignement pour les ajuster aux réalités de la société de l'information. Les cadres académiques de l'enseignement postsecondaire qui prennent en charge l'évolution technopédagogique de leur corps professoral méritent un appui important. S'ils s'inscrivent dans la mouvance de la société de l'information, ils en sont aussi les moteurs, considérant la mission première de ces établissements destinés à porter le flambeau de la connaissance. Ce sont donc les mêmes qui vont chercher à inclure ce souci d'avant-garde dans les stratégies pédagogiques de leur établissement, tout en respectant la liberté académique de chaque professeur à l'intérieur de sa classe, fût-elle virtuelle.

.....

### HOP! EN LIGNE!

À l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, le cours Compétences en gestion comporte une pédagogie qui vise à développer les futurs gestionnaires tant sur le plan de la GRH que de la GTI : <[www.esg.uqam.ca](http://www.esg.uqam.ca)>.

Des établissements postsecondaires offrent aussi des possibilités de référence en matière d'actualisation des stratégies pédagogiques. Par exemple, le Cégep à distance a mis récemment de l'avant un environnement social d'apprentissage pour améliorer la persévérance et la réussite, appelé OSMOSE : <[www.cegepadistance.ca](http://www.cegepadistance.ca)>.

.....

La réflexion sur l'usage pédagogique des technologies exige un travail continu, notamment pour se maintenir parfaitement en phase avec l'évolution des technologies et avec toutes les approches et environnements cognitifs et de persévérance offerts par les outils numériques individuels : plateformes d'enseignement en ligne ou de soutien à l'étudiant en classe, outils de simulation, banques de connaissances, bibliothèques en ligne, e-portfolio de l'étudiant, jeux éducatifs en ligne, etc. Une réflexion globale gagnerait à être davantage poussée dans les milieux institutionnels, réflexion qui inclurait les gestionnaires comme les professeurs, et qui traiterait aussi des outils collaboratifs tels que wikis, blogues et plus globalement du web social.

Dans la plupart des universités, des pôles d'innovation pédagogique s'activent avec des objectifs d'amélioration de la pédagogie. D'après notre expérience, des professeurs prennent l'initiative de développer, avec l'appui de leur établissement, des cours en ligne et des cours hybrides permettant des approches bimodales avancées grâce à des approches technopédagogiques de pointe. Cependant, ces initiatives demeurent souvent des faits individuels et ne sont pas portées par des technoleaders de résonance à l'œuvre entre les murs des institutions du savoir.

Dans le contexte actuel, les avantages matériels des TIC pour le travail de groupe relèvent autant de l'idéologie pédagogique que des exigences de la vie matérielle, dans la mesure où de plus en plus d'étudiants ont un emploi et sont donc réduits à se rencontrer le soir ou la fin de semaine, que ce soit dans des études réalisées à distance ou des études traditionnelles. Sur le plan pédagogique, l'intérêt des approches de groupe suscite encore des discussions. Pourtant, les avantages sont multiples, notamment dans le sens d'une démarche cognitive (collaboration contradictoire) ou axée sur la résolution de problèmes (collaboration constructive) (Baudrit, 2007).

Dans le cadre de notre propos sur la formation au technoleadership de résonance, la conjugaison des TIC avec des approches individuelles et collaboratives de groupe sont d'autant plus indispensables qu'elles simulent des environnements et des pratiques de gestion. Dans les écoles de gestion comme dans l'ensemble des secteurs et des disciplines, on peut voir, sans faire un tour d'horizon exhaustif rendant justice aux intéressés, que les initiatives foisonnent.

Il s'agirait d'en faire une promotion plus systématique pour que l'ensemble de la communauté postsecondaire actualise ses pratiques pédagogiques pour mieux préparer les étudiants à leur milieu de vie et à l'application des technologies dans leur champ disciplinaire, interdisciplinaire ou intersectoriel professionnel. Promotion des technologies, mais aussi promotion de la gestion avec et par les technologies dans des organisations décloisonnées ! Ce qui implique de prêcher par l'exemple.

#### 4.4.2 Décloisonner encore leurs programmes d'enseignement

Les problèmes fondamentaux et/ou globaux que nous devons affronter en tant qu'individus et citoyens nécessitent l'association de savoirs directs en une connaissance complexe. [...] on ne peut pas parler de la connaissance comme d'une architecture avec une pierre de base sur laquelle on construirait une connaissance vraie, mais on peut lancer des thèmes qui vont s'entre nouer d'eux-mêmes (Morin, 1986, p. 25).

Comme on le sait, l'objectif n'est pas nouveau, mais réactivé par les exigences de la société de l'information et du savoir. Dans l'absolu, nos communautés scientifiques adhèrent à cet objectif. Dans la réalité, les conditions systémiques et les contraintes budgétaires en limitent l'application. Le cloisonnement disciplinaire ou sectoriel a des conséquences importantes dans la mesure où il conduit à la division taylorienne que nous avons abordée dans les sections précédentes. En 1995, de Rosnay écrivait :

Une connaissance émiettée conduit à une éducation fragmentée. Le découpage du savoir en territoires distincts favorise un processus d'éducation taylorien... Le changement de paradigme dans lequel nous vivons (de l'analytique au systémique) appelle d'autres modes d'éducation. L'apprentissage des données de base et des modes élémentaires de raisonnement doit être complété par des méthodes favorisant *l'intégration* des connaissances. [ajout personnel des italiques] (p. 288).

Toutes les institutions d'éducation sont bien d'accord avec cette idée et la matérialisent dans des cours ou des séminaires d'intégration, mais elles ne progressent pas pour autant dans la direction d'un décroisonnement adapté à la logique de la société de l'information. On pourrait même dire que, pour bien des raisons, le fonctionnement disciplinaire des universités et la division du travail en silo dans les organisations s'inspirent mutuellement, quels que soient les efforts des communautés scientifiques pour sortir de ce paradigme. Être à l'avant-garde d'une discipline et pouvoir porter sur son champ disciplinaire un jugement réflexif documenté est déjà difficile. Réaliser ce défi à la frontière de deux disciplines suppose un travail encore plus grand. Que dire alors du même défi situé à l'articulation de deux secteurs...

---

## VOTRE OPINION

Dans les universités que vous fréquentez ou au sein desquelles vous avez récemment évolué, avez-vous été témoins de la présence de technoleadership de résonance ?

*Si oui, en avez-vous été témoins dans les classes ou dans l'administration ?*

---

Malgré plusieurs tentatives des établissements d'enseignement postsecondaire, les problématiques de décroisonnement restent à résoudre, et c'est dans un leadership partagé, bien compris, que les établissements universitaires se doivent de chercher les solutions. Veulent-elles collectivement évoluer ? Si oui, elles doivent se choisir des chefs qui soient des technoleaders de résonance. En contrepartie, elles doivent veiller à ce que leurs chefs bénéficient de conditions

leur permettant d'exercer ce type de leadership. Vu sous cet angle, la problématique du décroisement, comme de toute autre tentative d'évolution, questionne certains modes de financement de l'enseignement et de la recherche mais aussi, puisqu'on parle ici du leadership, certains modes de nomination et de renouvellement des chefs d'université et administrateurs scientifiques, dont la survie dépend trop souvent de leur degré de complaisance à l'égard de tous les membres de la communauté qu'ils ont la charge de diriger.

En bonnes communautés d'observation et de réflexion, les scientifiques des universités devraient voir de quelle façon leurs groupes s'empêchent eux-mêmes d'évoluer en liant *a priori* les mains de leurs leaders. Le leadership partagé, qui convient si bien à des organisations évoluées, exige un haut niveau de conscientisation et de maturité collective pour atteindre un bon degré de cohérence entre niveau de participation, de prise de décision et de responsabilisation, à l'image de ce que nous avons présenté dans le tableau 4.3. À défaut de cette maturité collective, l'organisation démocratique n'évolue qu'à la vitesse de ses maillons les plus lents. Doit-on condamner la démocratie universitaire et ses leaders de résonance, ou plutôt demander à chaque universitaire, non seulement de se situer à la pointe des connaissances, mais aussi de participer à cette conscientisation et maturation collective qui devrait inspirer la technosociété de résonance. Une sorte de communauté dans laquelle on respecte la diversité d'opinion, l'échange, tout en donnant à ses technoleaders de résonance une latitude de prise de décision dans le sens de l'intérêt général. On en revient à Talleyrand et son constat de la mutuelle dépendance entre un bon chef et une bonne communauté. Au-delà de l'épaisseur du CV académique, la capacité de technorésonance devrait-elle aussi faire partie des conditions de recrutement d'un nouveau membre du corps professoral ?

## Conclusion

Tout au long de cet ouvrage, nous avons tenté de transmettre notre vision de l'environnement technologique du leadership : l'introduction d'Internet et de son cortège d'outils de plus en plus conviviaux et accessibles dans notre quotidien ne constitue pas une révolution, contrairement à ce que pensent plusieurs auteurs, mais un changement de paradigme. Nous avons vécu un déplacement du point d'assemblage de notre bulle sociétale, organisationnelle, professionnelle et individuelle. Nous avons non seulement à en prendre conscience, à vivre avec, mais aussi à en faire un atout. Un atout non pas pour mieux contrôler, ni pour exercer un pouvoir, mais plutôt pour participer,

entendre et coconstruire. C'est un beau défi pour les leaders actuels et futurs, et pour tout le personnel avec lequel ils sont appelés à travailler. Ce n'est ni un acte de résignation ou de démission ni l'exercice d'un pouvoir occulte : il s'agit seulement d'un défi collectif passionnant.

