



HAL
open science

Du changement organisationnel

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

| Yvon Pesqueux. Du changement organisationnel. 2015. halshs-01235164

HAL Id: halshs-01235164

<https://shs.hal.science/halshs-01235164>

Preprint submitted on 28 Nov 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Yvon PESQUEUX

CNAM

Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »

292 rue Saint Martin

75 141 Paris Cédex 03

Tél 01 40 27 21 63

FAX 01 40 27 21 55

E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net

site web lirsa.cnam.fr

Du changement organisationnel¹

Le changement organisationnel est très souvent couplé avec l'apprentissage organisationnel, chacun des deux reposant l'un sur l'autre et les deux se renforçant mutuellement, l'apprentissage organisationnel constituant une forme de réceptivité au changement bien qu'il s'agisse de deux trajectoires différentes en termes de modélisation. Les référents conceptuels sont différents, comme on le verra avec le chapitre consacré à l'apprentissage organisationnel. Dans les deux cas, au regard des hypothèses de travail de ce livre, il est question d'action organisée. La démarche de changement est propice aux interactions, aux adaptations continues, aux remises en cause qui favorisent l'apprentissage en « double boucle » tel que le formalisent **C. Argyris & D. A. Schön**². Elle permet à l'organisation de se développer, de modifier ses modes de fonctionnement pour en intégrer des nouveaux, compatibles avec sa culture, ses systèmes et ses structures.

Introduction

Le changement organisationnel est aujourd'hui envisagé comme une posture permanente. C'est le commentaire de ce poncif qui conduit à parler de « dérive organisationnelle »³ au lieu de changement, tout comme la « dérive » des continents serait pour nous, humains, quelque chose d'« inéluctable ». La dérive « *est un changement imperceptible pour les contemporains. Elle consiste dans l'accumulation de changements minuscules et insignifiants par eux-mêmes, mais qui aboutissent à des résultats innovateurs, ce qui donne un sens rétrospectif à l'accumulation et la soustrait au hasard pur* ». C'est une des définitions du changement⁴. La notion de « dérive » indique aussi l'idée d'une conceptualisation non finalisée, résultant d'un

¹ Des éléments de ce texte ont été repris de Y. Pesqueux & B. Triboulois, *La « dérive » organisationnelle*, L'Harmattan, collection « Dynamiques d'entreprise », Paris, 2004

² C. Argyris & D. A. Schön, *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978

³ Y. Pesqueux & B. Triboulois, *La « dérive » organisationnelles*, op. cit.

⁴ R. Boudon et al., *Dictionnaire de Sociologie*, Larousse, Paris, 2003.

empilement de conceptions successives et / ou coïncidentes. Par rapport à la notion de « dérive », le changement organisationnel se caractérise par une téléonomie implicite et / ou explicite.

À partir du moment où tout est changement, il est peut-être important de se poser la question de savoir si ce ne serait pas nos catégories organisationnelles qui finalement « créeraient » du changement au point d'en faire une chose « normale ».

Avant même le changement organisationnel, **le changement politique** est une des constantes du discours et des actes. **R. Rezsahazy**⁵ dégage d'ailleurs trois modalités majeures du changement politique : **la voie de la conservation** (manifestation politique de la résistance au changement), **la voie des réformes** (dans laquelle les réformateurs ont recours à des moyens d'action admissibles, légaux, pacifiques sans pour autant exclure le conflit) et **la voie de la révolution** (processus de changement en dehors des cadres légaux, recours à la violence, élimination de l'adversaire). Des notions telles que crise, projet se retrouvent là aussi. De façon plus large, **M. Lallement**⁶ puis **E. Chiapello**⁷ parlent de « nébuleuses réformatrices », le premier à propos des mouvements réformateurs de la fin du XIX^e et du début du XX^e siècle et la seconde pour fonder la tension qu'elle met en avant entre des nébuleuses réformatrices apparues successivement (la même nébuleuse réformatrice que le premier auteur qualifiée de « critique conservatrice », la critique sociale – des années 1930 aux années 1960, la critique artistes des décennies 1970 et 1980 et la critique écologique à partir du début des années 2000), nébuleuses constitutives d'un contexte de changement. Les fondements culturels de la représentation du changement ont une influence importante sur sa mise en oeuvre. Pour **C. Castoriadis**⁸, l'institutionnalisation tout comme l'institution de la temporalité trouveraient leur source dans un imaginaire social qui permet à la société de se rassembler autour d'un rapport au passé, au temps institué comme identitaire et au temps institué comme étant le présent. Les catégories du jugement de valeur sont liées à celles du jugement d'existence.

La capacité au changement rapide, à la réactivité, la permanence d'une adaptabilité constante entraînent des difficultés de toutes sortes : psychologiques, psychiques, cognitives et organisationnelles. Accepter le changement, c'est mettre en cause les routines organisationnelles donc le « bien-être organisationnel » existant. C'est en cela que le changement organisationnel interfère avec la problématique de l'identification et de l'identité car s'identifier au changement est impossible. La notion de résilience qui vaut tout autant sur le plan individuel qu'organisationnel est représentative de cette double problématique.

De façon générale, il est possible d'affirmer que le concept de changement est présent dans de nombreuses disciplines. Il se réfère une théorie du temps dans la mesure où il faut se référer à un avant... Parler de changement organisationnel, c'est appliquer cette perspective au champ des organisations, rendu spécifique des autres changements « à épithète », qu'il s'agisse de changement social, de changement politique ou de changement technologique. Parler de changement, c'est poser la question de la dualité « stabilité – changement » dans un flou terminologique où stabilité, permanence, immobilisme, inertie, rigidité, continuité, pérennité

⁵ R. Rezsahazy, *Pour comprendre l'action et le changement politiques*, Duculot, Bruxelles, 1996.

⁶ M. Lallement, « La nébuleuse réformatrice et ses réseaux en France, 1880-1914 » in C. Topalov (Ed.), *Laboratoires du nouveau siècle*, EHESS, Paris, 1999

⁷ E. Chiapello, « A propos des nébuleuses réformatrices », *Le Monde*, 16/6/2009

⁸ C. Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Seuil, collection « points – essais », n° 383, Paris, 1999, p. 310 et suivantes

de même que changement, variabilité, amélioration, mouvement, modification, transition, mutation, métamorphose, hybridation, passage, transformation, adaptation, évolution, réforme, résilience, rebond, voire innovation se trouvent « con-fondus », sans compter la relativité radicale des deux concepts l'un vis-à-vis de l'autre, le premier exprimant plus ou moins un état là où l'autre exprime l'idée d'un processus ce qui, au nom du volontarisme managérial, ouvre l'idée d'un processus à conduire.

Si l'on se focalise sur la notion de « transformation », évoquons, au regard de la racine du mot (« forme »), que la transformation peut aussi être information (ce qui justifiera toute la thématique du changement « informé » et la référence à une phase de transition), mais aussi « déformation », la transformation évoquant, sans préciser le sens, le passage d'une forme à une autre (plutôt de la mutation alors). Quand l'accent est mis sur l'information, la transformation relève de la conversion (d'une forme à une autre) ou encore de la transition au regard d'une situation existante. La conversion appartient aussi au champ lexical de la religion et la notion est porteuse d'une corrélation entre forme et fond. Quand on utilise les substantifs on peut ajouter le « difforme », résultat inattendu de la transformation mais résultat attendu de la déformation et débouchant sur l'informe, c'est-à-dire ce qui n'a pas de forme définie. La proximité du changement et de la transformation vaut que l'on s'y arrête aussi dans la mesure où le changement ne vaut pas forcément transformation (il peut y avoir changement sans transformation et transformation sans changement !), mais que la transformation vaut pour « mouvement ».

Dans la perspective du changement organisationnel, le concept de stabilité se trouvera presque toujours relégué. Il n'existe que peu de travaux consacrés à la stabilité. La stabilité peut-elle être comprise comme du « non » changement et donc alors, peu ou prou, comme de l'immobilisme et le changement peut-il, pour sa part, être compris comme de l'instabilité du fait de l'incertitude qu'il engendre ? C'est ainsi que **J. H. Meija Morelos**⁹ parle de « demande de stabilité » au regard de la perspective d'un « ancrage de stabilité » qui se réfère à des « valeurs ». Il propose aussi de faire de la demande stabilité une capacité de gestion, rejoignant en cela les thématiques des *capabilities* et de l'agilité tout en distinguant une stabilité destructrice d'une stabilité constructive. L'apologie du changement qui est très souvent effectuée se construit contre la stabilité et la permanence considérées comme de l'inertie et non, comme il est également possible de le concevoir (cf. **M. Feldman**¹⁰), comme la résultante de processus dynamiques combinant en interaction microprocessus, le changement étant un produit de composition. Le changement peut être représenté dans les catégories de l'évolution (il est alors vu comme un processus incrémental) ou de la révolution (on parlera alors de « rupture »). Mais avec la rupture, d'un point de vue organisationnel, il est plus question de « couper » (ce qui laisse la possibilité de garder quelque chose – dont au moins un germe de coordination) plutôt que de casser (il ne resterait alors rien, casser relevant plutôt du syndrome de la « table rase »). C'est aussi poser la question de la permanence, autre version de la stabilité, au regard de l'impermanence qui vaut pour le changement... à moins que la permanence soit celle du changement. **R. Durand & R. Calori**¹¹ se confrontent à la même logique mais en l'interprétant au regard de la dualité de l'identique et de l'autre sur la

⁹ J. H. Meija Morelos, « Trois types de changement technologique et la demande de stabilité exprimée par les cadres au sein des PME mexicaines », Thèse HEC, 2005.

¹⁰ M. Feldman, « Learning and Micro-practices : Rethinking Strategy and Organization », *Congrès de l'Academy of Management*, 2005.

¹¹ R. Durand & R. Calori, « Sameness, Otherness? Enriching Organizational Change Theories with Philosophical Considerations on the Same and the Other », *American of Management Review*, vol. 31, n° 1, 2006, pp. 93-114

base de savoir si le changement ne peut s'interpréter autrement que par rapport à ce qui reste inchangé. C'est ce qui vient poser la question de savoir en quoi le changement conduirait à être différent. Quant au refus de changement, c'est une forme de tabou dans le domaine malgré son usage en histoire des techniques sous le terme de « misonéisme »¹² qui contient l'idée qu'une machine ne pourrait changer « en » et « par » elle-même. C'est l'idée que reprend **R. Chia**¹³ quand il fait du changement l'essence de l'organisation en mettant en avant les notions de durée et de processus le conduisant à penser le changement en termes de « mouvement ».

Le changement organisationnel a donné lieu à une littérature foisonnante, tant d'ordre académique que professionnel, faisant le plus souvent l'apologie des procédures et réunie sous le label générique de « gestion » ou encore de « conduite » du changement. Elle en réduit souvent le champ aux perspectives issues du *problemsolving*. Dans le champ des « sciences des organisations », c'est un des thèmes récurrents du comportement organisationnel (*Organizational Behavior*) alors que son fondement conceptuel est beaucoup plus hasardeux dans le champ des théories des organisations. Le changement organisationnel traite l'adaptation organisationnelle au regard de son environnement et d'elle-même. Il donne aujourd'hui lieu au thème « stratégique » du changement, aux discours et aux récits qui l'accompagnent, aux « grilles » et méthodologies liées et au développement de prestations de conseil. La notion recouvre pêle-mêle des considérations sur les modifications structurelles, les processus d'accoutumance adressés au personnel et la définition stratégique de trajectoires de changement. Le changement organisationnel n'est pas, à proprement parler, uniquement considéré comme étant un changement réactif mais également « proactif », comme il est aujourd'hui qualifié. De plus, la question est d'actualité avec la multiplication des « fusions – acquisitions » et des accords d'alliance et, comme l'induit l'aspect biologique de la métaphore, il y est souvent question de survie. C'est un discours dominant « sur » et « dans » l'organisation sur la base de l'argument que la réussite du changement est un facteur de compétitivité et de performance. C'est souvent un des vecteurs idéologiques du pouvoir de direction qui, comme son nom l'indique, sait, elle, dans quelle direction aller alors que les autres... ne font principalement que résister au changement.

