

## Relations industrielles Industrial Relations



*Le stratège du XXI<sup>e</sup> siècle : vers une organisation apprenante*  
par Pierre DIONNE et Jean ROGER, Montréal : Gaëtan Morin  
Éditeur, 1997, 204 p., ISBN 2-89105-654-X.

Jacques Barrette

Volume 53, numéro 3, été 1998

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/005263ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/005263ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Barrette, J. (1998). Compte rendu de [*Le stratège du XXI<sup>e</sup> siècle : vers une organisation apprenante* par Pierre DIONNE et Jean ROGER, Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 1997, 204 p., ISBN 2-89105-654-X.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 53(3), 603–605. <https://doi.org/10.7202/005263ar>

## Recensions

---

### Book Reviews

*Le stratège du XXI<sup>e</sup> siècle : vers une organisation apprenante*

par Pierre DIONNE et Jean ROGER, Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 1997, 204 p., ISBN 2-89105-654-X.

Dans ce livre, les auteurs poursuivent deux grands objectifs : promouvoir l'organisation apprenante et fournir des repères qui concourent à sa création. L'organisation apprenante est, dans leur esprit, indissociable de l'organisation qui s'adapte au changement. En plus de ces deux objectifs, les auteurs visent à donner aux stratèges, ou à toute personne intéressée par la problématique du changement organisationnel, un cadre de référence et de réflexion pour comprendre le changement organisationnel et pour l'entreprendre. Ils proposent des outils d'intervention, sous forme de processus opératoires, que le stratège devrait suivre pour réaliser avec succès la vision organisationnelle. La communication est le principe actif de tous les processus de changement car, pour les auteurs, tous visent le même objectif, soit de traduire et de partager l'orientation du stratège avec l'ensemble. La communication y est considérée comme l'élément fondamental qui expliquerait le succès ou l'échec des changements organisationnels. Le modèle vise ainsi à expliquer et à décrire le rôle du stratège aux diverses étapes de changement dans une organisation. Ce modèle, présenté sous forme de processus interreliés, propose une suite d'étapes à suivre et à intégrer pour que le stratège et ses partenaires parviennent à conduire l'organisation vers un processus d'apprentissage lors

d'un changement organisationnel majeur.

Dans le chapitre 1, les auteurs clarifient le concept de la communication organisationnelle en enrichissant le modèle classique, mais aussi en proposant un modèle original de la communication organisationnelle qui intègre à la fois la culture de l'organisation, son contexte, les perceptions et les comportements des divers acteurs. Ainsi, ils définissent la communication comme un état permanent auquel tous participent dans l'organisation plutôt que comme une action particulière attribuable à un individu. Dans cette optique, pour réussir à communiquer, le stratège doit aussi réussir à négocier un projet partagé avec ses partenaires. L'organisation y est définie comme une réalité négociée et le défi du stratège est d'amener une lecture commune de l'organisation. La résistance au changement est expliquée, dans ce contexte, par l'absence de communication et par l'échec à négocier plutôt que par les caractéristiques des gens.

Au chapitre 2, les auteurs invitent le gestionnaire à regarder sa propre organisation sous un angle nouveau en lui fournissant un cadre d'analyse pour comprendre son évolution et les projets de changements qu'il désire implanter. Quatre dimensions sur lesquelles porte l'analyse y sont proposées : (a) la dimension intrapersonnelle, laquelle réfère à la vision organisationnelle que

se fait chaque membre de l'organisation, (b) la dimension interpersonnelle qui concerne la négociation de l'identité de l'organisation avec les partenaires, (c) la dimension managériale qui s'adresse au processus opérationnel à mettre en place et, finalement, (d) la dimension médiatique, c'est-à-dire l'image de l'organisation que s'en font les groupes internes et externes au milieu. Pour les auteurs, le stratège doit maîtriser ces quatre dimensions pour que le partage de la vision devienne une réalité. En mettant ces dimensions en relation avec les différentes phases de la création d'un changement organisationnel, les auteurs proposent un modèle de diagnostic des écarts entre la situation actuelle et celle désirée, ainsi que des stratégies pour intervenir en vue de les réduire. À la différence des modèles classiques de diagnostic, ce modèle s'appuie sur des défaillances des divers types de stratégies de communication pour expliquer les écarts.