Les solutions exigent du travail, mais surtout une prise de conscience et une prise en charge collective des nouvelles formes du leadership résonant à travers le cyberspace. Les nouvelles donnes de la société de l'information sont à intégrer et à digérer. Pour éviter l'embâcle, tous les intervenants sont conviés à ce banquet : dirigeants, gestionnaires de soutien, gestionnaires des services de mission, employés, candidats à la relève, institutions universitaires, consultants en formation, etc. Mais, s'il y a banquet, le repas est maigre, le budget restreint, les collaborations encore à construire dans un environnement mouvant.

Les solutions que nous avons préconisées dans ce chapitre peuvent paraître, à première vue, soit très théoriques, soit très dangereuses pour des dirigeants et des gestionnaires aux prises avec la compétition et manquant de sécurité dans leur leadership. Comme on l'a vu, cette insécurité face aux solutions de technorésonance proposées, a une quadruple origine : a) le sentiment d'incompétence face à une technologie évolutive mal comprise ou mal maîtrisée ; b) le sentiment de perte de pouvoir à cause d'un accès partagé à l'information ; c) le sentiment de perte de pouvoir face à un partage de la prise de décision indépendante des marquages statutaires ; et, enfin, d) la peur d'être pris avec des émotions ou des suggestions inopportunes. Une mise au point en cette fin de chapitre est nécessaire pour ramener les choses à leur juste mesure quant à cette dernière cause d'insécurité. Consulter et favoriser un échange grâce à des outils de communication ne change pas radicalement le monde. La responsabilité de décider en fin de course reste au leader identifié nommément dans la structure organisationnelle. Mais avant de décider, il peut aller jusqu'au bout de sa stratégie en retournant aux employés le défi de coconstruire les solutions qu'ils proposent à la lumière des impératifs et des contraintes insoulevables de l'organisation. Il y a de fortes chances pour que leurs solutions s'éloignent peu de la sagesse du patron si le couloir de latitude a été bien défini au départ.

Dans le cas où le consensus est impossible, il est préférable de le savoir le plus tôt possible. Cela permet au leader de choisir dans les alternatives telles que : revoir sa vision initiale à la lumière des réactions obtenues, imposer une décision d'autorité en se préparant à en gérer les impacts, réviser sa stratégie d'implantation de la décision pour

se donner le temps d'apprivoiser les opposants, ou encore procéder à une formation pour mettre à niveau les belligérants. Si une perception négative de son leadership se trouve à la base de la divergence, le leader sera à même d'envisager les modes de rapprochement possibles avant que la crise ne se cristallise. On notera toutefois que la formulation ouverte d'un mécontentement abaisse souvent le niveau des tensions, quand la problématique n'est pas fondamentale et encore susceptible de règlement. Dans tous les cas, on comprendra que le refus de reconnaître l'existence d'un conflit ne le fait pas disparaître (Ohbushi et Takahashi, 2006).

Quoi qu'il en soit, ces moyens technologiques, qui permettent de décentraliser au maximum l'idéation et la prise de décision pour profiter des particularités locales et de l'implication forte des employés, donnent en même temps aux responsables statutaires la possibilité de recevoir une rétroaction rapide sur tout ce qui se passe dans l'organisation et de gérer une animation constructive du collectif de production.

Enfin, nous ne répéterons jamais assez que la technologie ne fait pas l'humain, elle est conçue pour l'aider ou le remplacer dans ses activités et ses relations. L'appropriation qu'il en fait est en soi un défi qui se résume en cinq questions adressées au gestionnaire ou au dirigeant :

1. Est-ce qu'il se les approprie suffisamment, évitant ainsi de subir ce qu'un responsable de la formation en TI au gouvernement du Québec appelle le harcèlement technologique ?
2. Est-ce qu'il les utilise à de bonnes fins, c'est-à-dire au service de la mission finale de l'organisation, dans le sens de la recherche de la qualité et d'une valeur ajoutée dans la relation avec la clientèle ?
3. Est-ce qu'il en tire le meilleur parti, ce qui veut dire, est-ce qu'il sait en jouer comme d'un instrument sociologique dans toutes ses finesses ?
4. Est-ce qu'il les utilise en bon gestionnaire, c'est-à-dire au service d'une gestion de leader de résonance visant la coconstruction des solutions et le développement de l'intelligence collective ?
5. Enfin, est-ce qu'il les utilise dans le sens de l'éthique ? Cette dernière question s'adresse aux valeurs morales et éthiques qu'il véhicule ou accepte de voir véhiculées sur les réseaux électroniques.

Les stratégies d'intervention que nous avons présentées dans ce chapitre se sont surtout adressées aux questions 1, 3, 4 et 5, avec un focus particulier sur la question 4. Il y aurait donc encore beaucoup à faire pour cerner l'ensemble de la problématique. L'important

est d'avoir montré que l'usage des technologies oblige le leader à se remettre en question et lui donne une possibilité de miroir pour évaluer son style de gestion et, éventuellement, le corriger dans le bon sens.

La recherche dont nous avons rapporté les résultats dans cet ouvrage a été réalisée dans un contexte québécois. Les solutions apportées sont applicables au Québec et les recherches concomitantes effectuées par d'autres groupes de recherche laissent croire que nos solutions sont pertinentes dans un contexte américain et européen de pays développés, où la pénétration technologique est forte. Qu'est-ce à dire maintenant des pays moins nantis d'un point de vue socio-économique ? L'observation du leadership québécois, et de ses axes d'amélioration possible, est-elle transposable ? La réponse est infiniment complexe et dépend de bien des circonstances. Dans les pays émergents, accédant soudainement au développement économique et technologique, et dans les pays laissés pour compte, la réduction de la fracture numérique constitue une préoccupation prioritaire. La formation au technoleadership de résonance fait vraisemblablement partie des subtilités de pays nantis imprégnés des théories des paliers de Kholberg (1969). Si ces valeurs ne sont manifestement pas celles des financiers de Wall Street ni des édiles politiques de certaines municipalités, il y a néanmoins un semblant d'image policée et, de toute façon, des manifestations de l'opprobre populaire. Dans des pays où règne la jungle à ciel ouvert, la préoccupation de l'image n'est même pas une incitation à l'exercice d'un leadership de résonance. Ceci ne permet pas de conclure que le leadership de résonance et le technoleadership de résonance ne soit pas, plus qu'ailleurs, un besoin criant. L'accès aux technologies de communication de grande portée donne au leader un pouvoir énorme. L'immaturation possible d'un leadership est donc loin d'être inoffensive.

Avant de penser à faire la promotion du technoleadership de résonance dans tous les pays, il faut considérer leur situation par rapport à la fracture numérique, mais aussi en examinant leur mode d'entrée et leur parcours dans la société de l'information. Enfin, il faut aussi considérer leur culture comme le souligne Samassékou (2009), car les TIC serviront au développement, dans la mesure où les populations utilisatrices agissent à titre de créateurs, et non uniquement comme des consommateurs passifs.

Ainsi, il est difficile de décider si ce modèle de référence peut s'appliquer intégralement dans un contexte différent. Nous pouvons seulement rappeler que le leadership de résonance et le Web 2.0 s'abreuve justement aux valeurs du partage et de la coconstruction

et non du déversement de contenu vers un récipient à remplir. C'est aux pays concernés que nous souhaitons passer la parole pour dire de quelle façon ils pourraient s'approprier le concept ou en créer un autre plus pertinent pour leur modèle de développement.

Nous avons noté au chapitre 3 des écarts entre le modèle de référence, le technoleadership de résonance, et la réalité au Québec et ailleurs. Dans le chapitre 4, nous avons exploré différentes pistes de solutions concernant un ensemble d'acteurs pouvant agir en concertation afin d'obtenir un progrès dans l'exercice du leadership et de l'adapter aux exigences de la société de l'information, de la communication par Internet, de la collaboration, de la coopération grâce aux outils Web, du développement de la culture de l'échange et de la participation grâce à l'adoption des approches Web 2.0. Le mot progrès semble faire partie de notre histoire et de notre culture. Google nous propose 94 000 références sous ce vocable. Tous les promoteurs d'innovation veulent faire progresser leur civilisation. Nous ne nous étonnons pas de retrouver ce concept lié à la société numérique. Le mot progrès n'a pas attendu l'arrivée d'Internet pour indiquer une volonté d'aller de l'avant, de se projeter dans le futur et de construire un avenir meilleur. Il traduit une forme d'espoir sans lequel l'humain, de passage dans ce monde, se sentirait inutile. S'il fait partie du vocabulaire numérique, il fait aussi partie de notre histoire, comme en témoigne cette citation tirée des *Contemplations*: « Sans cesse le progrès, roue à double engrenage, fait marcher quelque chose en écrasant quelqu'un » (Hugo, 1856/1969). Nous souhaitons que les actions à entreprendre dans les organisations visent à faire de l'humain non pas la victime du progrès technologique, mais bien son bénéficiaire. Bien que la preuve en ait déjà été faite à maintes reprises, il est essentiel de demeurer vigilant. Pour ce faire, notre cadre d'action est appuyé sur une valeur fondamentale et optimiste qui s'inspire du même auteur: « Le progrès rapetisse la terre et grandit l'Homme » (Hugo, 1860/1989). Cette vision est particulièrement adaptée aux nouvelles réalités de la société de l'information, dans un contexte où les communications électroniques contribuent à réduire les distances entre les humains.