C'est dans cette perspective de l'exercice du pouvoir de direction que s'effectue la confusion la plus souvent rencontrée entre évolution, adaptation et changement. L'évolution naît du contexte, elle n'a pas de sens *a priori*. Elle conduit à la condamnation de pans entiers d'activités, par exemple du fait de l'adoption de nouvelles techniques par d'autres qui rendent ainsi son activité obsolète. Les composants intégrés ont condamné la règle à calcul sans qu'aucun des agents des entreprises qui les fabriquaient n'ait « failli » en quoi que ce soit. C'est l'évolution qui suscite ici l'adaptation. Changer, c'est s'adapter à l'évolution qui, elle-même n'a pas de sens. On retrouve cette idée chez C. Darwin à propos de la sélection naturelle. Mais changer, c'est aussi, pour ce qui concerne les organisations, contribuer à la construction de l'évolution. Au lieu d'une conception passive de l'évolution, on en arrive à une conception active en remarquant qu'elle ne se produit pas du fait d'une seule organisation. La référence aux théories de l'évolution de la biologie offre une référence incontournable.

¹² A. Espinas, *Les origines de la technologie*, Félix Alcan, Paris, 1897

¹³ R. Chia, « Time, Duration and Simultaneity: Rethinking Process and Change in Organizational Analysis », *Organization Studies*, vol. 23, n° 6, 2002, pp. 863-868 - « A «Rhizomic» Model of Organisational Change and Transformation : Perspective from a Metaphysics of Change », *British Journal of Management*, vol. 10, 1999, pp. 209-227 - H. Tsoukas & R. Chia, « On Organizational Becoming : Rethinking Organizational Change », *Organization Science*, vol. 13, n° 5, September – October 2002, pp. 567-582

Elles constituent le socle le plus général des théories du changement, l'importance du recours à la métaphore organique en sciences des organisations. C'est pourquoi le changement s'inscrit en parallélisme avec une perspective biologique souvent marquée par la référence à un déterminisme, le déterminisme technique étant le plus courant (on évoque alors le parallélisme « changement organisationnel – changement technique »). Les « technologies de l'information et de la communication » constituent aujourd'hui la base déterministe la plus souvent évoquée.

Cette question de l'origine du changement est généralement ignorée dans la littérature et le discours sur le changement organisationnel, discours comme littérature démarrant à partir de l'évidence même du changement.

C'est ainsi que l'on pourrait synthétiser les postures possibles pour ce qui concerne le changement de la façon suivante :

- **L'utilisation du terme de changement comme facilité de langage** car rien n'est stable dans une organisation, mais en utilisant ce mot, on veut mettre l'accent sur ce qui relève d'un processus dynamique. A ce titre, « changement » et « innovation » sont souvent positionnés comme synonymes.
- **Le changement au regard d'un « avant » et d'un « après »**, posture qui sert à mettre en avant la dualité « stabilité – changement », la stabilité se référant à un temps « long » là où le changement se réfère plutôt à un temps « court », un horizon « court » conduisant à interpréter le changement incrémental comme du changement radical. C'est aussi ce qui ouvre la question de savoir s'il est ou non nécessaire de se référer au passé.
- **Le changement comme évolution** où l'on distinguera l'évolution continue de l'évolution brutale.
- **Le changement comme représentatif de « tensions »** qui se traduiront dans les pratiques du changement organisationnel comme ce qui va permettre de se référer à des « fondements » qui vont se focaliser sur les origines, les formes ou bien encore les modalités du changement. Pour ce qui concerne les origines du changement, on va distinguer entre l'organisation elle-même, ce qui va se traduire le plus souvent par la mise en exergue d'un volontarisme managérial « éclairé » ou bien son environnement, l'organisation se devant alors de « réagir ». Pour les modalités, on se référera à de la conduite (mettant l'accent sur le volontarisme managérial) ou à de l'accompagnement qui est une modalité plus « humble » du changement.

Parler de changement organisationnel est en général « con-fondre » ces tensions avec un dosage plus ou moins important accordé à l'une ou l'autre d'entre elles.

Le changement organisationnel entre en « résonance » avec la flexibilité qui se substitue alors au changement. Mais il faut souligner les significations différentes de ces deux termes, surtout lorsqu'ils servent à qualifier un modèle organisationnel, la flexibilité se construisant sur d'autres problématiques. Le changement est également instrumentalisé aujourd'hui dans les catégories du projet. Le changement est très souvent associé à l'innovation¹⁴. **N. Alter** représente l'innovation comme un changement tout en nous invitant à distinguer « changement » de « mouvement ». C'est dans ce couplage avec l'innovation que la jonction avec la notion d'obsolescence est la plus claire. Le mot vient du latin *obsolescere* (tomber en désuétude, sortir de l'usage), notion très utilisée en sciences économiques, en particulier dans les catégories de l'économie industrielle. Comme le signale **G. Destanne de Bernis**, « *Qu'une*

¹⁴ N. Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, série « Quadrige », Paris, 2003.

technique nouvelle jugée plus « rentable » se répande aux dépens d'une technique utilisée antérieurement, qu'un équipement nouveau devienne disponible et donne au travail une productivité plus élevée en abaissant les coûts de production, les installations liées à la technique précédente, l'équipement ancien deviennent « obsolètes », dépassés »¹⁵. Il y a donc en quelque sorte usure sans usage conduisant à légitimer les actions de veille technologique. Mais il existe aussi une deuxième acception à la notion, par référence à une obsolescence programmée (ou encore désuétude planifiée) du produit mis sur le marché car le suivant est déjà en préparation, le tout assorti d'une remise en cause des possibilités de réparer (arrêt de la production des pièces détachées ou impossibilité de réparer liée à la conception du produit). Avec l'obsolescence programmée, il y a expression d'une volonté. Rappelons aussi les autres catégories de l'obsolescence : l'obsolescence psychologique ou esthétique et l'obsolescence réglementaire (quand un Etat impose le renouvellement d'appareils pour des raisons de danger ou de consommation énergétique, par exemple).

I. Les fondements d'une théorie du changement

Dans sa *Métaphysique*, Aristote définit le changement par le mouvement en tant que combinaison des concepts de « puissance » (qui rend la chose possible) et d'« actes » (qui permettent de le réaliser. Partant de sa manière et de sa forme, le changement se situe au confluent de 4 causes : la cause matérielle, la cause formelle, la cause efficiente et la cause finale. Dans le monde qui change (le devenir), le changement peut se produire au gré des accidents mais aussi des conséquences de l'exercice de la liberté humaine. C'est la cause efficiente, extérieure à l'être en changement, qui explique que le changement opère ici et maintenant, là ou plus tard. C'est la référence à une cause efficiente qui fonde l'horizon des philosophies du changement ou des sciences du mouvement.

Examinons d'abord les deux postures de la biologie qui viennent fonder la légitimité d'une conception évolutionniste, venant indiquer une intelligibilité des situations qui tiennent compte des « pressions » de l'environnement comme de ses ressources propres. Rappelons toutefois qu'il existe au moins une différence radicale entre l'organisation et la nature : l'organisation est une construction humaine dont le naturalisme reste donc à prouver. Se référer implicitement ou explicitement à ce champ conduit à devoir assumer les conséquences de l'usage d'une conception naturaliste de l'organisation.

I. 1. Le transformisme lamarckien¹⁶

Jean-Baptiste de Monet de Lamarck (1744 - 1829) est souvent considéré comme le fondateur de la biologie. Il poursuivit à Paris des études médicales ; sa rencontre fortuite et ses herborisations avec Jean-Jacques Rousseau le décidèrent à vingt-quatre ans, à se consacrer à ses travaux botaniques. Il fut élu en 1779 à l'Académie des Sciences, à l'âge de trente-cinq ans, et devint botaniste du Roi en 1781. À cinquante ans, il devint professeur de zoologie au Muséum et fut le premier à formuler une théorie de l'évolution organique dans la *Philosophie zoologique* (1809) sur les lois qui régissent le fonctionnement des êtres vivants au quotidien et sur ce qui les différencie des objets inanimés.

¹⁵ G. Destanne de Bernis, article « Obsolescence », *Encyclopedia Universalis*

¹⁶ J.-B. Lamarck, *Philosophie zoologique*, Garnier Flammarion, Paris, 1994 (Ed. originale : 1809)

Il postule que la classification des êtres vivants est généalogique : des êtres les plus simples, apparus par génération spontanée, dérivent des êtres de plus en plus complexes jusqu'à, et y compris, l'homme. La biologie, qui désigne la science des êtres vivants, est une science autonome qui affirme la radicale différence entre vivants et objets inanimés en même temps que l'identité des lois physiques régissant les uns et les autres. Les êtres vivants ont simplement une organisation particulière telle, que le jeu de ces lois entraîne la vie en place de l'inertie. Ses conceptions sont à la base du transformisme.

I. 2. La théorie de l'évolution chez C. Darwin¹⁷

Charles Darwin (1809 - 1882) était un naturaliste et biologiste anglais. Son œuvre principale, *L'origine des espèces par voie de sélection naturelle* (1859 - 1862) est le nœud d'un chassé-croisé entre sciences naturelles et sciences sociales. Alors qu'il s'inspire explicitement de Malthus pour construire une théorie biologique, sa conception de la sélection naturelle alimentera en retour des courants anthropologiques et sociologiques. Un autre de ses ouvrages, *L'expression des émotions chez l'homme et les animaux* (1874) est considéré comme le point de départ de l'éthologie. C. Darwin inspirera l'interactionnisme américain et certaines analyses marxistes ainsi que les thèses racistes du darwinisme social.

Tout au long de ses recherches, C. Darwin s'interroge sur l'origine et l'évolution des espèces animales ainsi que sur les facteurs ayant une influence sur celles-ci, sans pourtant jamais parler de l'être humain. Cet ouvrage constitue une « révolution scientifique », certains commentateurs n'hésitant pas à le classer dans les ouvrages fondamentaux de notre époque. Jusqu'au milieu du XIX^e siècle, en effet, l'idée d'hérédité était une notion juridique. Il s'agissait de la transmission des biens matériels au sein d'un lignage. C. Darwin transpose cette notion aux sciences naturelles et aboutit au principe de la contraignante domination des mécanismes héréditaires dans les phénomènes d'évolution des espèces.

Réduite à l'essentiel, la théorie de l'évolution de C. Darwin est la suivante. En même temps que la rareté des ressources maintient un certain équilibre entre les espèces végétales et animales, des mutations se produisent dans chaque espèce qui donnent à l'une des variétés une probabilité plus forte de survie. Ce mouvement, lent et dû au hasard, est une sélection naturelle, des particularités géographiques pouvant d'ailleurs conduire à la formation de niches écologiques où se maintiennent des variétés de l'espèce, préservées de la sélection. Cette théorie n'est pas téléologique. Pour C. Darwin, l'évolution n'a pas de but. Telle espèce, aujourd'hui adaptée à son environnement, peut demain périr avec une transformation de celui-ci si une mutation préalable ne l'a pas dotée de qualités assurant sa survie dans le nouveau contexte.

D'autres références postérieures à ces deux plus connues doivent être mentionnées, même si elles inspirent encore peu – et ceci à charge d'inventaire, les travaux sur le changement organisationnel, venant donner d'autres contenus à la trilogie « variation – sélection – rétention » :

- **La théorie neutraliste de M. Kimura¹⁸** pour qui les variations génétiques n'impliquent pas de modifications fonctionnelles des molécules et sont donc neutres vis-à-vis de la sélection, la variabilité des molécules étant le reflet de la variabilité des

¹⁷ C. Darwin, *L'origine des espèces*, Editions la Découverte, Paris, 1989 (Ed. originale : 1859)

¹⁸ M. Kimura, *The Neutral Theory of Molecular Evolution*, Cambridge University Press, 1968

espèces et s'effectuent dans une régularité autre que la temporalité des pressions sélectives. C'est le hasard qui prévaut quant au sort des variations et non la sélection naturelle.

- **La théorie de l'évolution des équilibres ponctués de S. J. Gould**¹⁹ pour qui l'évolution s'effectue de façon irrégulière avec des temps de latence, des reprises, des accélérations et où l'apparition de nouvelles espèces résulte de phases évolutives entre lesquelles les espèces n'évoluent pas.
- **La théorie synthétique de l'évolution de J. Huxley**²⁰ pour qui, si la majorité des variations sont neutres (cf. théorie neutraliste), il existe aussi un faible nombre de variations à caractère adaptatif qui suffisent pour que la sélection naturelle opère (théorie synthétique) dans une échelle de temps plus courte que celle invoquée dans la théorie des équilibres ponctués. Cette théorie plaide en faveur d'une évolution en mosaïque avec des caractères qui demeurent sur une longue période et d'autres qui évoluent graduellement. Il s'agit de concilier macro- et micro évolution dans un contexte où on ne sait pas ce qui revient aux gènes de structure ou aux gènes régulateurs.