Dans le modèle proposé, les thèmes de la pensée managériale, tels que la vision, le consensus, les processus et la fidélisation, sont associés aux dimensions de la communication organisationnelle. Ainsi, l'écart de vision, soit la difficulté qu'a le stratège à formuler et à expliquer sa vision, est relié à un manque de questionnement en ce qui concerne la communication intrapersonnelle. L'écart de consensus, c'est-à-dire l'écart entre la vision du stratège et celle de ses partenaires, s'explique par un manque de connaissances des opinions des partenaires. L'écart de processus, ou la façon utilisée pour communiquer le projet d'entreprise, soulève la nécessité de s'interroger sur le fonctionnement de l'organisation, la structure et la cohérence entre le discours du stratège et ses gestes. Enfin, l'écart médiatique vise à diagnostiquer et à intervenir sur deux plans : pour rehausser la mobilisation des employés et pour assurer la

fidélisation de la clientèle. Leur modèle de diagnostic est supporté par une série de grilles de questionnement permettant une application concrète.

Une fois les notions d'écarts et de diagnostic clarifiées, les auteurs présentent, au chapitre 3, les principes (axiomes et corollaires) de navigation qui permettent aux stratèges de passer de l'intrapersonnel à l'interpersonnel, ou encore du managérial au médiatique. Ces principes sont définis sous forme de règles d'opération. Ils représentent en fait des guides pour faciliter la réalisation du projet de changement. Par exemple, on y retrouve les comportements nécessaires pour clarifier et concrétiser le rôle du stratège dans le processus de négociation d'un projet partagé. Sous ce thème, les auteurs nous indiquent donc quels éléments prendre en considération pour négocier plus efficacement le partenariat. Pour eux, le partenariat sera atteint seulement si, premièrement, le stratège peut lire son organisation et en partager les paramètres et, deuxièmement, s'il sait prendre en compte les aspects politiques du changement et le point de vue et la volonté des acteurs. La personne humaine est donc au centre des divers processus proposés par leur modèle. En fait, les auteurs en font une préoccupation centrale pour que le changement s'effectue.

La négociation est considérée comme le déterminant majeur pour implanter avec succès le changement et atteindre un apprentissage organisationnel. Tout le chapitre 4 y est consacré. Les auteurs traitent alors de négociation du virage, c'est-à-dire des interventions ou actions à mettre en place pour en assurer l'implantation. Dans ce cadre, la négociation du projet vise particulièrement les gestes à poser avec ses partenaires pour concrétiser les changements désirés et la clarification de la prise en charge du changement. À ce stade, le succès de l'implantation sera déterminé, non pas

par la présence de plans détaillés, mais par une préparation du changement qui passera par la quantité et la qualité de la communication sur les plans de changements. Les plans de communication, de mobilisation ainsi que l'attribution de mandats sont autant d'outils concrets suggérés pour favoriser le succès de cette étape.

Le lecteur trouvera dans le modèle de changement et de l'apprentissage organisationnels proposé par les auteurs un cadre conceptuel riche en réflexion. L'ouvrage est original parce qu'il propose d'expliquer le changement organisationnel en faisant référence à des concepts provenant de plusieurs écoles de pensée en management ainsi que de plusieurs disciplines, telles la gestion stratégique, la gestion des ressources humaines, le comportement organisationnel et le marketing. Les concepts sont intégrés dans des processus opérationnels concrets permettant au lecteur de suivre facilement la démarche des auteurs. En ce qui a trait aux objectifs visés par l'ouvrage, soit la promotion de l'organisation apprenante et l'apport de points de repères, les auteurs apportent une contribution importante. Leur modèle fournit une théorie explicative pour comprendre et créer avec succès le changement, ainsi qu'une liste de principes, processus, rôles, comportements

et programmes pour aider le stratège à réussir l'organisation apprenante. Les multiples processus qui s'enchaînent et les grilles de questions qui y sont associées sont autant d'outils et d'indicateurs pour juger de l'état du changement visé. Tout au long du livre, les anecdotes et les graphiques illustrent les concepts aux diverses étapes du processus et permettent au lecteur de suivre facilement le modèle. Pour le stratège, l'ouvrage est pédagogique car il lui enseigne quels rôles jouer et quelles tactiques utiliser pour intervenir plus efficacement dans la négociation du projet de changement. Sur le plan de la pratique, l'ouvrage fournit un modèle pragmatique d'étapes à suivre et de processus cohérents à mettre en action pour que le stratège puisse jouer plus complètement son rôle dans le projet d'entreprise. Pour le milieu universitaire, l'ouvrage fournit des fondements théoriques permettant de pousser la réflexion vers l'intégration des disciplines telles la stratégie, la gestion des ressources humaines et le marketing. Les chercheurs pourront y puiser de nombreuses hypothèses à étudier. Un ouvrage de référence à lire attentivement.

JACQUES BARRETTE  
Université d'Ottawa