Pour que les stratégies d'action mises de l'avant produisent des effets positifs, il faut qu'elles conduisent à **une actualisation humaniste de notre management**. C'est le rôle du technoleader de résonance. Pour pleinement jouer ce rôle, nous référons notre apprenti technoleader de résonance au même poète idéologue qui indique, en si peu de mots, ce qui nous paraît une sorte de préalable avant d'être une condition gagnante: « Avant de s'agrandir au dehors, il faut s'affirmer au-dedans » (Hugo, 1901/1961).

## Références

- BAUDRIT, A. (2007). *L'apprentissage collaboratif: plus qu'une méthode collective?*, Bruxelles, De Boeck.
- BLANC, M. (2010). *Les médias sociaux 101. Le réseau mondial des beaux-frères et des belles-soeurs*, Montréal, Les Éditions logiques.
- BRUNELLE, É. (2009). «E-Leadership. L'art de gérer les distances psychologiques», *Revue Gestion*, 34(2): 10-20.
- CAMPBELL, D.J. (1993). «The proactive employee: Managing workplace initiative», *The Academy of Management Executive*, 14(3): 52-66.
- CENTRE FRANCOPHONE D'INFORMATISATION DES ORGANISATIONS (2009). *Enquête Génération C. Les 18-24 ans – Moteur de transformation des organisations. Rapport-synthèse*, décembre, Montréal, Réjean Roy.
- CHAPTAL, A. (2007). «Usages prescrits ou annoncés, usages observés», *Réflexion sur les usages scolaires du numérique par les enseignants*, 10(3-4): 81-106.
- CHARLESWORTH, A. (2009). *Internet Marketing. A practical approach*, Oxford, Elsevier.
- DE ROSNAY, J. (1995). *L'homme symbiotique*, Paris, Seuil.
- DYENS, O. (2008). *La condition inhumaine. Essai sur l'effroi technologique*, Paris, Flammarion.
- FERNANDEZ, S. et RAINEY, H.G. (2006). «Managing successful organizational change in the public sector», *Public Administration Review*, 66(2): 168-176.
- FRASER, M. ET DUTTA, S. (2008). *Throwing Sheep in the Boardroom. How Online Social Networking Will Transform Your Life, Work and World*, Hoboken, Wiley & Sons.
- GAGNÉ, M., KOESTNER, R. et ZUCKERMAN, M. (2008). «Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination», *Journal of Applied Social Psychology*, 30(9): 1843-1852.
- GARTNER (2007). *Gartner Warns Web 2.0 Will Force Business to Re-examine Approach to IT Security*. Récupéré de <www.gartner.com>.
- HAYNES III, V.Y. et LAFLEUR, G. (2008). «Information technology usage and human resource roles and effectiveness», *Human Resource Management*, 47(3): 525-540.
- HUGO, V. (1856/1969). *Les contemplations. A Villequier*, Paris, Éditions Garnier
- HUGO, V. (1860/1989). *Philosophie prose*, Océan. Œuvres complètes, Paris, Robert Laffont-Bouquins.
- HUGO, V. (1901/1961). *Post-Scriptum de ma vie: présenté par Henri Guillemin*, Neuchatel, Ides et calendes.
- JACOB, R. et HARVEY, S. (2005). «La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel: une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise», *Télescope*, 12(2):12-25.

- JACQUES, J. (2005). «Le gestionnaire de ressources humaines, architecte d'un nouveau design de l'organisation», *Télescope*, 12(2): 48-55.
- KEEGAN, A. et FRANCIS, H. (2008). «HRM, technology and strategic roles: Considering the social implications», dans G. Martin, M. Reddington et H. Alexander (dir.), *Technology, Outsourcing and Transforming HR*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- KEHOE, R.R. et WRIGHT, P.M. (2010). «The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors», *Journal of Management*.
- KHOLBERG, L. (1969). «Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization», dans D.A. Goslin (dir.), *Handbook of Socialization Theory and Research*, Chicago, Rand McNally.
- KINSLEY, J. (2009). *Aller joindre et engager les jeunes sur le terrain*, Communication présentée au colloque Génération C du CEFRIO, décembre, Montréal.
- MARREC, A. (2005). Le «TIC TAC TOE» de la GRH, *Télescope*, 12(2): 71-89.
- MORIN, E. (1986). *La connaissance de la connaissance* (Tome 3), Paris, Seuil.
- OHBUSHI, K.I. et TAKAHASHI, Y. (2006). «Cultural styles of conflict management in Japanese and Americans: Passivity, coventness, and effectiveness of strategies», *Journal of Applied Social Psychology*, 24(15): 1345-1366.
- OLLMAN, G. (2007). «Le Web 2.0, un village où tout se sait», *Science et Vie Micro*, 263: 28-30.
- OUDSHOORN, N. et PINCH, T. (dir.) (2003). *How Users Matter*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology Press.
- ROSÉ, P. et LOINTIER, P. (1998). *Le web de crise*, Paris, Éditions Démos.
- SAMASSÉKOU, A. (2009). *Préface*, dans A. Kiyindou (dir.), *Les pays en voie de développement face à la société de l'information*, Paris, L'Harmattan.
- SIMS, R.R. (1994). «Human resource management's role in clarifying the new psychological contract», *Human Resource Management*, 33(3): 373-382.
- VALLEMONT, S. (2005). «Le nouveau rôle des directions de ressources humaines: de l'intendance au stratégique», *Télescope*, 12(2): 36-47.
- WATT, J.R. (2008). *Electronic Workplace Surveillance and Employee Privacy: A Comparative Analysis of Privacy Protection in Australia and the United States*, Thèse de doctorat, Australie, Queensland University of technology. Document électronique récupéré de <<http://eprints.qut.edu.au/>>.



## CONCLUSION

### L'écho du futur

C'est sur la base de notre expérience dans les secteurs public, privé et de l'éducation que nous avons supposé qu'il existait un lien entre les théories de l'organisation et celles du leadership à travers leur évolution respective. Dans les deux premiers chapitres de ce livre, nous avons développé la réflexion à cet effet pour en venir à la conclusion que la relation entre l'organisation et le leadership fonctionne en boucle et même, en double boucle : le leadership enregistre les changements de contexte et s'y adapte, consciemment ou non. De manière simultanée, le leader instaure et conduit le changement pour favoriser l'innovation dans son organisation, optimiser la progression des connaissances et les transférer dans son milieu.

Dans cette optique, nous avons associé différentes conceptions de l'organisation avec des modèles de leadership reconnus. Cette réflexion nous a menées à définir le profil du leader idéal pour l'organisation du début du XXI<sup>e</sup> siècle, dans le contexte de la société de l'information et, surtout, de la communication. Nous avons appelé ce leader le **technoleader de résonance**, en tenant compte de la double exigence imposée par le contexte. Le leader d'aujourd'hui, qu'il œuvre sur le plan politique, communautaire, administratif ou encore de la production de biens ou de services, dans le secteur public comme dans le privé, fait face à la nécessité d'utiliser les technologies de communication sur une base quotidienne. Il doit maîtriser ces technologies à titre d'outil de gestion et en tirer profit pour s'informer, collaborer, innover, construire, informer, échanger, donner un sens à l'information et à l'action. Quel que soit son domaine d'intervention, il doit profiter des technologies de communication à sa disposition pour travailler avec ses employés et ses partenaires, dans des configurations

en réseau qui défie les organisations pyramidales ainsi que l'exercice du pouvoir hiérarchique traditionnel. Le technoleader de résonance doit exercer un leadership d'avant-garde qui inclut la collaboration et la coconstruction des solutions, avec ceux qu'il mène et qu'il inspire.

En associant l'évolution de l'outil à l'évolution du leadership, nous avons voulu démontrer que l'outil a effectivement contribué à ouvrir une nouvelle ère de l'histoire sociétale incluant une évolution, sinon une révolution du leadership. Et attention, l'outil ici n'est pas figé, il évolue lui aussi, parfois avec le concours du leader lui-même. Le leader actuel remet en question, avec lui, les habitudes et les acquis, les voies empruntées et transgresse les certitudes sans abandonner les valeurs essentielles, ni perdre de vue le sens de l'histoire. Pour ce faire et par définition, le leader est à la fois seul et intégré dans un groupe actif qui partage avec lui ses avancées, les conteste, les confirme, les pondère, propose des alternatives et lui rappelle ses points d'ancrage. D'où notre intérêt pour les approches participatives que la technologie vient si bien servir.

Puisqu'un leader ne peut à la fois maîtriser toutes les cordes à ce nouvel arc, nous avons proposé en fin de deuxième chapitre un modèle de leadership et une typologie permettant de classer les gestionnaires selon leur perception et leur confort par rapport aux deux axes de compétences exigés par la gestion actuelle, soit la gestion des technologies de l'information et de la communication (GTI) et la gestion des ressources humaines (GRH). Dans ce modèle simple, mais utile à la gestion, neuf types de leaders ont été proposés. Le type idéal se démarque des autres en ce qu'il est capable d'être, de penser et d'agir sur le plan le plus évolué des deux axes et d'en gérer l'articulation de façon optimale. Nous avons également exposé qu'en dépit de la possibilité de repérer les particularités de cet idéal, toutes ses caractéristiques ne sont ni fixes ni stables dans le temps, particulièrement en ce qui a trait à son utilisation des TIC, étant donné la rapide évolution de ces dernières.