I.3. Changement, sciences des organisations et histoire

D'autres points d'entrée à la théorie du changement sont envisageables. *In fine*, ne s'agirait-il pas du projet même de l'histoire ? Deux courants s'affrontent pour expliquer l'évolution de la société économique occidentale depuis la Révolution industrielle : l'un mise sur le rôle des acteurs, c'est-à-dire des entrepreneurs ou des managers, l'autre met en avant l'influence essentielle des cadres (*frame* au sens de I. Goffman) et des structures au travers de l'idéologie du capitalisme. C'est à partir de deux auteurs que seront développés ces deux points de vue : A. D. Chandler et K. Polanyi.

Le choix des deux auteurs dont on commentera la pensée a été effectué au regard de la représentativité de leurs travaux dans l'illustration qu'elle offre des deux postures, importance primordiale accordée au rôle des acteurs ou bien aux cadres et aux structures qui caractérisent l'ordre capitaliste.

A. D. Chandler²¹ est souvent qualifié d'« historien des affaires ». Né en 1918, il obtiendra un Ph.D de l'Université d'Harvard en 1952. Dans les années 1950, il entreprend sa thèse en se fondant sur les travaux de son arrière-grand-père, lui aussi historien des affaires et éditeur, H. V. Poor. Ses activités de recherche et d'enseignement se déroulent de 1950 à 1963 au MIT, puis de 1963 à 1971 à l'Université *Johns Hopkins* comme *Research Associate* dont il devient directeur du département d'histoire en 1965. Dès lors se développe la carrière d'A. D. Chandler, surtout après le succès de *Strategy and Structure* publié en 1962. À partir de 1971, il rejoindra la *Harvard Business School*.

La main visible des managers d'A. D. Chandler a pour objectif d'examiner et d'expliquer l'évolution de l'organisation, de la gestion, de la production et de la distribution aux Etats-Unis depuis sa Révolution industrielle (vers la moitié du XIX^e siècle). L'ouvrage est un essai et non pas le résumé d'une recherche académique. En ce sens, il ne comporte pas d'hypothèse

¹⁹ S. J. Gould, *The Structure of Evolutionary Theory*, Harvard University Press, 2002

²⁰ J. Huxley, *Evolution : The Modern Synthesis*, Allen & Unwin, London, 1942

²¹ A. D. Chandler, *La main visible des managers*, Economica, Paris, 1988 (Ed. originale : 1977)

mais seulement un certain nombre de postulats. A. D. Chandler est un auteur qui a toujours porté un grand intérêt au changement à partir de l'histoire des structures industrielles pour venir le caractériser.

Avant de plonger dans la « complexité de l'histoire », A. D. Chandler esquisse une liste de huit propositions générales qui représentent autant de postulats²².

- Proposition 1 - L'entreprise moderne multi divisionnaire a remplacé la petite entreprise traditionnelle lorsque la coordination administrative a permis d'obtenir de meilleurs résultats que la coordination par le marché,
- Proposition 2 - Les avantages de l'intériorisation de l'activité de nombreuses unités opérationnelles en une seule ne pouvaient pas se concrétiser avant la création de hiérarchies de managers,
- Proposition 3 - L'entreprise est apparue pour la première fois dans l'histoire lorsque le volume de l'activité économique a atteint un niveau suffisant pour que la coordination administrative devienne plus efficace et plus profitable que la coordination par le marché,
- Proposition 4 - La hiérarchie des managers, une fois confirmée avec succès dans sa fonction de coordination administrative, est devenue elle-même une source de permanence, de pouvoir et de croissance continue pour l'entreprise,
- Proposition 5 - Les carrières des managers salariés qui dirigeaient ces hiérarchies ont pris un caractère de plus en plus technique et spécialisé,
- Proposition 6 - La croissance des entreprises multidivisionnelles en taille et en diversité, la professionnalisation de leurs managers ont abouti à séparer la propriété de ces entreprises de leur gestion,
- Proposition 7 - Les cadres professionnels, confrontés à la nécessité de prendre une décision administrative, ont eu tendance à préférer les lignes d'action favorisant la stabilité et la croissance à long terme de leur entreprise plutôt que celles qui auraient maximisé les profits à court terme,
- Proposition 8 - La croissance des grandes entreprises et la domination qu'elles ont exercées sur des secteurs vitaux de l'économie ont transformé la structure même de ces secteurs et celle de l'économie tout entière.

Ces propositions sont de deux sortes : les trois premières aident à expliquer la naissance de l'entreprise moderne - pourquoi elle est apparue à un moment déterminé, à un endroit déterminé et de manière déterminée, les cinq suivantes se rapportent à son expansion.

La thèse soutenue par l'auteur est que l'entreprise moderne s'est substituée aux mécanismes du marché dans la tâche de coordonner les activités économiques et de répartir les ressources. Pour lui, la « main visible des managers » a remplacé la main invisible des forces du marché. L'entreprise moderne se caractérise par l'emploi d'une hiérarchie de cadres salariés moyens et supérieurs, chargés de superviser et de coordonner le travail des unités qui sont sous leur autorité, « *une classe d'hommes d'affaires entièrement nouvelle* ». En outre, cette entreprise moderne est multidivisionnelle et chaque division a sa propre administration. Elle est dirigée par un manager salarié à plein temps et possède sa propre comptabilité, si bien que chacune « *pourrait théoriquement fonctionner comme une entreprise indépendante* »²³. L'entreprise moderne a été la réponse institutionnelle au rythme accéléré de l'innovation technique et de l'accroissement de la demande des consommateurs aux Etats-Unis pendant la seconde moitié du XIX^e siècle.

²² A. D. Chandler, *op. cit.*, pp. 7-12.

²³ A. D. Chandler, *op. cit.*, p. 3.

I.3. Une perspective historique fondée sur les structures : La thèse de l'effondrement du marché autorégulateur

K. Polanyi²⁴ (1886 - 1964) est né à Vienne et a été élevé à Budapest. Encore étudiant, il rejoint un cercle de « radicaux éclairés » dont fait partie G. Lukacs et K. Mannheim. En 1940, lors d'un voyage aux Etats-Unis, il accepte l'offre du *Bennington College* où il enseignera l'économie politique. Il écrira *La Grande Transformation* qui traite des origines politiques et économiques de ce qu'il qualifie d'effondrement de la civilisation du XIX^e siècle, ainsi que des conséquences que cette *Grande Transformation* a provoquées.

L'une des questions posées par cet ouvrage est celle de l'origine de la société occidentale de la deuxième moitié du XX^e siècle. Pour lui, le marché autorégulateur fut la source et la matrice du système économique et social de 1830 à 1930. Ce fut cette innovation qui donna naissance à une civilisation particulière et c'est dans les lois qui gouvernent l'économie de marché que se trouverait la clé du système institutionnel du XIX^e siècle ainsi que l'explication de sa chute. *La Grande Transformation* traite des origines politiques et économiques de l'effondrement de la civilisation du XIX^e siècle, ainsi que de la grande transformation qu'il a provoquée. La civilisation du XIX^e siècle reposait sur quatre institutions. La première était le système de l'équilibre des puissances qui, pendant un siècle, empêcha que survienne toute guerre longue et destructrice. La deuxième était l'étalon-or, symbole d'une organisation unique de l'économie mondiale. La troisième était le marché autorégulateur, qui produisit un bien-être matériel jusque-là insoupçonné. L'Etat libéral représentait la quatrième institution. Parmi les quatre institutions, l'étalon-or est celle dont l'importance a été reconnue décisive, sa chute fut la cause immédiate de la catastrophe. La thèse de l'auteur est que l'idée d'un marché s'ajustant lui-même était purement utopique. Selon lui, une telle institution « *ne pouvait exister de façon suivie sans anéantir la substance humaine et naturelle de la société, sans détruire l'homme et sans transformer son milieu en désert* »²⁵. En réaction, la société prit des mesures pour se protéger, mais toutes ces mesures compromirent l'autorégulation du marché, désorganisant ainsi la vie industrielle, et exposèrent la société à d'autres dangers. Ce fut ce dilemme qui força le système du marché à emprunter, dans son développement, un sillon déterminé qui finit par briser l'organisation sociale qui se fondait sur lui.

K. Polanyi ne cherche pas une séquence convaincante d'événements saillants, mais une explication de leur tendance en fonction des institutions humaines. L'auteur s'arrête ainsi sur des scènes du passé dans le seul but d'éclairer les problèmes de son présent. Il analyse en détail des périodes critiques et néglige les moments qu'il juge intermédiaires.

Au XIX^e siècle, ce qui a fourni les conditions préalables à la grande transformation fut le mécanisme du marché autorégulateur, dont les exigences devaient être remplies par la vie nationale et la vie internationale. De ce mécanisme ont découlé deux traits exceptionnels de la civilisation : son déterminisme rigide et son caractère économique. L'opinion générale de l'époque, nous dit K. Polanyi, a eu tendance à lier ces deux traits et à supposer que le déterminisme provenait de la nature des mobiles économiques, selon lesquels elle s'attendait à ce que les individus poursuivent leurs intérêts financiers. En fait, pour l'auteur, il n'y a aucune relation entre les deux. Le déterminisme si prononcé dans bien des détails est simplement la

²⁴ K. Polanyi, *La Grande Transformation*, Gallimard, collection « NRF », Paris, 1983 (Ed. originale : 1944)

²⁵ K. Polanyi, *op. cit.*, p. 22.

conséquence du mécanisme d'une société de marché, avec ses alternatives prévisibles, dont la rigueur était attribuée à tort à la puissance des mobiles matérialistes. Le système « offre - demande - prix » s'équilibrera toujours, quels que soient les mobiles des individus, et il est notoire que les mobiles économiques en eux-mêmes ont beaucoup moins d'effet sur la plupart des gens que les mobiles dits affectifs. Pour l'auteur, l'humanité était donc sous l'emprise, non pas de mobiles nouveaux, mais de mécanismes nouveaux. La tension a surgi de la zone du marché. De là, elle s'est étendue à la sphère politique, couvrant ainsi l'ensemble de la société. Mais à l'intérieur des nations prises une à une, la tension est demeurée latente aussi longtemps que l'économie mondiale continuait à fonctionner. Ce n'est que lorsque disparut la dernière à survivre de ses institutions, l'étalon-or, que s'est relâchée la tension interne aux nations et que la civilisation du marché fut engloutie. Commença alors la grande transformation dans les faits qui se sont déroulés de 1929 à 1945.

On voit ici l'importance accordée cadres, aux structures et à l'analyse construite sur la référence à des appareils globaux et, tout comme dans les deux théories biologiques, la substitution de la notion de « transformation » à celle de « changement ». On retrouvera cette dualité « acteurs - structures » tout au long des développements consacrés aux changements organisationnels. Couplée avec les perspectives évolutionnistes fondées par les théories biologiques, elle constitue les fondements d'un véritable « modèle » du changement organisationnel.

I.4. La place du désordre

Raymond Boudon²⁶ est un des représentants majeurs du courant de l'individualisme méthodologique. Forcée par J. Schumpeter, l'expression d'« individualisme méthodologique » désigne les méthodes qui analysent les phénomènes sociaux comme le produit d'actions individuelles agrégées. Cette tradition sociologique s'oppose au holisme méthodologique pour lequel « le tout explique la partie ». R. Boudon fut « l'importateur », dans la sociologie française, de cette méthodologie originellement employée en économie. Il se rattache également à la tradition sociologique allemande de G. Simmel et de M. Weber et affirme une filiation critique kantienne.

On trouve, dans cet ouvrage, une critique approfondie des théories du « changement social » qui, au regard de l'individualisme méthodologique, permet de rendre au « désordre » toute sa place. Cet ouvrage est le second (après *La logique du social*²⁷) ayant pour but de débusquer les idées reçues au plan épistémologique dans les sciences sociales pour ce qui concerne le changement. R. Boudon y poursuit ses travaux antérieurs et construit une épistémologie des sciences sociales en s'attaquant à une des thématiques dominantes actuelles pour illustrer sa démarche : les « théories » du changement social.