Au cours d'une recherche menée en 2007, nous avons vérifié si ce profil de leader constituait un mythe ou une réalité dans une population de gestionnaires publics et privés québécois. Le Québec constituant un milieu évolué en termes de technologie, il a fourni un excellent terrain d'observation. Les résultats de notre étude, faisant l'objet du troisième chapitre, ont révélé qu'environ le cinquième des gestionnaires québécois, dans le secteur public comme privé, correspondait au profil du technoleader de résonance. Notre hypothèse, à l'effet que de nouvelles compétences et de nouvelles façons d'agir

s'étaient développées chez les gestionnaires actuels grâce à l'introduction de nouvelles TIC a été vérifiée. Puisque ces gestionnaires présentent des caractéristiques reconnues du leadership transformationnel de résonance, notre deuxième hypothèse était également fondée. Le leader de résonance est bel et bien réel, mais il est encore trop rare.

Étant donné les transformations rapides dans l'utilisation des TIC, l'étude de 2007 a été répliquée à plus petite échelle en 2009. Les approches Web 2.0, devenues plus répandues en 2009 avec la croissance fulgurante des réseaux sociaux, ont confirmé la pertinence de nos questions portant sur les technologies collaboratives.

À la croisée de nos deux premières hypothèses, nous avons constaté l'existence de technoleaders de résonance parmi les gestionnaires québécois, tel que suggéré dans notre troisième hypothèse. En effet, les technoleaders de résonance ayant participé à notre étude connaissent les technologies, en gèrent l'application, tout en étant alertes quant aux enjeux des TIC en organisation et dans la vie personnelle. Ainsi, ils tentent d'en gérer les impacts potentiels et les intègrent à leurs pratiques de GRH. Le modèle proposé est idéal, sans être un mythe. Avec certaines nuances. Au départ, pour plusieurs raisons et, particulièrement, à cause de notre expérience pratique de la gestion et de l'enseignement, nous avons des idées préconçues. Par exemple, nous pensions que les leaders féminins seraient plus ouverts aux relations sociales et à la participation ; que la génération des cadres plus jeunes serait davantage tentée par les approches Web 2.0 pour la gestion interne ; que les cadres en région seraient plus portés sur les communications électroniques, en raison de leur éloignement géographique ; que les cadres intermédiaires seraient plus sensibles que les dirigeants aux nouvelles opportunités offertes par les technologies de résonance ; et enfin, que les cadres d'entreprises privées seraient plus à l'aise avec les technologies de communication aux fins de gestion. Nos résultats ont infirmé ces présupposés. En effet, le profil du technoleader de résonance actuel est celui d'un homme en mi-carrière, bénéficiant d'une solide formation, situé à un haut niveau hiérarchique dans une grande organisation, disposant assurément de l'équipement nécessaire et, supposons-nous, ayant la sécurité intérieure suffisante et la position suffisamment assurée pour innover dans la gestion et risquer d'être à l'avant-garde de l'articulation GTI/GRH.

Notre étude ne permettait pas d'associer les leaders avec leur type d'organisation. Nos mécanistes œuvrent-ils dans des organisations machines ? Impossible de le savoir, mais qu'à cela ne tienne !

Le technoleader, avec le soutien de son groupe, sait modifier son environnement. Nous reconnaissons tout de même que certains ont un plus long chemin à faire.

Dans le quatrième chapitre, à partir de ce constat, mais dans une plus large perspective, nous avons exploré différentes pistes de solutions afin de faire progresser l'exercice du leadership et de l'adapter aux exigences de la société de l'information, de la communication par Internet, de la collaboration, de la coopération grâce aux outils Web, du développement de la culture de l'échange et de la participation grâce à l'adoption des approches Web 2.0. Les solutions proposées passent naturellement par de la formation en organisation et des programmes offerts par des institutions de formation accréditées. La trame de fond qui devrait guider les interventions visant à développer les compétences pour atteindre le profil du technoleadership de résonance n'implique pas une révolution de l'organisation, mais plutôt un changement de paradigme exigeant d'oublier nos présupposés, particulièrement ceux présumant que la GRH et la GTI sont des fonctions différentes qui s'exercent de manière indépendante, sous la gouverne de gestionnaires différents. Si une partie de ces affirmations est vraie, les leaders actuels adoptent une pratique plus globale et intégrée des caractéristiques communes de ces deux fonctions traditionnellement clivées. Sans renoncer aux structures pyramidales, les organisations doivent y introduire peu à peu la flexibilité et la configuration en réseau propres à la cyberculture. L'analyse des résultats de notre étude nous permet d'affirmer que les directions des services technologiques et des ressources humaines doivent se synchroniser pour mettre sur pied des structures intégrées qui visent la collaboration et le développement de l'intelligence collective.

Le titre de leader convient à celui ou celle qui, par sa vision anticipatrice, son action, son intuition, son intelligence, son courage et son ouverture aux autres permet à son entourage de se transformer. Ceci n'implique pas pour autant de la complaisance à l'égard des membres du groupe. Le leadership, par définition, exige de prendre des décisions qui ne font pas nécessairement l'objet de consensus. De tels leaders sont des hommes ou des femmes exerçant un leadership proactif qui rayonnent également sur un cercle plus large. Ils contribuent au développement du groupe auquel ils s'intègrent. Ils pratiquent un échange valorisant avec leurs collègues, leurs partenaires et leurs clientèles. Ils sont capables d'agir dans un environnement traditionnel ou virtuel avec une conscience aiguë du risque et de la sensibilité de leurs interlocuteurs. Cette dernière capacité ne contredit pas la valeur de l'expérience dans l'exercice du leadership, au contraire !

Si l'expérience peut contribuer à la prudence, il ne faut pas confondre prudence et conservatisme réfractaire à l'innovation. Par ailleurs, toute tentative de description du technoleader de résonance conduit vers des mots clés – et non des *buzz words* passagers, croyons-nous – qui décrivent les différentes écoles de leadership. Cela indique à quel point le technoleadership de résonance s'enrichit de l'expérience passée, en incluant ses meilleurs éléments plutôt qu'en les substituant aux autres.

En 2008, le magazine électronique *Courrier Cadres*<sup>1</sup> interrogeait quelques leaders américains et européens pour connaître leur vision du bureau du futur. Certains d'entre eux ont opté pour une vision mettant l'accent sur le confort et la chaleur de l'accueil, insistant sur l'absence ou la limitation des innovations technologiques dans leur environnement personnel afin de préserver l'intimité des lieux. D'autres, au contraire, se sont lancés dans la description d'un bureau totalement branché, leur permettant de communiquer instantanément, et sous n'importe quelle forme, avec l'ensemble du globe. Si l'on avait posé la question au futurologue Ray Kurzweil, il est probable qu'il serait allé plus loin encore que tous les répondants « technofuturistes ». Plus loin en ce qui concerne les innovations technologiques, et plus loin aussi parce qu'il aurait vraisemblablement dépassé la préoccupation très matérialiste du bureau, pour mettre l'accent sur une dimension plus philosophique et métaphysique du rapport de l'humain aux technologies<sup>2</sup>.

Il est vrai que la notion de bureau, c'est-à-dire d'un lieu fixe de localisation et de signification du statut du leader, peut être questionnée, étant donné la croissance des technologies nomades. Le leadership peut s'exercer dans un environnement où tous les interlocuteurs, incluant le leader, sont mouvants, dans une indifférence généralisée du lieu et de la géographie. Dans ce nouveau mode de fonctionnement, la « transilience »<sup>3</sup> fait partie des capacités indispensables du leader. Cette nouvelle réalité exige, par ailleurs, des comportements adaptés. Ceux qui ne le comprennent pas s'exposent et exposent les autres à des déficiences communicationnelles, de productivité et peut-être même de mobilisation du personnel. De surcroît, chacun doit également apprendre à reconnaître les territoires qui relèvent de la sphère professionnelle et ceux qui appartiennent à la sphère privée.

---

1. <<http://www.courriercadres.com/content/quoi-ressemblera-le-bureau-du-futur>>.  
2. Auteur, entre autres, de *The Age of Spiritual Machines* et *The Singularity is Near*.  
3. Mot composé en 1985 par Abernathy et Clark à partir de « transition » et de « résilience » pour décrire la capacité de rebondir dans le changement. <[www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com)>.

L'anecdote suivante illustre bien cette affirmation. Dans un trajet effectué en autobus sur une autoroute très fréquentée du Québec, une passagère parle dans son téléphone portable. On comprend à ses propos qu'elle est une responsable publique hyper pressée. Elle utilise ce temps de transport pour faire ses appels de bureau. Elle parle fort, ignorante des quelques trente autres passagers, et fait rapport à son patron des résultats d'un concours de recrutement. Personne bientôt ne peut plus ignorer le nom des candidats retenus et rejetés. Puis elle appelle sa fille pour lui dire qu'elle rentrera après le souper. Elle organise ensuite sa sortie du samedi par un échange rapide avec une de ses amies. Enfin, elle envoie un SMS à l'homme de sa vie, ayant pris la précaution de commenter ses amours par téléphone avec une autre amie. De cette inconnue, dont la mémoire des autres passagers ne gardera pas trace du visage, on aura eu accès en deux heures à un panorama complet de la vie. Heureusement, elle passera le reste du trajet à lire ses SMS dans le silence. Dans cet autobus en mouvement, elle aura ainsi recréé son bureau et son lieu de vie grâce à ce petit outil portatif. Elle n'accordera aucune attention aux autres passagers et ainsi, restera inconsciente de la gêne de ses voisins mis au courant de sa vie professionnelle et privée, ainsi que celle d'autres citoyens. Cette anecdote illustre plusieurs choses :

- ◆ tout bouge, même les lieux de travail ;
- ◆ l'outil de gestion, qui résulte d'innovations spectaculaires, est avant tout un instrument de communication ;
- ◆ l'instantanéité des communications est une réalité ;
- ◆ l'outil est d'une puissance jamais connue auparavant ;
- ◆ les relations humaines en sont facilitées ;
- ◆ la technologie met en lumière le type de rapports que les gens entretiennent entre eux ;
- ◆ la technologie relie et isole à la fois ;
- ◆ son utilisation peut souvent rendre perplexe ;
- ◆ le jugement, le cœur et le respect des autres sont des qualités qui transcendent les nouvelles technologies. Ces vertus sont, à ce titre, indémodables.

Le technoleader de résonance peut intervenir pour s'assurer que la communauté d'employés, dont il a la charge, partage une préoccupation pour des pratiques conformes à l'éthique de travail de son organisation. Il s'agit d'un défi additionnel pour le leader, lequel s'accompagne d'une occasion intéressante : le fait de pouvoir suivre les fonctionnements et dysfonctionnements de la dynamique du groupe, dans un univers asynchrone. Cette occasion constitue pour le leader un

lieu intéressant de réflexion, de rétroaction et d'ajustement collectif. Plutôt que de forcer l'adhésion de son groupe à sa vision des meilleures solutions, le technoleader de résonance aura convenu avec ce groupe du problème, des objectifs, des contraintes, des impératifs et des meilleures solutions possibles. Son pouvoir de convaincre, grâce à une information et à une vision privilégiées, est ainsi remplacé par le pouvoir de recruter, de mobiliser, d'établir une confiance partagée, de favoriser la créativité, de « vectoriser » les autres pour qu'ils produisent les solutions, services et produits à l'intérieur des balises posées par leur leader.

Le modèle de leadership qui a servi de référence dans cet ouvrage reste un idéal à atteindre. Le développement de technoleaders de résonance doit être vu comme un chemin à parcourir plutôt qu'une destination. Dans la réalité, personne ne peut avoir toujours, en tout lieu et en tout temps, l'attitude et la réponse parfaites. Le rapprochement avec le modèle idéal peut être une question de contexte, de circonstances et d'humeur. La nature des dossiers à traiter simultanément favorisera le recours à des approches diversifiées (directives, participatives ou mixtes). Le technoleader de résonance est doté d'une force dynamique qui ne s'accommode pas de l'inertie. Il se remet en question, sans pour autant perdre confiance en ses moyens. Il considère ses retours en arrière non comme des échecs, mais comme une démarche indispensable à son ressourcement, et comme une des composantes du défi. Grâce à ces fluctuations, il pourra se rapprocher chaque fois un peu plus du titre de technoleader de résonance qu'il mérite.

Les administrateurs et gestionnaires tirent partie des potentialités actuelles en surenchérissant dans les offres d'emploi aux petits et grands prêtres de la technologie Web. Si encore en 2010, nous constatons un écart entre le profil idéal du technoleadership et la réalité, nous sommes loin du « leader de la singularité » cher à Kurzweil (2007) plus près de Dieu que de l'humain. Par ailleurs, le fantasme du scientifique qui veut donner aux machines intelligentes et aux objets une intelligence de plus en plus émotionnelle prouve l'importance de l'émotion comme grille d'accès à l'intelligence. Cela suggère, quel que soit le futur, que le leadership idéal allie potentiellement la raison et le cœur ! Si la tendance se maintient, le technoleadership de résonance ne risque pas de se démoder !

#### QU'EN PENSEZ-VOUS ?

Une nouvelle éthique devrait-elle voir le jour, au-delà de la nétiquette simpliste ? Constatez-vous parfois cette impression d'intimité durant l'utilisation des nouvelles technologies mobiles ou de sites à caractère social ?

Faut-il construire une nouvelle éthique ou adapter à cet effet de loupe les règles anciennes ?



ANNEXE A  
Tableaux d'analyses statistiques

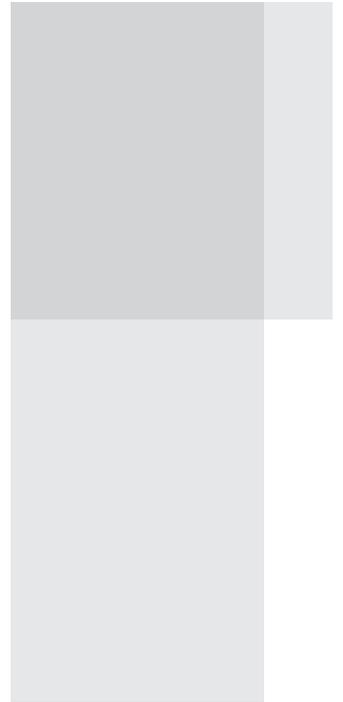


Tableau A1

**Description de l'échantillon des gestionnaires en fonction de leur secteur d'activité**

	PUBLIC (N = 224)	PRIVÉ (N = 152)	TEST-t	KHI-2 ( $\chi^2$ )
Sexe (n)				6,4**
Femmes	84	38		
Hommes	139	113		
Âge (moyen)	45,50	45,72	-0,28	
Région (N)				15,77***
Capitale-Nationale	142	77		
Montréal	29	44		
Autres	52	27		
Ancienneté dans leur poste actuel (moyenne)	4,13	7,82	-5,48***	
Scolarité (N)				9,03**
Préuniversitaire	33	41		
1 <sup>er</sup> cycle universitaire	99	62		
Cycles supérieurs	92	49		
Niveau hiérarchique (N)				24,70***
Dirigeants	20	25		
Cadres supérieurs	135	52		
Cadres de 1 <sup>er</sup> niveau	68	74		
Revenu (moyen)	80 000 \$	90 000 \$	-5,32***	
Taille de l'organisation (moyenne)	2535,64	6764,41	-4,39***	
Employés supervisés (moyenne)	111,71	77,61	1,69	

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$ .

Tableau A2

**Description de l'échantillon des gestionnaires en fonction de leur sexe**

	HOMMES (N = 252)	FEMMES (N = 122)	TEST-t	KHI-2 ( $\chi^2$ )
Âge (moyen)	46,54	43,67	-3,48***	
Région (N)				1,65
Capitale-Nationale	160	70		
Montréal	46	28		
Autres	62	26		
Ancienneté dans leur poste actuel (moyenne)	6,38	4,43	-3,29***	
Scolarité (N)				4,40
Préuniversitaire	59	23		
1 <sup>er</sup> cycle universitaire	123	47		
Cycles supérieurs	90	55		
Niveau hiérarchique (N)				3,65
Dirigeants	37	10		
Cadres supérieurs	137	60		
Cadres de 1 <sup>er</sup> niveau	97	54		
Revenu (moyen)	82 000 \$	78 000 \$	-3,36***	
Taille de l'organisation (moyenne)	4394,65	3569,38	-1,10	
Employés supervisés (moyenne)	104,02	94,44	-0,41	

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$ .

Tableau A3<sup>1</sup>**Relations entre le leadership et les thèmes à l'étude**

THÈMES	TRADITIONNEL MÉCANISTE (A1)	LEADER DE RÉSONANCE (A3)	LEADER DE TRANSITION ET DE TRANSACTION (B2)	TECHNOLEADER MÉCANISTE (C1)	TECHNOLEADER DE RÉSONANCE (C3)	F
Importance stratégique des TIC	3,13 <sub>a</sub>	3,49 <sub>ab</sub>	3,65 <sub>bc</sub>	3,77 <sub>bc</sub>	4,06 <sub>c</sub>	11,03 <sup>***</sup>
Potentialité communicative	3,19 <sub>a</sub>	3,43 <sub>a</sub>	3,44 <sub>a</sub>	3,37 <sub>a</sub>	3,74 <sub>b</sub>	9,75 <sup>***</sup>
Changement perpétuel	3,60 <sub>a</sub>	4,03 <sub>bc</sub>	3,92 <sub>b</sub>	3,85 <sub>ab</sub>	4,25 <sub>c</sub>	19,58 <sup>***</sup>
Volatilité des compétences	3,17 <sub>a</sub>	3,64 <sub>b</sub>	3,55 <sub>b</sub>	3,45 <sub>ab</sub>	4,09 <sub>c</sub>	12,24 <sup>***</sup>
Décentralisation	3,18 <sub>a</sub>	3,18 <sub>a</sub>	3,36 <sub>ab</sub>	3,31 <sub>ab</sub>	3,69 <sub>b</sub>	5,76 <sup>***</sup>
Pléthore de l'information	3,92 <sub>a</sub>	4,25 <sub>bc</sub>	4,08 <sub>ab</sub>	4,20 <sub>abc</sub>	4,39 <sub>c</sub>	7,92 <sup>***</sup>
Temps	3,47	3,63	3,59	3,59	3,61	1,42
Santé/stress	1,74 <sub>ab</sub>	1,59 <sub>ab</sub>	1,79 <sub>ab</sub>	1,44 <sub>a</sub>	2,10 <sub>b</sub>	2,89 <sup>**</sup>
Visibilité médiatique	3,12	3,49	3,29	3,22	3,49	1,72
Complexification	3,18	3,39	3,26	3,31	3,45	1,67
Organisation en réseau	2,89 <sub>a</sub>	3,24 <sub>abc</sub>	3,24 <sub>bc</sub>	2,95 <sub>ab</sub>	3,48 <sub>c</sub>	7,61 <sup>***</sup>

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$ .