Quelles sont les lois du changement social, quelles sont ses régularités ? Telles sont les questions qui fondent le programme sous-jacent de la plupart des théories du changement social. Pour lui, expliquer un phénomène social, c'est répondre à une question à partir d'une agrégation d'actions individuelles. C'est la compréhension de la situation par une « classe d'acteurs » qui permet, *a posteriori*, d'expliquer leurs actions au regard de leurs « bonnes raisons ». Ce sont ces « bonnes raisons » qui concrétisent leurs intérêts à agir dans la

²⁶ R. Boudon, *La place du désordre – Critique des théories du changement social*, Paris, 1984

²⁷ R. Boudon, *La logique du social*, Paris, 1979.

société. Cette manière de comprendre les phénomènes sociaux est pour lui très proche d'une « induction policière ». Il s'agit d'isoler et de comprendre les « mobiles » de l'action. Pourquoi cette action ? Pourquoi seulement aujourd'hui ? ...

Par conséquent, les lois des sciences sociales ne peuvent avoir qu'une validité locale et certainement pas universelle. Les modèles, qui s'appliquent à des situations idéales peuvent, s'ils sont interprétés conformément au piège réaliste, donner l'illusion des lois universelles. Le préjugé nomologique constitue, avant toute chose, un dogme bien fragile car il est difficile d'énoncer la première des prétendues « lois » du changement social. Plutôt que d'expliquer pourquoi les mêmes causes produisent toujours les mêmes effets, il serait à ses yeux plus utile scientifiquement d'expliquer pourquoi les mêmes causes produisent des effets variables en fonction du contexte.

Un autre préjugé est celui du structuralisme pour qui un ensemble de caractères se trouvent tous liés, si bien que l'apparition de l'un entraîne l'apparition des autres. Démentis par les faits, les éléments structurels cachent en fait souvent des éléments non structurels liés à la situation, tant et si bien que la « structure » d'un système social pris seul, ne permet pas de déterminer son devenir.

Le dernier grand type de préjugé qu'il exprime est de nature ontologique. Il ne s'agirait au fond que de questions de « philosophie de l'histoire ». Au regard du changement, il n'y aurait pas lieu de vouloir retrouver les « raisons d'origine ».

La fiction du déterminisme est donc plus nuisible qu'utile. Les situations sociales ne sont pas nécessairement fermées et, lorsqu'elles sont ouvertes, elles sont logiquement imprévisibles. Il faut ajouter à cela, la possibilité d'innovations stratégiques de la part des acteurs visant à modifier les règles du jeu, mais également à éviter les « effets Cournot » (la rencontre de séries causales indépendantes). Le hasard est indispensable si on veut comprendre les événements autrement qu'à travers une Providence.

R. Boudon propose un déterminisme « bien tempéré », c'est-à-dire par plaques, par îlots de situations fermées au milieu d'une mer de situations ouvertes, puisque tout dépend de la structure du processus étudié. L'activité scientifique consiste alors, pour les sciences sociales, à produire des métathéories, cadres conceptuels à partir desquels on particularisera ces théories formelles en théories *stricto sensu*. Pour que les théories du changement social deviennent scientifiques, il faut identifier et abandonner les questions sans réponse et adopter l'individualisme méthodologique. Les erreurs commises en ce domaine proviennent, à ses yeux, du piège du réalisme qui consiste à confondre le schéma formel avec le réel. Or le réel débordera toujours le « rationnel », les modèles.

I.5. Changement et communication : les apports de l'« Ecole de Palo Alto »

Pour les tenants de cette « Ecole », le langage est l'instrument du changement. Il n'est pas la matière dans laquelle se révèlent des indications, une vérité. Si en psychanalyse, il est le lieu où se déploient désirs et frustrations, pour les tenants de cette « Ecole » il est en quelque sorte neutre, ordinaire. C'est lui qui permet de répondre aux questions préalables à toute tentative de changement : quand, comment, dans quelles conditions, avec qui. En renonçant à la question du pourquoi, et lui préférant celle du comment, une mise en œuvre du changement semble

plus aisée et s'impose *de facto*. « Si l'on renonçait à l'exercice, prôné depuis des lustres et pourtant futile, qui consiste à rechercher à l'aide d'une anamnèse pourquoi un système humain en est venu à fonctionner comme il le fait, pour se décider à rechercher comment il fonctionne hic et nunc et avec quels résultats, on s'apercevrait que le véritable problème se trouve donc dans ce que le système a jusque-là tenté de faire pour régler son problème supposé, et que l'intervention thérapeutique doit évidemment porter alors sur cette « pseudo » solution, génératrice de problèmes, et constamment réitérée. La solution constitue le problème. C'est donc elle seule qui doit déterminer la nature et la structure de l'intervention adéquate »²⁸.

C'est dans cette perspective que **P. Watzlawick** fait apparaître **deux types de changements**²⁹ :

- **Le changement de type 1 : c'est un changement qui conduit la personne à adopter une nouvelle stratégie sans remettre en cause les schémas fondamentaux sur lesquels il fonctionne.** Dans ce cas, les diverses modifications qui ont lieu à l'intérieur d'un système ne bousculent en rien ce système. L'équilibre n'est pas rompu, l'action n'interfère pas dans son fonctionnement. Le système reste stable.
- **Le changement de type 2 : il agit directement sur les structures et l'ordre interne du groupe. Le système s'en trouve transformé.** Ce changement suppose une remise en cause des cadres et schémas fondamentaux, le plus souvent par une intervention extérieure, la personne restant en général prisonnière de ses cadres de référence.

L. Sfez³⁰ émet des réserves sur la façon dont les auteurs de l'« Ecole de Palo Alto » appréhendent le concept de changement :

- **J. Ruesch** dit que l'un des principes qui régit la psychologie américaine est le changement³¹. Il faut bouger afin d'éviter le « statisme ». L. Sfez souligne que l'on croit en la possibilité de changer les gens : « *Foi en l'avenir et foi en la technique, introduite dans les problèmes humains* ».
- Dans la théorie générale de l'interaction comme système, l'observateur est en « interrelation » avec l'observé. L'interprétant étant « dedans », il se situe dans un contexte interactif avec l'interprété. Or, L. Sfez fait remarquer que dans toutes les situations évoquées par les auteurs de l'Ecole de Palo Alto, il n'est jamais mentionné que l'interprétant subit aussi les changements opérés. Dans la pratique, l'observateur reste donc un interprète classique. La façon dont on veut opérer des changements peut ne pas être si nouvelle que l'on veut bien le dire.
- Enfin, L. Sfez fait remarquer qu'il peut être difficile pour nous d'envisager si simplement de poser la question du « comment » (sur quoi l'on peut agir), en se débarrassant de la question du « pourquoi » (l'origine du changement). « *Au loin le vieux monde* » écrit-il, « *ce rejet du vieux va de pair avec une caractéristique du pragmatisme qui se déplace à Palo Alto : une reconnaissance corroborative du présent, une philosophie de la simultanéité, plutôt optimiste et débarrassée des nostalgies du commencement* ».

Ainsi, le changement immédiat est l'objet des attentions des tenants de l'« Ecole de Palo Alto », changement dans lequel l'individu est en action, déterminé, en situation et fait preuve de capacités inventives et de volonté.

²⁸ P. Watzlawick, *Le langage du changement, éléments de la communication thérapeutique*, Seuil, Paris, 1980.

²⁹ P. Watzlawick & I. Weakland & J. Fisch, *Changements*, Seuil, Paris, 1975, p. 28.

³⁰ L. Sfez, *Critique de la communication*, Seuil, Paris, 1988.

³¹ G Bateson & J. Ruesch, *Communication et société*, Seuil, Paris, 1988.

II. Panorama des modèles du changement organisationnel

En théorie des organisations, la notion de changement organisationnel a fait l'objet de développements importants dont le premier marquant a été proposé par **K. Lewin**³² quand il distingue trois phases : le gel, le dégel qui est une phase d'assouplissement et d'ouverture, changement proprement dit et le regel qui est la phase d'appropriation ou de cristallisation des nouveaux comportements. C'est cette phase de changement qui peut être qualifiée de transformation. Et c'est aussi cette phase de transformation qui va fonder les nombreuses typologies du changement. Le recours à la notion de changement indique l'idée de migration, appliquée non plus aux personnes mais aux structures organisationnelles au travers de la référence à de la transformation venant « con-fondre » une visée transformative avec une visée prescriptive (celle de la conduite du changement). Il s'agit là du fondement des pratiques dominantes en matière de conduite du changement, pratiques qui s'inscrivent dans la perspective du passage d'une situation A vers une situation B. C'est la représentation du changement qui semble la plus satisfaisante aux tenants de l'idéologie téléologique qui règne majoritairement en sciences des organisations. Ces deux perspectives articulent *organizationetorganizing*.

Une deuxième caractéristique marque implicitement ou explicitement les modèles du changement : leur répétitivité. Le changement est conçu à partir de phases qui seraient répétées dans tous les cas de figure, indépendamment des spécificités des cas³³. Mais soulignons la « révolution copernicienne » introduite par **R. Chia**³⁴ quand il fait du changement l'essence de l'organisation en mettant en avant les notions de « durée » et de « processus » le conduisant à penser le changement en termes de « mouvement ».

J. G. March³⁵, dans un numéro spécial d'*Administrative Science Quarterly* consacré au changement organisationnel proposait cinq remarques fondées sur sa propre expérience :

- **Les organisations changent continuellement, de façon routinière, mais ce changement est difficilement contrôlable.** Il est rare que les organisations fassent exactement ce qu'on leur demande de faire.
- **Le changement organisationnel dépend de quelques processus stables.** Les théories du changement mettent l'accent soit sur la stabilité, soit sur les changements qu'ils produisent. Une bonne compréhension des organisations nécessite de s'intéresser aux deux.
- **Les théories du changement organisationnel ne sont en fait que des façons différentes de décrire des théories de l'action organisationnelle.** La plupart des changements dans l'organisation reflètent des réponses simples à des stimuli démographiques, économiques, sociaux et politiques.

³² K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York, 1951.

³³ N. Beck & J. Brüderl & M. Woywode, « Momentum or Deceleration? Theoretical and Methodological Reflections on the Analysis of Organizational Change », *Academy of Management Journal*, June 2008, vol. 51, n° 3, pp. 413-435

³⁴ R. Chia, *op. cit.*

³⁵ J. G. March, « Footnotes to Organizational Change », *Administrative Science Quarterly*, Autumn 1991, pp. 131-158.

- **Même si les réponses de l'organisation aux événements extérieurs sont généralement adaptatives et routinières, elles ont lieu dans un monde confus et complexe.** Les processus les plus prosaïques peuvent parfois donner lieu à des résultats étonnants.
- **L'adaptation à un environnement changeant implique un mélange de rationalité et de sottise.** La sottise organisationnelle n'est pas une stratégie consciente, mais elle est encadrée dans certains éléments familiers de l'organisation (par exemple ses actions symboliques).

Comme le signalent les acteurs de *Strategor*, « *la conception du changement organisationnel a longtemps été marquée par le modèle de l'action rationnelle* »³⁶ en gardant en perspective la logique « diagnostic – adaptation » au sein de laquelle la gestion de la résistance au changement vise à sa réduction. Le changement est considéré comme le passage d'un équilibre à un autre au regard de l'exercice de la conscience et de la volonté : le changement émergent opère « tout seul » là où le changement délibéré opère par référence à une prise de conscience et à l'exercice subséquent d'un volontarisme managérial (démarche de type *problemsolving*). Son objet est celui de répondre au besoin de sécurité des acteurs de l'organisation. Le changement organisationnel est vu comme un mode de réponse à une « crise » dont il est alors important de dévoiler les déterminants pour pouvoir mieux y répondre. Il s'agit de conduire le changement en informant les acteurs de la volonté contrainte et rationnelle d'une direction qui jouerait, dans un registre large, son rôle, c'est-à-dire celui de la projection de l'organisation dans le temps. Changement organisationnel est indissociable de gestion du changement. Mais des notions telles que « incertitude »³⁷, « buts multiples »³⁸... ont été mises en avant pour contester la validité de ce modèle : d'autres modèles de décision organisationnelle se sont développés. S'il est difficile de montrer les impacts et « *l'introduction des changements sans mettre en jeu les stratégies des acteurs et leurs enjeux, sans montrer les jeux de pouvoir à l'intérieur des systèmes s'appuyant sur des incertitudes, sans l'insistance sur l'autonomie du phénomène organisationnel* »³⁹, il est nécessaire d'aborder la question sous un autre angle. Une autre perspective possible est celle du développement organisationnel qui reconnaît l'importance des facteurs culturels et d'apprentissage, le changement y étant alors vu comme un processus permanent. Nous verrons combien le développement organisationnel intervient comme fondement du diagnostic organisationnel. Il s'agit d'un projet de gestion qui va au-delà des mécanismes classiques de variations couramment mis en œuvre dans les organisations.