Notes: Seules les comparaisons de moyennes les plus pertinentes sont rapportées.

<sub>abc</sub> Les lettres différentes indiquent des moyennes significativement différentes après l'ajustement de Tukey ( $p < 0,05$ ).

F de Fisher

1. Les valeurs des analyses de variance rapportées sont celles de la comparaison de l'ensemble des neuf groupes.

Tableau A4

**Comparaisons multiples entre les groupes appartenant au deuxième cercle et le technoleader de résonance**

THÈMES	LEADERS DE TRANSITION ET DE TRANSACTION (B2)	LEADERS EN TECHNO TRANSITION DE RÉSONANCE (B3)	TECHNOLEADERS TRANSACTIONNELS (C2)	TECHNOLEADERS DE RÉSONANCE (C3)	F
Importance stratégique des TIC	3,65 <sub>a</sub>	3,66 <sub>a</sub>	3,81 <sub>ab</sub>	4,06 <sub>b</sub>	4,45 <sup>**</sup>
Potentialité communicative	3,44 <sub>a</sub>	3,51 <sub>ab</sub>	3,58 <sub>ab</sub>	3,74 <sub>b</sub>	4,32 <sup>**</sup>
Changement perpétuel	3,92 <sub>a</sub>	4,15 <sub>b</sub>	4,06 <sub>ab</sub>	4,25 <sub>b</sub>	7,57 <sup>***</sup>
Volatilité des compétences	3,55 <sub>a</sub>	3,76 <sub>a</sub>	3,70 <sub>a</sub>	4,09 <sub>b</sub>	8,52 <sup>***</sup>
Décentralisation	3,36 <sub>a</sub>	3,46 <sub>ab</sub>	3,51 <sub>ab</sub>	3,69 <sub>b</sub>	3,84 <sup>*</sup>
Pléthore de l'information	4,08 <sub>a</sub>	4,28 <sub>ab</sub>	4,30 <sub>ab</sub>	4,39 <sub>b</sub>	5,62 <sup>***</sup>
Temps	3,59	3,69	3,74	3,61	0,53
Santé/stress	1,79	1,83	1,71	2,10	2,15
Visibilité médiatique	3,29	3,37	3,37	3,49	0,51
Complexification	3,26	3,39	3,46	3,45	0,63
Organisation en réseau	3,24 <sub>a</sub>	3,32	3,20 <sub>a</sub>	3,48 <sub>b</sub>	2,73 <sup>*</sup>

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$ .

Notes: <sub>abc</sub> Les lettres différentes indiquent des moyennes significativement différentes après l'ajustement de Tukey ( $p < 0,05$ ).

Tableau A5

**Comparaisons entre les groupes appartenant au deuxième cercle et le technoleader de résonance sur les dimensions de l'axe GRH**

	DEUXIÈME CERCLE (B1, B2, B3)	TECHNOLEADERS DE RÉSONANCE (C3)	F
Connaître mes sentiments et ma façon de gérer ma propre situation face au changement	3,64	4,00	11,37***
Montrer aux employés les avantages des changements technologiques au fur et à mesure	4,03	4,42	21,11***
Laisser la gestion du changement à un subalterne de mon unité	4,01	4,42	6,85***
Laisser à la direction des ressources humaines le soin de gérer les impacts du changement	3,99	4,39	9,64***
Avoir participé à une activité de formation depuis moins de 5 ans	4,59	4,95	4,88**
Le télétravail est actuellement une contribution positive pour la conciliation travail/famille	4,09	4,43	22,81***
Laisser beaucoup d'autonomie aux équipes parce que je ne peux pas tout contrôler	3,69	4,19	13,50***
Investir dans le développement de chacun de mes employés malgré les risques de les perdre	4,34	4,65	22,51***
Essayer de couper le flot de travail pour trouver des occasions de réjouissance en groupe	3,55	3,94	26,80***
Implanter des rites d'échanges dans mon unité pour sortir un peu de l'ordinateur	2,27	3,07	21,16***

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$ .

Tableau A6

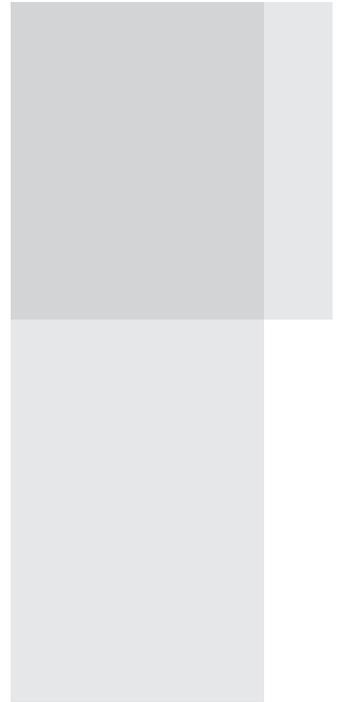
**Comparaisons entre les groupes appartenant au deuxième cercle et le technoleader de résonance sur les dimensions de l'axe GTI**

	DEUXIÈME CERCLE (B1, B2, B3)	TECHNOLEADERS DE RÉSONANCE (C3)	F
Ma formation académique est en TIC	1,87	3,40	60,57***
Les TIC sont un élément stratégique de l'organisation	4,61	4,86	45,62***
L'échange d'informations et de perceptions est indispensable à l'évolution de l'organisation	4,58	4,83	34,87***

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$ .



ANNEXE B  
Questionnaire de l'enquête





## Questionnaire destiné aux cadres et aux dirigeants

Lisez chaque énoncé et choisissez parmi les cinq réponses possibles la réponse qui vous décrit le mieux. Si un énoncé ne s'applique pas dans votre cas, répondez de façon à donner la meilleure indication possible de la façon dont vous pourriez vous sentir, penser ou agir.

En pensant à votre travail actuel, indiquez à quel point vous êtes en accord avec chaque énoncé.

Totalement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	Assez en accord	Très fortement en accord	Ne s'applique pas
1	2	3	4	5	N/A

### Thème I - Importance stratégique des technologies de l'information et de la communication (TIC)<sup>1</sup>

Je laisse aux experts en TIC le soin de prendre toutes les décisions dans ce domaine.	1	2	3	4	5	N/A
Je discute avec le directeur des TIC des décisions qu'il a prises.	1	2	3	4	5	N/A
J'ai une vision du rôle des TIC dans mon organisation pour les années à venir.	1	2	3	4	5	N/A
Dans les activités d'information collective internes, je donne une place importante aux TIC.	1	2	3	4	5	N/A
Je suis fier d'introduire dans mes présentations externes le niveau d'intégration des TIC dans notre organisation.	1	2	3	4	5	N/A

### Thème II - Potentialité communicative des TIC<sup>2</sup>

Les TIC...						
a. sont un outil puissant pour humaniser les relations humaines dans l'organisation.	1	2	3	4	5	N/A
Un intranet est un bon outil pour...						
a. communiquer de l'information officielle à tous les membres de mon organisation.	1	2	3	4	5	N/A
b. favoriser la prise en charge par les employés de leur dossier personnel (déclaration de vacances, temps supplémentaire, etc.).	1	2	3	4	5	N/A
c. recevoir les commentaires et les suggestions des employés.	1	2	3	4	5	N/A

1. L'indice de consistance interne (alpha de Chronbach) est de  $\alpha = 0,72$ .

2. L'indice de consistance interne (alpha de Chronbach) est de  $\alpha = 0,83$ .

Totalement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	Assez en accord	Très fortement en accord	Ne s'applique pas	
1	2	3	4	5	N/A	
d. favoriser la dynamique de groupe.				1 2 3 4 5		N/A
e. permettre l'apprentissage par la formation en ligne.				1 2 3 4 5		N/A
f. renforcer le sentiment d'appartenance.				1 2 3 4 5		N/A
g. offrir un tremplin d'expression aux mécontents.				1 2 3 4 5		N/A
h. valoriser publiquement les employés méritants.				1 2 3 4 5		N/A
i. favoriser le développement d'une culture organisationnelle d'échange.				1 2 3 4 5		N/A
j. appuyer les stratégies de motivation.				1 2 3 4 5		N/A
k. appuyer une stratégie d'implantation d'un nouveau service ou d'une nouvelle politique.				1 2 3 4 5		N/A
Mes employés envoient leurs rapports de travail par Internet et je leur répons par la même voie.				1 2 3 4 5		N/A
Je profite du courrier électronique pour dire à un employé qu'il travaille bien.				1 2 3 4 5		N/A
Un forum libre pour les employés est...						
a. une perte de temps.				1 2 3 4 5		N/A
b. un outil dangereux.				1 2 3 4 5		N/A
c. une occasion d'échange.				1 2 3 4 5		N/A
d. un instrument de formation.				1 2 3 4 5		N/A
e. une occasion de socialisation.				1 2 3 4 5		N/A
f. une occasion de défolement des tensions.				1 2 3 4 5		N/A
<b>Thème III – Changement perpétuel<sup>3</sup></b>						
J'observe mes employés pour voir comment ils réagissent au changement continu.				1 2 3 4 5		N/A
Je montre aux employés les avantages du mouvement continu.				1 2 3 4 5		N/A
Je laisse à la direction des technologies le soin de gérer l'implantation des nouveaux environnements technologiques.				1 2 3 4 5		N/A
Je discute avec mes employés de leurs perceptions du changement.				1 2 3 4 5		N/A