Comme le propose **A. Desreumaux**⁴⁰, le processus d'adaptation organisationnelle peut être considéré comme « *formé de trois composantes* » et de « *deux perspectives* ».

Les trois composantes sont :

- ***La variation comme génération d'une variété de pratiques par emprunt aux autres organisations, par ajustement incrémental des pratiques, par création de solutions originales, voire par processus aléatoire ou quelque peu aveugle,***
- ***La sélection comme processus par lequel les pratiques réussies ou non réussies peuvent être distinguées. Cela suppose le recours à des indicateurs de succès organisationnel prédictifs de survie (profit, productivité, satisfaction au travail, etc),***

³⁶ *Strategor*, Dunod, Paris, 2000, p. 340.

³⁷ R. M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, New Jersey, 1963.

³⁸ J. G. March & J.P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Bergen, 1976.

³⁹ P. Bernoux, *La sociologie des entreprises*, Seuil, collection « Points essais », Paris 1995, p. 221.

⁴⁰ A. Desreumaux, *Théorie des organisations*, Editions Management, Paris, 1998, p. 173.

- **La rétention comme maintien ou arrêt des pratiques organisationnelles en fonction de l'évaluation précédente.**

Les pratiques qui semblent renforcer les indicateurs sont maintenues, les autres éliminées. Cette rétention implique processus de mémorisation des pratiques réussies, transformation en quelque média durable (politique, règles, systèmes de formation et de récompense, etc.) ».

Quant aux **deux perspectives**, A. Desreumaux les qualifie de **phylogénétiques** et d'**ontogénétiques**. Il va puiser la métaphore dans le biologique : l'ontogenèse traite de l'évolution de l'être de sa fécondation à l'âge adulte (ou en philosophie de ce qui engendre l'être à partir des concepts et de la pensée) et la phylogenèse traite du mode formation et de modification des espèces. Elles interprètent les analyses du changement organisationnel en dualité, typologie qui traverse ce domaine, comme on le verra par la suite. Cette métaphore biologique offre la particularité de permettre de se référer au concept de genèse qui recoupe les idées d'origine et de développement des êtres, acception que l'on retrouve dans la perspective ontogénétique tout comme l'idée de série de faits qui s'enchaînent les uns les autres pour aboutir à la modification d'une situation. L'usage de ce type de métaphore veut mettre l'accent tant sur la transformation (autre terme associé à la perspective du changement) que sur le processus de changement en tant que tel.

Il poursuit ce travail de typologie en examinant les modèles qui vont venir croiser les deux approches en distinguant les changements de premier ordre (adaptation) des changements de second ordre (évolution). Il applique, ces changements de premier ordre aux organisations qui vont avoir pour objet le changement incrémental et comme mécanisme le choix stratégique dans les termes de la dépendance à l'égard des ressources. Une telle perspective pouvant être étendue aux secteurs des changements de second ordre (évolution) appliqués aux organisations (métamorphose). Ces dernières vont s'intéresser à la « rupture » du cadre organisationnel sur la base de raisonnements en cycles de vie conduisant à des réorientations stratégiques. Pour d'autres secteurs, on parlera de « révolution » avec toutes les ambiguïtés dont cette notion est chargée.

Afin de poursuivre la piste de la métaphore biologique, il est important de signaler, en liaison avec les théories organisationnelles de la complexité, les logiques de l'auto-organisation ou encore de l'ordre émergent⁴¹.

Pour sa part, **O. Basso**⁴² classe les modèles explicatifs du développement appliqué aux organisations nouvelles en distinguant les perspectives suivantes :

- **entrepreneuriale** car marquée par la recherche de ressources, le jaillissement d'idées, la quasi-absence de *planning* et de coordination, la recherche d'une niche et le primat accordé à une figure, celle du créateur,
- **communautaire**, caractérisée par l'informel en matière de structure et de communication, la prégnance du collectif (sentiment fusionnel et mission), une forte intensité de travail, un effort d'innovation continu et une forte implication des personnes.
- **institutionnelle** où l'accent est mis sur la formalisation de règles, la stabilisation de la structure, l'efficacité et la maintenance des processus, le conservatisme,
- **expansionniste** comportant une complexification de la structure, des mouvements de décentralisation et d'expansion géographique, d'adaptation stratégique, etc.

⁴¹ R. D. Stacey, « The Science of Complexity: an Alternative Perspective for Strategic Change, a New Approach to Management », *Strategic Management Journal*, vol. 16, 1995, pp. 477 - 495

⁴² O. Basso, *L'intrapreneuriat*, Economica, Paris, 2004, pp. 58-61

Pour **P. Gilbert**⁴³, quatre stratégies de changement sont possibles : les stratégies conservatrices (où le changement est perçu comme porteur de risque), les stratégies rationalistes qui privilégie les logiques de rendement, les stratégies personnalisantes qui vont coupler changement et relations humaines et les stratégies décisionnelles qui mélangent les deux logiques précédentes. Pour ce qui concerne les stratégies radicales, **M. Firsirotu & Y. Allaire**⁴⁴ distinguent les stratégies de transformation des stratégies de réorientation, de revitalisation et de redressement. **A. Desreumaux**⁴⁵ a proposé une classification selon le degré de diversification horizontale ou verticale des activités (spécialisation, diversification, internationalisation) ainsi qu'une classification des stratégies secondaires suivant la mission stratégique (développement, stabilisation, redressement, rentabilisation). Pour sa part, **L. A. Anderson**⁴⁶ distingue le changement évolutionniste, transitionnel et transformationnel. **R. Soparnot**⁴⁷ distingue les modèles unidimensionnels des modèles multidimensionnels. Parmi les modèles unidimensionnels, il distingue le modèle hiérarchique (changement prescrit par la DG où l'organisation est considérée comme une machine), le modèle du « développement organisationnel » où un changement continu est orienté vers les comportements, l'organisation étant considérée comme un système humain, le modèle politique qui considère l'organisation comme une arène politique où le changement est négocié, le modèle psychologique où l'organisation est considérée comme un système de connaissances et où le changement incrémental dépend des représentations et le modèle interprétatif où l'organisation est considérée comme porteuse de sens et où le changement prend une dimension symbolique et identitaire.

A. Rondeau⁴⁸ part de quatre composantes organisationnelles (gestion des processus, gestion des personnes et des compétences, gestion des ressources et gestion du positionnement de l'organisation dans son environnement d'affaires) pour appuyer sa typologie qui distingue :

- **le réaménagement** qui, partant du constat de la déficience des processus d'affaires, vise un niveau plus élevé d'intégration des activités au moyens des technologies et un partage plus important de l'information stratégiques par tous ces niveaux,
- **le renouvellement** qui s'appuie sur la transformation des pratiques avec, au préalable, une modification de la culture organisationnelle pour que les agents organisationnels soient prêts à modifier leur manière de faire,
- **le réaligement** qui repose sur l'optimisation de l'utilisation des ressources par la mise en place d'un système de contrôle (d'où les pressions à l'externalisation et au *downsizing*),
- **le redéploiement** qui consiste à redéployer l'offre pour être en conformité avec la demande.

⁴³ P. Gilbert, *Gérer le changement dans l'entreprise : Comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines*, ESF-Entreprise, Paris, 1988

⁴⁴ M. Firsirotu & Y. Allaire, « Comment créer des organisations performantes : L'art subtil des stratégies radicales », *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol. 14, n° 3, septembre 1989, pp. 47-60

⁴⁵ A. Desreumaux, *Stratégie*, Dalloz, collection « gestion », Paris, 1993

⁴⁶ L. A. Anderson, *The Change Leader's Roadmap. How to Navigate your Organization's Transformation*, John Wiley & Sons, New York, 2001

⁴⁷ R. Soparnot, « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », *Gestion*, vol. 29, n° 4, hiver 2005, pp. 31-42

⁴⁸ A. Rondeau, « L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes », *Télescope*, automne 2008

D. Autissier et al.⁴⁹ abordent cette question à partir des représentations possible du changement en citant le changement comme processus, inter-projets, comme facteur de qualité de vie au travail, comme compétence managériale du quotidien, comme comportement individuel d'adaptation (ou non) à une situation, comme ressource et comme stratégie. Ils identifient 12 variables du changement : la variable biologique, de la rationalité, institutionnelle, des ressources, de la contingence, psychologique, politique, culturelle, des systèmes, post-moderne (avec l'éphémère, la fragmentation, la discontinuité), du *sensemaking* et de la praxis. Reprenant la question du rythme du changement, celui de la dualité « imposé – co-construit », ils ajoutent la dualité « masse – prescripteur » avec le changement porté par le *leader* dirigeant, celui porté par les projets, par les managers, par les bénéficiaires finaux. Ils débouchent ainsi sur la tension « projets – micro-actions ».

Force est de constater que fonder un modèle du changement n'est pas chose aisée car tout processus de répétition, de réplication peut être considéré comme étant du changement, que leurs origines soient endogènes ou exogènes. En effet, une procédure répétée l'est en étant assortie d'un jugement de valeur qui consiste à en faire une « bonne » procédure, justement parce qu'elle est répétée, la répétition constituant un projet normatif de changement. La réplication vise moins le projet normatif d'une répétition à l'identique que celui d'une institutionnalisation de la procédure par reproduction.

A. Van de Ven & G. P. Huber⁵⁰ signalent que la plupart des regards portés sur le changement organisationnel concernent l'analyse des antécédents et des conséquences du changement alors que ce qui fait émerger le changement est le plus souvent négligé. **E. Romanelli & M. L. Tushman**⁵¹ identifient cinq domaines de l'activité organisationnelle : la culture organisationnelle, la stratégie, la structure, la distribution de pouvoir ainsi que le système de contrôle. Ils considèrent alors que toute transformation majeure, dans l'un de ces domaines, constitue une transformation stratégique de l'organisation. Ces domaines complètent la dichotomie « changement convergence » et « changement réorientation » issue de leurs travaux précédents⁵².

Ils identifient trois modèles de base de l'évolution organisationnelle :

- Un modèle « inertique » : l'organisation se trouve contrainte par son histoire, ses routines et ses habitudes. Son évolution sera plus une reproduction à l'identique du passé qu'une vraie modification par rapport à un état passé.
- Un modèle réactif : l'organisation subit les changements de l'environnement qui constitue plus une contrainte à laquelle elle « doit » s'adapter.
- Un modèle proactif de management stratégique : l'évolution de l'organisation est une démarche volontaire par laquelle les dirigeants choisissent la trajectoire de l'organisation ainsi que ses domaines d'activités.

⁴⁹ D. Autissier & F. Bensebaa & J.-M. Moutot, *Les stratégies de changement*, Dunod, Paris, 2012

⁵⁰ A. Van de Ven & G. P. Huber, « Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change », *Organization Science*, vol. 1, n° 3, 1990, pp.213-219.

⁵¹ E. Romanelli et M. L. Tushman, « Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium : An Empirical Test », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 5, 1994.

⁵² E. Romanelli et M. L. Tushman, « Organizational Evolution : A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation », *Research in Organizational Behavior*, 1985, n° 7.

M. Zollo⁵³ distingue entre la perception *ex ante* du changement (dans quelle mesure les changements prévus sont intentionnels) de la perception *ex post* (dans quelle mesure des agents organisationnels sont-ils conscients que des changements ont eu lieu ?). En combinant l'aspect intentionnel avec le degré de conscience, il aboutit à quatre situations de changement :

+	Emergence stratégique	Changement stratégique
Degré de Conscience culturelles	Changement autonome	Changement des représentations
-		+
	Aspect intentionnel	

Il en déduit l'existence de freins (facteurs organisationnels tel que l'aspect coercitif des structures organisationnelles, facteurs processuels tels que la fréquence et l'hétérogénéité des tâches) et de facteurs facilitant (structure évolutive, investissement dans la création de savoir par codification et articulation de ceux-ci, routines d'apprentissage).

Comme on peut le voir, les auteurs qui s'intéressent au changement organisationnel se confrontent sur de nombreuses dualités et de nombreux critères (les causes et les déclencheurs du changement, les caractéristiques du changement, les effets du changement). Ainsi, comme le souligne **V. Perret**⁵⁴, pour tenter de comprendre quand « doivent » changer les organisations, il y a ceux qui pensent que les organisations changent pour s'adapter à leur environnement (théories du changement adaptatif) et ceux qui pensent que le changement ne coïncide pas forcément avec des modifications de l'environnement (théories du changement indépendant). Pour d'autres, ce qui est important, c'est le facteur de déclenchement. Il y a ceux qui pensent que le changement est « imposé » par l'environnement, et ceux qui pensent qu'il peut être « voulu » par les dirigeants. Deux courants s'affrontent alors : celui du déterminisme de l'environnement et celui de l'intention volontaire de l'homme. L'occurrence de ces deux modes est sujette à deux questions fondamentales qui concernent l'intention du changement et son mode de diffusion.

F. Pichault⁵⁵ aborde les processus à décrire à partir de trois critères :

- Les objets (que change-t-on ?) : le fonctionnement organisationnel (c'est-à-dire la façon dont les gens travaillent ?), les politiques applicables aux fonctions, la stratégie, les outils organisationnels (le système d'information formel, par exemple, du système informatique aux procédures qui lui sont associées) ?
- Les niveaux ou l'ampleur du changement : le niveau stratégique (donc les orientations majeures), le niveau managérial (donc les modalités de coordination), le niveau opératoire ?
- Les temporalités ?

Il propose alors une analyse critique des différentes approches que sont le changement planifié, la référence à des critères de contingence, l'approche politique, l'approche

⁵³ M. Zollo, « The Knowledge Evolution Cycle », *Working Paper*, AIM Research, GNOSIS, Manchester, 2005.

⁵⁴ V. Perret, *Les difficultés de l'action intentionnelle de changement : dualité de l'action et ambivalence des représentations*, Thèse Université de Paris IX - Dauphine, Paris, 1994.

⁵⁵ F. Pichault, « Le changement peut-il être géré » in P. Gibert, F. Guérin et F. Pigeyre (Eds.), *Organisations et comportements – nouvelles approches, nouveaux enjeux*, Dunod, Paris, 2005.

incrémentale, l'approche interprétative (cf. le *sensemaking* de **K. E. Weick**⁵⁶), l'approche contextualiste.

La question du mode de diffusion soulève la problématique d'un changement progressif ou brutal. La juxtaposition des deux perspectives conduit aux modèles évolutionnistes de l'organisation qui figurent le changement comme la succession de phases de ruptures et d'évolutions. L'organisation change alors de façon incrémentale et progressive avec une remise en cause (ou non) de la structure organisationnelle lors des « paliers ». C'est un changement qui peut, suivant les phases, être réversible (avec la thématique du « réglage »⁵⁷) ou non.

Pour ce qui concerne les changements progressifs, ce sont des ajustements marginaux qui sont vus comme permettant de « compenser » les perturbations internes et externes de l'environnement. Mais un changement profond peut cacher plusieurs autres changements, la multitude des adaptations faisant qu'il en résulte une forte modification en bout de course. **R. E. Quinn & K Cameron**⁵⁸ complètent cette observation dans leur théorie de l'incrémentalisme logique où ils établissent que le changement global est le résultat de plusieurs changements locaux et où le garant de la cohérence de cet ensemble se trouve être le dirigeant. Ce changement résulte d'ajustements et d'un apprentissage progressif pour conserver l'alignement de l'organisation par rapport à son environnement. R. E. Quinn définit ainsi neuf types de changements : le changement de structure, de style de gestion, de relations avec l'extérieur, d'acquisition et de désinvestissement, le changement lié à des développements internationaux, des capacités innovatrices, des effets de croissance et de motivation du personnel, des changements de valeurs et des attentes pour le personnel, des changements de technologie affectant l'organisation. Le changement peut passer par une série d'essais et d'adaptation mutuelle. Les périodes de ruptures fondent les bases de nouveaux équilibres dans les organisations. Les changements mineurs de stratégie, de structure ou de pouvoir ne s'accumulent pas forcément pour former un changement fondamental.

Cette question a été analysée par **I. Vandangeon-Derumez**⁵⁹ avec la notion de « séquence d'événements », les événements en question n'étant pas forcément ordonnés jusqu'à constituer des invariances conduisant à pouvoir émettre des « lois » de changement. L'auteur aboutit à distinguer deux types de dynamiques des processus de changement : le changement de type A (ou changement prescrit) qui se caractérise par une vision claire de l'organisation cible, un recensement des acteurs - clés susceptibles de mettre en œuvre le passage de la situation d'origine à la situation cible alors que le changement de type B (ou changement construit) se caractérise par une vision floue de l'avenir traduisant la volonté de ne pas fixer de cadre au changement et une grande liberté d'action laissée aux agents. L'auteur plaide pour la complémentarité des deux logiques d'action dans un même processus de changement, cette complémentarité étant justement constitutive de sa dynamique. Lestensions soulevées ici peuvent être résumées par la position de deux théoriciens : A. D. Chandler et A. Pettigrew. A. D. Chandler insiste sur le rôle de l'environnement et des crises dans le changement. A.

⁵⁶ K. E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage, 1995.

⁵⁷ D. Bonnet, « « Du réglage », *Colloque et séminaire international*, ISEOR, Lyon, 21-22 avril 2008, pp. 187-202

⁵⁸ R. E. Quinn & K Cameron, « Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence », *Management Science*, vol. 29, n°1, janvier 1983.

⁵⁹ I. Vandangeon-Derumez, *La dynamique des processus de changement*, Thèse Université de Paris IX - Dauphine, 1998.

Pettigrew met l'accent sur le contexte interne et la progressivité des processus. C'est en cela qu'il est possible de parler de « trajectoire organisationnelle ».

III. Quelques modèles de changement organisationnel

Une constante dans ces modèles est leur aspect descriptif au sens d'une cinématique du changement.

III.1. Le développement organisationnel

Le développement organisationnel (OD – *Organizational Development* - en anglais) a été la première appellation donnée au thème du changement organisationnel aux Etats-Unis au cours des années 1960 - 1970⁶⁰. Son univers lexical est celui de la progression (idéologiquement du progrès) dans une conception optimiste du management, le tout étant ancré dans une perspective évolutionniste.

Il est apparu en France au milieu des années 1970 autour d'auteurs comme **R. Beckhard**⁶¹, **W.G. Bennis**⁶² et **H.-C. de Bettignies et al.**⁶³. Ce dernier considère que « *le développement organisationnel fait l'hypothèse que le changement est un processus complexe et lent, qui exige en amont une réflexion en profondeur sur le plan du diagnostic de la culture de l'organisation, de son histoire, [de ses valeurs, ses règles du jeu], et de sa dynamique d'adaptation, avant de promouvoir après [restitution] la prise en charge par l'organisation elle-même d'une stratégie autocorrective des dysfonctions identifiées, par une méthodologie spécifique adaptée à chaque situation. Le changement est perçu comme devant être pris en charge par les acteurs du système, guidés vers des objectifs de leurs choix. Le développement organisationnel offre à l'entreprise « un faisceau de méthodes de management » qui apparaît plus comme un esprit qui doit conduire l'entreprise vers son développement et ses transformations que comme la maîtrise d'un ensemble de techniques. Les instruments de management ne constituent que des supports* », écrit-il encore. « *Le développement organisationnel incite à créer un sens en motivant chacun à exprimer le sien ; il favorise l'hétérarchie, la compétence et la situation l'emportant au cours du changement sur le titre ; il favorise l'interactivité puisqu'il cherche à ôter toute barrière à la communication. Le processus de changement et d'adaptation continue qui en résulte facilite la flexibilité* »⁶⁴. Cette méthode, puisqu'il est difficile de parler de théorie, exprime le désir d'« humaniser » les organisations dans le sens de l'amélioration de la qualité de vie de ses acteurs et d'accroître l'efficacité institutionnelle de ses systèmes. « *Le développement organisationnel est tout au autant une méthode de management qu'une philosophie* » qui a été créée pour répondre aux besoins des entreprises en matière de changement.

⁶⁰ F. Friedlander & L. D. Brown, « Organization Development », *Annual Review of Psychology*, vol. 25, 1974, pp. 313-341.

⁶¹ R. Beckhard, *Le développement organisationnel, stratégies et modèles*, Dalloz, Paris, 1975 (Ed. originale : *Organization Development: Strategies and Models*, Sage, Londres, 1969)

⁶² W.G. Bennis, *Organization Development : its Nature, Origins and Prospects*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1969

⁶³ H.-C. de Bettignies et al., *Maîtriser le changement*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1975.

⁶⁴ G. Probst & J.-Y. Mercier & O. Bruggimann & A. Rakotobarison, *Organisation et Management*, Editions d'Organisation, Paris, 1998.

La recherche académique a eu pour but de mieux comprendre les processus de changement programmé, d'évaluer les effets des efforts de promotion du changement social et de faire évoluer les théories du changement⁶⁵. Dès le début des années 80, **C. Faucheux & G. Amado & A. Laurent**⁶⁶ étendent le champ de la littérature au thème plus large du « changement organisationnel » et à ce qu'ils qualifient de perspectives latines. Ils vont y inclure, par exemple, l'analyse stratégique développée par M. Crozier et insister sur le fait que la place de l'organisation dans la société est déterminante au regard de ce thème du changement organisationnel. Un autre auteur, **F. Friedlander**⁶⁷ identifiera trois perspectives philosophiques comme liées à ce courant, mais de façon plus ou moins contradictoires : le rationalisme, le pragmatisme, l'existentialisme. Si les auteurs « latins » ont privilégié la dimension institutionnelle du changement, c'est parce que la société occupait une place majeure dans leurs préoccupations.

La contribution du champ du développement organisationnel à la théorie du changement réside dans la focalisation sur le facteur humain. Les changements recherchés répondent à des exigences ou à des demandes auxquelles l'organisation tente de répondre. Les agents du changement se réfèrent à une philosophie sociale, une certaine conception des valeurs humaines et du comportement organisationnel et partagent des normes ou des objectifs normatifs fondés sur leur système de valeurs. Une des notions fondamentales liée au développement organisationnel est la notion de « choix organisationnel ». C'est une stratégie éducative qui utilise les moyens les plus larges propres à réaliser des choix organisationnels meilleurs et plus nombreux dans un monde en mouvement.

L'approche organisationnelle relayée par l'OD se veut être un outil pour « entreprendre le changement ». Il faut de même considérer combien cette « *théorie de l'intervention contenue dans l'approche organisationnelle n'écarte pas le pouvoir et le conflit* »⁶⁸. La méthodologie mise en œuvre par l'O.D., enrichie de l'*action research* de K. Lewin⁶⁹, permet une « *vraie actualisation des possibles* »⁷⁰ et les « *changements s'inscrivent dans la vie réelle et non dans le périmètre restreint et décontextualisé d'un laboratoire* »⁷¹. La finalité des actions de changement est « *de savoir à la fois comprendre le fonctionnement du système étudié et l'évolution de ce système si certaines mesures étaient prises* ».

Le « comportement organisationnel » est un autre concept clé de la théorie du développement organisationnel⁷². Il est identifié comme une donnée de l'organisation et s'intéresse à l'étude du comportement humain et aux facteurs qui peuvent influencer la performance. L'étude du comportement organisationnel doit tenir compte des interactions entre la structure formelle, les tâches identifiées, la technologie employée, les méthodes de travail, le comportement des individus, le processus de gestion et l'environnement externe. Le comportement

⁶⁵ C. P. Alderfer, « Organization Development », *Annual Review of Psychology*, vol. 28, 1977, pp. 197-223.

⁶⁶ C. Faucheux & G. Amado & A. Laurent, « Organizational Development and Change », *Annual Review of Psychology*, vol. 33, 1982, pp. 434-470.

⁶⁷ F. Friedländer, « Patterns of Individual and Organizational Learning », in S. Shrivastava and Associates (Eds.), *The Executive Mind: New Insights on Managerial Thought and Action*, Jossey-Bass, San Francisco, 1983

⁶⁸ E. Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, Seuil, collection « points essais », Paris, 1997, p. 390.