3. L'indice de consistance interne (alpha de Chronbach) est de  $\alpha = 0,73$ .

Totalement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	Assez en accord	Très fortement en accord	Ne s'applique pas				
1	2	3	4	5	N/A				
J'écoute les suggestions des employés pour rendre la situation du changement motivante.				1	2	3	4	5	N/A
Chaque membre de mon organisation est capable d'évoluer.				1	2	3	4	5	N/A
Tout changement est une opportunité à saisir.				1	2	3	4	5	N/A
Un groupe bien géré est plus intelligent que la somme de ses parties.				1	2	3	4	5	N/A
J'ai réfléchi avec mon groupe à une stratégie de gestion du changement et celui-ci l'absorbe harmonieusement.				1	2	3	4	5	N/A
Je valorise ceux qui ont des idées pour introduire de nouvelles applications technologiques productives.				1	2	3	4	5	N/A
J'écoute les suggestions des employés pour rendre la situation du changement tolérable.				1	2	3	4	5	N/A
<i>Thème IV - Volatilité des compétences<sup>4</sup></i>									
Mes employés peuvent se former ...				1	2	3	4	5	N/A
a. par des réunions internes.				1	2	3	4	5	N/A
b. par des réunions d'échange d'information dans l'unité administrative.				1	2	3	4	5	N/A
c. grâce à des forums d'échange en ligne.				1	2	3	4	5	N/A
d. grâce à une stratégie de valorisation de l'échange.				1	2	3	4	5	N/A
e. grâce à de la formation en ligne conçue par notre organisation.				1	2	3	4	5	N/A
f. grâce à de la formation en ligne conçue à l'extérieur de notre organisation.				1	2	3	4	5	N/A
<i>Thème V – Décentralisation géographique et télétravail<sup>5</sup></i>									
Mes employés sont amenés fréquemment à faire du travail professionnel sur l'ordinateur à la maison.				1	2	3	4	5	N/A
Mes employés restent en contact en ligne pendant leurs déplacements professionnels.				1	2	3	4	5	N/A
Le télétravail, dans les formes identifiées plus haut, est actuellement...									
a. un coût.				1	2	3	4	5	N/A
b. un gain de flexibilité pour tous et une contribution à l'adaptabilité des employés à la vie actuelle.				1	2	3	4	5	N/A
c. une perte de contrôle pour le gestionnaire.				1	2	3	4	5	N/A

4. L'indice de consistance interne (alpha de Chronbach) est de  $\alpha = 0,76$ .

5. L'indice de consistance interne (alpha de Chronbach) est de  $\alpha = 0,79$ .

Totalement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	Assez en accord	Très fortement en accord	Ne s'applique pas	
1	2	3	4	5	N/A	
d. un facteur de complexité.				1 2 3 4 5	N/A	
e. un instrument dangereux pour la cohésion organisationnelle.				1 2 3 4 5	N/A	
f. une valeur ajoutée pour chaque membre du groupe.				1 2 3 4 5	N/A	
g. un instrument de développement collectif.				1 2 3 4 5	N/A	
h. un instrument d'échange.				1 2 3 4 5	N/A	
i. un instrument dangereux pour le sentiment d'appartenance.				1 2 3 4 5	N/A	
j. un élément déshumanisant.				1 2 3 4 5	N/A	
<b>Thème VI – Pléthore de l'information sans contrôle ni sélection<sup>6</sup></b>						
La société de l'information est globalement une bonne chose.				1 2 3 4 5	N/A	
Je me demande à quoi je sers quand mes employés ont déjà, sur le courriel ou l'intranet, l'information que je devais leur fournir.				1 2 3 4 5	N/A	
L'échange gratuit d'information est possible et développe l'intelligence collective.				1 2 3 4 5	N/A	
Internet est un instrument parfait pour accéder gratuitement à de l'information.				1 2 3 4 5	N/A	
L'échange gratuit d'information au-delà de mon unité administrative est une idée naïve et irréalisable.				1 2 3 4 5	N/A	
<i>Justifiez votre réponse :</i>						
L'échange gratuit d'information au-delà de mon organisation est dangereux.				1 2 3 4 5	N/A	
<i>Justifiez votre réponse :</i>						
<b>Thème VII – L'importance du temps et de la vitesse<sup>7</sup></b>						
Parfois je suis obligé de prendre des décisions trop rapidement.				1 2 3 4 5	N/A	
Parfois je vais tellement vite que j'oublie que les gens ne sont pas des machines.				1 2 3 4 5	N/A	
Je fais plusieurs choses à la fois.				1 2 3 4 5	N/A	
Les employés sont souvent épuisés par l'obligation de produire pour hier.				1 2 3 4 5	N/A	
Quelquefois je devrais faire moins de choses et prendre le temps de mieux communiquer avec les autres.				1 2 3 4 5	N/A	

6. L'indice de consistance interne (alpha de Chronbach) est de  $\alpha = 0,72$ .

7. L'indice de consistance interne (alpha de Chronbach) est de  $\alpha = 0,65$ .

Totalement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	Assez en accord	Très fortement en accord	Ne s'applique pas		
1	2	3	4	5	N/A		
<i>Thème VIII – Santé/stress et travail en flux continu<sup>8</sup></i>							
Nous avons développé ensemble une stratégie de gestion du stress reliée à l'utilisation de l'ordinateur.	1	2	3	4	5	N/A	
Nous avons adopté un programme de relaxation accessible à l'écran.	1	2	3	4	5	N/A	
<i>Thème IX – La visibilité médiatique dans l'organisation<sup>9</sup></i>							
Je suis conscient que mes clients peuvent utiliser Internet pour démolir ma réputation.	1	2	3	4	5	N/A	
Je suis conscient que mes employés peuvent utiliser Internet pour démolir ma réputation.	1	2	3	4	5	N/A	
J'ai du mal à me concentrer avec tout ce qui circule sur mes décisions dans les médias.	1	2	3	4	5	N/A	
Les médias ne font pas assez écho aux réussites de mon équipe.	1	2	3	4	5	N/A	
La visibilité médiatique nous oblige à développer un message proactif.	1	2	3	4	5	N/A	
<i>Thème X – La complexification de l'environnement et des défis<sup>10</sup></i>							
Mon organisation est complexe.	1	2	3	4	5	N/A	
J'ai souvent l'impression que mon travail n'a jamais été aussi complexe.	1	2	3	4	5	N/A	
Avec Internet, ma gestion est plus exigeante.	1	2	3	4	5	N/A	
Je fais tellement de choses à la fois que j'en perds ma concentration.	1	2	3	4	5	N/A	
Nos organisations fonctionnent tout le temps dans le paradoxe (exemple : entre réduire et développer, etc.).	1	2	3	4	5	N/A	
<i>Thème XI – L'organisation en réseau<sup>11</sup></i>							
Nous pratiquons nos rencontres de groupe sans nous déplacer grâce aux TIC.	1	2	3	4	5	N/A	
Nous sommes tellement habitués à la vidéoconférence que nos réunions de groupe sont naturelles.	1	2	3	4	5	N/A	
Nous pratiquons avec profit les échanges par forums électroniques.	1	2	3	4	5	N/A	
Nous nous sommes donné collectivement des règles d'éthique pour les échanges électroniques.	1	2	3	4	5	N/A	
J'autorise la libre expression des opinions des membres du groupe dans le respect de l'éthique.	1	2	3	4	5	N/A	

8. L'indice de consistance interne (alpha de Chronbach) est de  $\alpha = 0,75$ .9. L'indice de consistance interne (alpha de Chronbach) est de  $\alpha = 0,67$ .10. L'indice de consistance interne (alpha de Chronbach) est de  $\alpha = 0,72$ .11. L'indice de consistance interne (alpha de Chronbach) est de  $\alpha = 0,73$ .

Totalement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	Assez en accord	Très fortement en accord			Ne s'applique pas		
1	2	3	4	5			N/A		
Je laisse beaucoup d'autonomie aux équipes.				1	2	3	4	5	N/A
J'autorise l'utilisation des forums à des fins de socialisation en ligne.				1	2	3	4	5	N/A
Dans notre organisation en réseau, nous avons le sentiment de proximité même si nous sommes à des kilomètres de distance.				1	2	3	4	5	N/A
Quand je fais la promotion de notre organisation, j'ai vraiment le sentiment de parler au nom d'un réseau.				1	2	3	4	5	N/A
<i>Axe Gestion des ressources humaines (GRH)<sup>12</sup></i>									
Je n'ai pas participé à une activité de formation depuis 5 ans.				1	2	3	4	5	N/A
Selon mon expérience, la mise à jour fréquente des connaissances de mes employés constitue à leurs yeux un élément de valorisation.				1	2	3	4	5	N/A
Je laisse à la direction des ressources humaines le soin de gérer les impacts du changement.				1	2	3	4	5	N/A
Je laisse la gestion du changement à un subalterne de mon unité.				1	2	3	4	5	N/A
Les employés les plus enthousiastes face aux changements d'environnement technologique doivent être valorisés.				1	2	3	4	5	N/A
Je montre aux employés les avantages des changements technologiques au fur et à mesure.				1	2	3	4	5	N/A
Mes employés n'ont pas à connaître mes sentiments et ma façon de gérer ma propre situation face au changement.				1	2	3	4	5	N/A
Le télétravail, dans les formes identifiées plus haut, est actuellement une contribution positive à la conciliation travail/famille.				1	2	3	4	5	N/A
J'essaie d'aménager des temps de décompression à mes employés.				1	2	3	4	5	N/A
J'essaie de couper le flot de travail pour trouver des occasions de réjouissance en groupe.				1	2	3	4	5	N/A
Nous avons implanté des rites d'échanges dans mon unité pour sortir un peu de l'ordinateur.				1	2	3	4	5	N/A
Nous encourageons l'utilisation de l'escalier plutôt que celle de l'ascenseur.				1	2	3	4	5	N/A
Je tiens à ce que tous les écrits électroniques de mon unité respectent l'éthique.				1	2	3	4	5	N/A
Être critiqué sur Internet, à l'occasion d'un conflit de travail, me dérange.				1	2	3	4	5	N/A
Je donne à mes employés des mandats par courriel.				1	2	3	4	5	N/A