⁶⁹ K. Lewin, *op. cit.*

⁷⁰ A. David, « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in A. David & A. Hatchuel & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, 2000, p. 197.

⁷¹ A. David, *op. cit.*, p. 195.

⁷² L. J. Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, Pitman, 1989

organisationnel⁷³ ne se limite pas à l'étude des comportements individuels. Il s'intéresse également au comportement de l'organisation en général et à son interaction avec les comportements individuels. « *Le développement des organisations est une action planifiée concernant l'organisation dans son ensemble, mise en œuvre par le sommet de la hiérarchie pour améliorer l'efficacité de l'organisation et sa santé grâce à des interventions programmées dans les processus de l'organisation, utilisant les sciences de comportements* »⁷⁴. Pour leur part, **T. G. Cummings & C. G. Worley**⁷⁵ définissent le développement organisationnel comme une « *application très large des sciences comportementales appliquées au développement planifié et au renforcement des stratégies organisationnelles, des structures et des processus d'amélioration de l'efficacité de l'organisation* ».

Le développement organisationnel permet d'accueillir d'autres apports théoriques et conceptuels comme la contingence, le structuralisme, l'individualisme méthodologique, l'identité et la culture, la théorie des conventions, celles des réseaux, celles de l'innovation pour autant qu'elles permettent une compréhension globale de l'entreprise autant qu'une véritable opérationnalisation de l'action sur le changement.

Pour conclure, nous pouvons dire que les objectifs du développement organisationnel sont de créer un climat d'ouverture à la résolution des problèmes, d'adjoindre l'autorité associée au rôle et au statut du savoir et de la compétence, de localiser les responsabilités concernant la prise de décision et la résolution de problèmes aussi près des sources d'information que possible, d'établir la confiance entre les personnes et les groupes, de focaliser l'attention sur les objectifs de travail et d'intensifier les efforts de collaboration, d'instaurer un système de récompenses qui tienne compte à la fois de la réalisation des objectifs de l'organisation et du développement des personnes, d'accroître, pour l'ensemble du personnel, le sentiment d'être partie prenante aux objectifs de l'organisation, d'aider les managers à diriger en fonction d'objectifs pertinents et d'accroître l'autonomie et l'autocontrôle de chacun des agents de l'organisation. Le développement organisationnel est centré sur le changement des attitudes et/ou des comportements et s'appuie sur une forme d'apprentissage fondée sur l'expérience.

III.2. La représentation du changement en « phases »

Toute une série de travaux ont été consacrés au changement organisationnel à partir de l'idée que l'organisation pouvait être représentée comme un organisme vivant.

R.F. Quinn & K. Cameron⁷⁶ proposent **un modèle en cycle de vie** avec :

- **La phase entrepreneuriale** qui correspond à une phase de rassemblement des ressources, de créativité. Il existe cependant une déficience en matière de coordination, le pouvoir étant détenu par le porteur du projet,
- **La phase « collectivité »** durant laquelle s'instaurent des structures et des modalités formelles de communication, l'affirmation d'une mission, un degré élevé d'implication des acteurs,

⁷³ A. Sorge & M. Warner, *Organisational Behaviour*, IEBM, 1998

⁷⁴ R. Beckhard, *op. cit.*

⁷⁵ T. G. Cummings & C. G. Worley, *Organizational Development and Change*, West, Minneapolis / Saint Paul, 1999, p. 2.

⁷⁶ R. F. Quinn & K. Cameron, *op. cit.*

- **La phase de formalisation et de mise en œuvre d'un contrôle** avec une formalisation des règles, l'accent étant mis sur l'efficacité et la conservation des structures,
- **La phase d'élaboration structurelle et de contrôle** durant laquelle la décentralisation apparaît en corrélation avec l'expansion des domaines d'activité et la prise en compte organisationnelle de l'« extérieur ».

L. E. Greiner⁷⁷, pour sa part, propose un modèle en phases de croissance et crises avec la phase de croissance par créativité et la crise de *leadership*, la phase de croissance par direction et la crise d'autonomie, la phase de croissance par délégation et la crise de contrôle, la phase de croissance par coordination et la crise de bureaucratie et la phase de croissance par collaboration à l'issue de laquelle il ne voit pas de crise. Il est concevable, même si l'auteur juxtapose les phases les unes derrière les autres vers une perfection croissante, de concevoir un tel modèle avec des allers et retours.

Le thème du changement organisationnel a également été illustré par la peinture de « fresques organisationnelles » suivant la modification des structures organisationnelles dans le temps et suivant la taille. **A. D. Chandler**⁷⁸ a ainsi, pour sa part, proposé la succession de thèmes stratégiques mis en relation avec des structures avec la stratégie initiale d'expansion en volume et la construction d'un organe administratif, la stratégie d'expansion géographique et le renforcement de la structure administrative, la stratégie d'intégration verticale et la création d'une structure fonctionnelle et la stratégie de diversification de produits et la construction d'une structure divisionnelle.

Le thème du changement organisationnel possède pour objet les questionnements liés à l'évolution de l'organisation suivant la nature des fondements des changements (paramètres sectoriels, paramètres de configuration, importance du changement) avec la tentative de repérage de moteurs du changement, de facteurs de rythmes et de processus. Ainsi, **L. G. Hrebiniak & W. F. Joyce**⁷⁹ proposent un cadre de formulation d'une problématique de l'adaptation organisationnelle en croisant deux facteurs, le déterminisme environnemental et le choix de changement en distinguant quatre cas : l'adaptation par *design* dans le cas d'un déterminisme faible et d'une volonté stratégique forte, l'adaptation par hasard quand les deux déterminants sont faibles, l'adaptation volontaire aux contraintes quand les deux déterminants sont forts et la « sélection naturelle » quand le déterminisme environnemental est fort et la volonté stratégique en termes de structure organisationnelle faible.

C. Oliver⁸⁰ propose que le changement organisationnel suppose un processus préalable de désinstitutionnalisation. Rappelons qu'il propose de distinguer trois sources de pressions qui émanent de l'environnement ou de l'organisation : des forces politiques, fonctionnelles ou sociales qui permettent d'expliquer que certaines pratiques institutionnalisées soient remises en question soit progressivement (par *dissipation*), soit brutalement (par *rejection*).

⁷⁷ L. E. Greiner, « Evolution and Revolution as Organizations Grow », *Harvard Business Review*, juillet – août 1972.

⁷⁸ A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962 et encore *The Visible Hand – The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977.

⁷⁹ L. G. Hrebiniak & W. F. Joyce, « Organisational Adaptation : Strategic Choice and Environmental Determinism », *Administrative Science Quarterly*, vol 30, septembre 1985.

⁸⁰ C. Oliver, « The Antecedents of Deinstitutionalization », *Organization Studies*, 1992, vol. 13, n° 4, pp. 563-588.

Le changement peut aussi être vu comme un phénomène programmé. **J. Porras & R. C. Silvers**⁸¹ ont proposé un modèle homogène du changement programmé et planifié joignant les perspectives du développement organisationnel (OD) et celles de la transformation organisationnelle (OT). Dans cette perspective, le changement possède un impact non seulement sur le cadre de travail mais aussi sur la vision de l'organisation. Les changements sont d'ordre cognitifs et aboutissent à un changement de représentation. Les auteurs nous proposent de prendre en compte quatre facteurs autour de l'intervention liée au changement, des variables organisationnelles ciblées par l'intervention, des membres impliqués, des résultats au niveau organisationnel.

Ces auteurs proposent aussi une typologie des changements cognitifs en quatre classes :

- Le changement de type alpha : c'est un changement de perception des variables à l'intérieur d'un paradigme qui n'altère pas leur configuration. Par exemple : la perception de l'amélioration d'une compétence,
- Le changement de type beta : c'est un changement dans la vision qu'ont les individus de la signification d'une variable à l'intérieur d'un paradigme existant qui n'altère pas leur configuration. Par exemple : un changement de standard,
- Le changement de type gamma A : c'est un changement de configuration des variables existantes (sans addition de nouvelles) à l'intérieur d'un paradigme ; par exemple : déplacer l'accent de la diminution des coûts vers la qualité totale à l'intérieur d'un paradigme dont la logique de production est de type *push*,
- Le changement de type gamma B : c'est le remplacement d'un paradigme par un autre qui contient plusieurs nouvelles variables. Par exemple : le passage d'un paradigme dont la logique de production est de type *push* à un paradigme dont la logique est de type *pull*.

Une autre perspective consiste à distinguer changement épisodique et changement continu. **K. E. Weick & R. E. Quinn**⁸² reprennent les cinq propriétés identifiées par **D. Dunphy**⁸³ comme devant caractériser toute théorie du changement organisationnel : une métaphore sur la nature de l'organisation, un cadre d'analyse pour comprendre le processus de changement, un modèle idéal d'organisation qui indique à la fois une direction pour le changement et des valeurs servant à l'évaluation de la réussite du processus de changement, des principes d'intervention qui spécifient quand, où et comment rapprocher l'organisation du modèle idéal, une définition du rôle des agents responsables du changement.

III.3. K. E. Weick & R. E. Quinn : la dualité changement épisodique et changement continu

Si l'on met en évidence que, dans les études sur le changement organisationnel, la différence entre le changement discontinu et le changement continu dépend en fait de la position de l'observateur, l'évolution serait alors vue, à un niveau macro avec l'idée de rupture, à un niveau micro avec l'idée d'adaptation. Il existe ainsi des modèles qui combinent phases d'adaptation et phases de rupture.

⁸¹ J. Porras & R. C. Silvers, « Organization Development and Transformation », *Annual Review of Psychology*, n° 42, 1991, pp. 51-78.

⁸² K. E. Weick & R. E. Quinn, « Organizational Change », *Annual Review of Psychology*, n° 50, 1999, pp. 361-386.

⁸³ D. Dunphy, « Organizational Change in Corporate Settings », *Human Relations*, vol. 5, n° 49, 1996, pp. 541-552.

Pour justifier le changement épisodique, les éléments qui sont mis ensemble sont la faible fréquence, la discontinuité et l'intention. Le changement apparaît alors dans des périodes de divergences avec des incitations « extérieures ». L'efficacité a valeur de référence ; les préoccupations concernent les adaptations à court terme et les contraintes liées au jeu social de et dans l'organisation. L'initiation est alors le motif principal du changement.

Le processus de changement épisodique serait peu fréquent, lent du fait de sa dimension, moins achevée, plus « stratégique » et plus délibérée que le changement émergent, avec plus de « ruptures ». Le temps qu'il prend est lié à la nécessité d'expérimenter et d'intégrer. Les éléments qui vont à l'encontre de ce changement sont l'inertie, la non-univocité du changement (le champ des possibilités est ouvert) et ce qui est vu comme pouvant remplacer la configuration initiale. Il y a donc une espèce d'aspect dramatique de ce changement car on y brise les équilibres (d'où les inerties) avec des références telles que le passage d'une situation à une autre, l'idée de progrès (de moins bon à meilleur), la modification des buts, l'idée de déséquilibres liés au mouvement, l'idée de séparation entre ceux qui gèrent le changement et ceux qui le font et l'idée que, dans le changement, il y a des agents de l'organisation qui reviennent aux habitudes antérieures. Le changement n'est donc pas aussi linéaire mais en spirale.

La taille des groupes concernés par le changement accrédite l'idée de résistance d'où l'importance des premiers qui doivent changer et l'importance accordée aux pratiques discursives. Le changement épisodique est intentionnel, peu fréquent, discontinu et survient le plus souvent lors de périodes d'inadéquation entre l'organisation et l'environnement.

Trois notions clés sont ainsi mises en avant :

- L'inertie. Elle est vue comme l'inadéquation entre le rythme de changement interne à l'organisation comparé à celui de l'environnement,
- Le déclenchement. K. E. Weick & R. E. Quinn mentionnent cinq sources importantes de déclenchement : l'environnement, la performance de l'organisation, les cadres dirigeants, la structure, la stratégie,
- Le remplacement d'un état par un autre. Les phases mentionnées par K. Lewin (gel, dégel, regel) se retrouvent dans ce type de changement et K. E. Weick & R. E. Quinn voient l'inertie comme la force inhibitrice essentielle.