12. L'indice de consistance interne (alpha de Chronbach) est de  $\alpha = 0,66$ .

Totalement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord ni en accord	Assez en accord	Très fortement en accord	Ne s'applique pas				
1	2	3	4	5	N/A				
Je laisse beaucoup d'autonomie aux équipes parce que je ne peux pas tout contrôler.				1	2	3	4	5	N/A
Malgré les risques de perdre mes employés, j'investis dans le développement de chacun.				1	2	3	4	5	N/A
<i>Axe Gestion des technologies de l'information</i> <sup>13</sup>									
Mon organisation est au cœur de la société de l'information.				1	2	3	4	5	N/A
L'unité administrative que je dirige utilise de façon régulière les technologies de l'information et de la communication.				1	2	3	4	5	N/A
Ma formation académique est en TIC.				1	2	3	4	5	N/A
Les TIC sont un élément stratégique de l'organisation.				1	2	3	4	5	N/A
L'échange d'informations et de perceptions est indispensable à l'évolution de l'organisation.				1	2	3	4	5	N/A

13. L'indice de consistance interne (alpha de Chronbach) est de  $\alpha = 0,54$ .

## INFORMATIONS GÉNÉRALES

1. **Âge:** \_\_\_\_\_
2. **Sexe** (✓)    Féminin     Masculin
3. **Dans quelle région habitez-vous?** \_\_\_\_\_
4. **Quel est votre niveau de scolarité?** (✓)
  - Secondaire
  - Technique
  - Certificat
  - Baccalauréat
  - Maîtrise
  - Doctorat
  - Autre: \_\_\_\_\_
5. **Votre revenu annuel brut?** (✓)
  - Entre 40 000 \$ et 59 999 \$
  - Entre 60 000 \$ et 79 999 \$
  - Entre 80 000 \$ et 100 000 \$
  - Plus de 100 000 \$
6. **Dans quel secteur d'emploi travaillez-vous?**
  - Public**
  - Fédéral
  - Provincial
  - Municipal
  - Privé**
  - Secteur des ressources naturelles
  - Secteur de la construction et industries manufacturières
  - Industries de services
  - Réseaux parapublics**
  - Sociétés d'état**
7. **Quel est votre niveau hiérarchique?**
  - Dirigeant
  - Cadre supérieur
  - Cadre
8. **Depuis combien de temps occupez-vous votre emploi actuel?**  
\_\_\_\_\_ année(s) \_\_\_\_\_ mois
9. **Votre organisation emploie combien de personnes?** \_\_\_\_\_
10. **Combien d'employés relèvent de vous au total?** \_\_\_\_\_

**MERCI DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION!**



# GLOSSAIRE

**Coconstruction :** construction commune et partagée d'un concept, d'une pratique, d'un outil ou d'un service. Ici, elle concerne surtout un gestionnaire (leader) et les membres du groupe qu'il mène, mais cela peut aussi concerner des partenaires, des clients ou même plusieurs unités ou groupes entre eux.

**Cybernétique :** dans ce livre, renvoie à l'art de gérer les processus de communication et d'échanges entre les machines et les êtres humains.

**Gestion des ressources humaines (GRH) :** ensemble de stratégies et de pratiques adoptées par une organisation dans le but de permettre aux personnes qui la composent d'optimiser leurs connaissances, leurs attitudes et leurs compétences, et de réaliser ainsi sa mission.

**Gestion des technologies de l'information et de la communication (GTI) :** ensemble de pratiques adoptées par une organisation pour lui permettre l'accès, l'échange et la diffusion de l'information, grâce à l'acquisition, le maintien et l'optimisation des outils numériques nécessaires à ses communications internes et externes et à la réalisation de sa mission.

**Internet :** un réseau mondial construit par la connexion de réseaux grâce à des conventions d'interopérabilité permettant à des ordinateurs d'échanger des informations numérisées et de les décoder pour en faire de l'information accessible aux humains.

**Knowledge management (ou gestion des connaissances) :** ensemble de directives, pratiques et outils permettant de repérer, d'analyser, d'organiser, de stocker, de mémoriser et de partager des connaissances et différents savoirs entre les membres d'une organisation.

**Leadership :** capacité de créer une relation émotionnelle véritable avec les membres d'un groupe afin de les amener à transcender leurs besoins individuels au profit d'objectifs communs.

**Mainframe:** ordinateurs centraux de très grande puissance, gérant de manière centrale plusieurs systèmes d'exploitation. On réfère ici aux premières générations de grands systèmes centralisés, par ailleurs encore utilisés dans bon nombre d'organisations.

**Résonance:** du mot latin *resonare*, qui signifie renvoyer le son en augmentant son intensité. Dans le décor cybernétique, le leader doit se faire l'écho à la fois de lui-même, en toute authenticité, mais aussi faire écho à toutes les personnes avec lesquelles il est appelé à interagir. Dans ce contexte, il signifie, dans la mesure du possible, faire écho à leurs messages, leurs motivations, leurs besoins, etc.

**Société de l'information:** terme adopté à Genève en 2003 lors du sommet mondial sur les technologies de l'information et de la communication (SMSI) pour désigner le cadre sociétal dans lequel se déploient Internet et ses utilisateurs.

**Système agile:** configuration de système faisant appel à différentes approches technologiques et informatiques caractérisée par sa souplesse, son adaptabilité à l'évolution des outils et son ouverture à la transformation et à la reconfiguration rapide pour répondre aux besoins des utilisateurs.

**Technocompétence:** faire preuve de technocompétence implique d'être capable de manifester, dans l'action, un savoir technologique qui permet d'atteindre les résultats anticipés.

**Technorésonance:** manière de faire écho, de répondre aux membres d'un groupe grâce à l'utilisation de la technologie.

**Traditionnel mécaniste (leader):** gestionnaire ayant conservé des pratiques liées à la gestion centralisée de l'informatique et à l'exercice d'un style de direction autoritaire, scientifique et tayloriste.

**Transition et de transaction (leader de):** gestionnaire sensible aux exigences du contexte et à l'évolution des pratiques relatives à la gestion des ressources humaines, mais peu proactif sur le plan de l'utilisation des technologies d'information, de communication et de formation.

**Virtuel:** dans ce livre, relatif à ce qui n'est pas tangible, qui se trouve dans l'espace contenu «sur» Internet.

**Web:** diminutif de «World Wide Web». Terme recouvrant l'invention en 1994 de Tim Berners-Lee pour désigner l'ensemble de logiciels permettant un accès au réseau Internet et l'échange convivial d'information numérisée. Les courriels, fils RSS et blogues sont des exemples de fonctionnalités que ces logiciels soutiennent.

**Web 2.0 (ou Web social):** ensemble d'environnements interactifs disponibles sur le Web permettant aux internautes de créer du contenu multimédia et de le partager en constituant des réseaux d'échange.



**A**vec la pénétration d'Internet, le développement de nouvelles fonctionnalités conversationnelles et l'avènement des outils nomades, toute une nouvelle culture a vu le jour. La société réclame des chefs, mais pas n'importe lesquels : des chefs à l'image des nouvelles dynamiques et configurations sociétales. Grâce à une étude menée auprès d'organisations québécoises publiques et privées, les auteures nous révèlent que ces « technoleaders de résonance » existent. Technocompétents, ils mettent les technologies de l'information et des communications au service de leur gestion ; résonants, ils font écho aux besoins et motivations des personnes qu'ils dirigent.

La lecture de cet ouvrage constitue une sorte de parcours initiatique qui, en passant par les différents profils et approches de leadership qui ont marqué les époques, permet de découvrir le gestionnaire du XXI<sup>e</sup> siècle. C'est à la fois une référence théorique, le résultat d'une enquête terrain, un instrument d'autoévaluation et un guide réflexif pour celui ou celle qui a le désir d'actualiser son leadership, quel que soit son secteur d'intervention et le degré d'informatisation de son organisation.



ANNE MARREC a été tour à tour gestionnaire d'organisations privées et dirigeante d'organismes publics, dont la Télé-université du Québec pendant dix ans. Elle a été membre de conseils d'administration d'organisations préoccupées par le développement d'Internet au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde. Depuis 2003, elle enseigne à l'École nationale d'administration publique en gestion des technologies.



NATALIE RINFRET est titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public de l'École nationale d'administration publique. Titulaire d'un doctorat en psychologie sociale et d'un postdoctorat en motivation humaine, elle conduit, depuis près de vingt ans, des travaux de recherche en organisation afin que ses résultats se manifestent concrètement dans la pratique. Elle a mené près d'une centaine de projets en organisation et est l'auteure d'autant de publications et de communications scientifiques.

[www.puq.ca](http://www.puq.ca)

ISBN 978-2-7605-2659-4



*Chaire La Capitale  
en leadership  
dans le secteur public*