Pour ce qui concerne le changement continu, les dynamiques ne sont pas différentes de celles du changement évolutif. La perspective est située à un niveau beaucoup plus détaillé (micro). L'acceptation du changement est vue comme une constante. Les images des organisations en changement continu sont bâties sur les idées d'improvisation, de traduction, d'apprentissage. L'improvisation va de pair avec l'auto-apprentissage, la traduction avec le fait de dépasser les objectifs planifiés, celle d'apprentissage avec le fait de pouvoir faire autre chose.

Le processus de changement continu repose sur des ajustements faibles mais continus. Il y a interférence avec le concept de culture (légitimité de ces adaptations continues) même si les organisations en changement continu possèdent les mêmes formes organisationnelles que celles qui sont en changement évolutif avec des sous-unités fortement interdépendantes et une efficacité ayant valeur de référence. Le problème n'est plus seulement celui du changement mais celui de la voie induite par ces changements d'où des aspects tels que le cycle des flux et des reflux, les nouveaux processus induits par le changement, le voyage avec des chemins

multiples, la quête de l'équilibre à retrouver, l'appropriation du changement par les agents de l'organisation, l'importance des logiques d'attractivité de ce qui a changé (ou de ce qui va changer) et la façon dont les directions gèrent cette attractivité. La capacité des agents à créer du sens est quelque chose d'important et donc, là encore, l'importance du discours est à souligner.

Le changement continu est évolutif, cumulatif, émergent et opère en l'absence d'intentions clairement définies *a priori*. En ce sens, cette conception du changement continu se rapproche de celle de l'apprentissage organisationnel et de l'auto-organisation. Des aspects tels que la culture organisationnelle, les compétences sont mises en avant.

K. E. Weick & R. E. Quinn évoquent des hypothèses « confucéennes » pour fonder la conduite du changement dans une telle perspective avec l'hypothèse cyclique suivant laquelle les différents schémas propres au changement continu sont en nombre limité et se répètent, l'hypothèse de processus selon laquelle les mouvements suivent une séquence ordonnée en cycle, l'hypothèse de voyage sans fin selon laquelle il n'existe pas d'état final, l'hypothèse d'équilibre suivant laquelle les interventions de changement ont pour objectif de restaurer l'équilibre de l'organisation, l'hypothèse de caractère approprié selon laquelle les actions correctes maintiennent l'harmonie et l'hypothèse de changement perpétuel qui mentionne que rien ne reste identique pour toujours, tout en se référant toujours à la trilogie « gel – dégel – regel ».

Les cinq trajectoires types de K. Lewin peuvent ici aussi servir encore de référence. On peut admettre qu'il y a une hypothèse de linéarité avec un changement linéaire dans le temps, une hypothèse de progression avec le passage d'un état « inférieur » à un état « supérieur », une hypothèse de déséquilibre où le mouvement est initié par un déséquilibre, une hypothèse d'objectif où le mouvement est orienté vers une situation spécifique et une hypothèse de séparation où le mouvement est piloté par des agents extérieurs.

Il est aussi possible de rapprocher ces deux perspectives de changement épisodique et de changement continu de celle du changement vu comme une succession de crises et de mutations⁸⁴ et celle du changement progressif⁸⁵.

	Changement épisodique	Changement continu
Métamorphoses de l'organisation	Les organisations sont inertes. Le changement est peu fréquent, discontinu et intentionnel	Les organisations s'auto-organisent. Le changement est constant, évolutif et cumulatif
Cadre d'analyse	Le changement est vu comme réponse à l'incapacité de l'organisation d'adapter sa structure profonde	Le changement est un flux incessant de petites modifications. Il est le produit de l'instabilité organisationnelle

⁸⁴ A. D. Chandler, *op. cit.*

⁸⁵ A. Pettigrew, « Context and Action in the Transformation of the Firm », *Journal of Management Studies*, vol.24, n°6, 1987, pp. 649-670.

Modèle Idéal	L'organisation idéale est capable de s'adapter continuellement	L'organisation idéale est capable de s'adapter continuellement
Principes d'intervention	Le changement est intentionnel, conscient, linéaire, progressif. Il nécessite une intervention extérieure	Le changement est confucéen. Il est cyclique, processif. Il n'a pas d'état final et recherche l'équilibre éternel
Rôle des agents du changement	Ils introduisent la nouvelle idée au sein du système	Ils jouent le rôle de « créateurs de sens »

III.4. Le changement vu comme une succession de crises et de mutations et le changement vu comme étant progressif (A. D. Chandler vs A. Pettigrew)

A. D. Chandler ne conçoit pas le changement au jour le jour mais comme un phénomène dynamique et discontinu. Les décisions stratégiques précèdent la mise en place de nouvelles structures. A l'inverse, A. Pettigrew constate que la structure ne suit pas la stratégie et il défend une vision incrémentale où décisions stratégiques et changements organisationnels interagissent. La question du changement est alors construite autour de deux problèmes : la survie et la régénération. La structuration du pouvoir de changement par le contexte est essentielle. Le tableau suivant proposé par **E. Godelier**⁸⁶ propose une comparaison entre les deux perspectives.

	A. D. CHANDLER	A. PETTIGREW
Origine du besoin du changement	Environnement et crise. Changements surtout technologiques	Contextes interne et externe multi dimensionnels
Développement du changement dans le temps	Temps « courts » et phénomène discret	Temps « long » et phénomène continu
Initiateurs du changement	Les managers	Les <i>leaders</i> et acteurs coalisés
Rôle des dirigeants	Innover en créant des structures de coordination	Gérer un processus politique
Vecteurs du changement	Les outils et les mécanismes de gestion	La négociation et le conflit
Concrétisation du changement	Séquences décisions - applications	Emergence d'une nouvelle légitimité

III.5. La classification des catégories du changement organisationnel par A. H. Van de Ven & M. S. Poole

⁸⁶ E. Godelier, « Le changement dans les entreprises, crise ou mutation ? », *Revue Française de Gestion*, septembre – octobre 1998.

Dans un souci de classification des travaux effectués sur le changement organisationnel, A. H. Van de Ven & M. S. Poole⁸⁷ proposent **quatre familles** pouvant être distinguées selon deux dimensions : soit l'unité d'analyse, selon qu'on la considère en une ou plusieurs entités, soit le mode de changement, prescrit ou émergent. Les quatre familles proposées par les auteurs sont :

- **Les théories dites du « cycle de vie » pour lesquelles le changement est en quelque sorte contenu dans les « gènes » de l'organisation et qui suit un programme établi à l'avance.** Le contexte et les facteurs externes peuvent exercer une influence sur le cycle de changement mais dans une certaine mesure seulement car le mouvement est déterminé, immuable. La progression suit une séquence d'étapes ou de phases cumulatives et conjonctives,
- **Les théories évolutionnistes considèrent le changement comme un mouvement cumulatif et s'intéressent aux populations.** Comme dans l'évolution biologique, le changement suit un cycle continu du type variation – sélection – rétention. Le hasard est souvent considéré comme la source de variations dans la forme des organisations (H. Aldrich⁸⁸). Une variation peut entraîner la sélection d'une forme nouvelle d'organisation alors que la rétention a tendance à préserver les anciennes (K. E. Weick⁸⁹, J. Pfeffer⁹⁰),
- **Les théories « dialectiques » expliquent le changement en termes d'oppositions et de confrontations, qu'elles soient internes ou externes.** L'opposition de valeurs, les conflits d'intérêts et d'objectifs sont les moteurs du changement. La thèse et l'antithèse s'opposent en mouvement tandis que la synthèse correspond aux phases de stabilité entrecoupant le changement,
- **Les théories téléologiques suivent la logique selon laquelle les objectifs ou la raison d'être propres à l'organisation sont la cause finale qui guide le mouvement et le changement.**

Théories	Cycle de vie	Evolutionniste	Dialectique	Téléologique
Exemples	Métamorphoses Modèles cycliques	Darwinisme Equilibre ponctué	Matérialisme dialectique	Constructivisme fonctionnalisme DPO
Pionniers	Comte, Spencer Piaget	Lamarck, Darwin, Mendel	Hegel, Marx, Freud	Weber, Simon
Métaphore	Croissance organique	Survie concurrentielle	Opposition et conflit	Coopération intéressée
Logique	Programmation Planification	Sélection concurrentielle	Forces contradictaires	Construction sociale
Progression des éléments	Linéaire et irréversible	Séquences de variation	Thèse Antithèse Synthèse	Cycle planification/contrôle
Force	Programmation	Concurrence	Conflit	Objectifs
Auteurs	Piaget (1963) Rogers (1995)	Weick (1979) Pfeffer (1982)	Covaleski & Dirsmith (1958)	March & Simon March & Olsen (1976)

⁸⁷ A. H. Van de Ven & M. S. Scott Poole, « Explaining Development and Change in Organizations », *Academy of Management Review*, vol 20, 1995, pp. 510-540.

⁸⁸ H. Aldrich, *Organizations and Environment*, Prentice Hall, 1979.

⁸⁹ K. E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, 2^e ed., Addison-Wesley, 1979.

⁹⁰ J. Pfeffer, *Organizations and Organization Theory*, Pitman, 1982.

III.6. La typologie du changement selon R. L. Daft

S'inscrivant dans une perspective de changement programmé, R. L. Daft⁹¹ propose une typologie du changement reposant sur **quatre types de changement stratégique en fonction de l'élément sur lequel porte la vision qu'ont les dirigeants du milieu dans lequel évolue l'organisation** :

- La stratégie et la structure organisationnelle rassemblent les modifications apportées à la structure formelle et hiérarchique, au management stratégique, aux différentes lois et règlements, au système de rémunération, aux relations du travail, aux instruments de coordination, aux systèmes d'information, de contrôle, de comptabilité. Ce changement est généralement induit par le sommet,
- Les individus et la culture désignent les changements de valeurs, les attitudes, les comportements, les attentes, les croyances, les capacités, les compétences. Ce type de changement implique des modifications au niveau de la structure informelle, des canaux de communication, des réseaux de pouvoir et d'influence de l'organisation,
- Les changements intervenant sur les produits et les services concernent les *outputs* de l'organisation. Elles incluent aussi bien les petites améliorations (changements incrémentaux) et l'adaptation des produits existants que les mises au point des lignes de produits et de services entièrement nouvelles. Il convient d'intégrer ici les apports des différentes théories de la gestion et de l'innovation organisationnelle. Ce changement remonte le plus souvent de la base organisationnelle avec un caractère émergent,
- La technologie employée marque les changements dans le processus de production, y compris dans ses compétences et savoir-faire de base. Ce type de changement vise à améliorer la production en la rendant plus efficiente ou en en accroissant l'échelle. Ces changements incluent les techniques permettant l'élaboration des produits et des services : méthodes de travail, équipements, machines, etc. R. L. Daft estime qu'il est possible de rapprocher ces perspectives des différentes théories sur l'innovation technologique.

III.7. D'autres typologies

Pour sa part, la typologie du changement selon A. D. Meyer *et al.*⁹² repose sur un classement en fonction d'un premier mode de changement (continu ou discontinu) et du premier niveau d'occurrence du changement (l'organisation ou l'industrie). Ces auteurs aboutissent aussi à quatre types de changements : l'adaptation de l'organisation dans le cas d'un changement continu, la métamorphose de l'organisation dans le cas d'un changement discontinu, l'évolution au regard du secteur dans le cas d'un changement continu, la révolution au regard du secteur dans le cas d'un changement discontinu.

Pour sa part, R. Soparnot⁹³ distingue les modèles unidimensionnels, en rappelant la typologie de J.-L. Denis & F. Champagne⁹⁴, des modèles multidimensionnels, en rappelant la typologie de F. Pichault⁹⁵ :

⁹¹ R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, 1998.

⁹² A. D. Meyer & G. R. Brooks & J. B. Goes, « Environmental Jolts and Industry Revolutions : Organizational responses to Discontinuous Change », *Strategic Management Journal*, 1990, n° 11.

⁹³ R. Soparnot, « Le pilotage du changement organisationnel : de la gestion du changement à la création de conditions favorables », *Observer pour agir*, n° 2, 2003, ESC Amiens Picardie.

⁹⁴ J.-L. Denis & F. Champagne, *Pour comprendre le changement dans les organisations*, Gestion, Paris, 1990.

⁹⁵ F. Pichault, *Ressources humaines et changement stratégique : vers un management politique*, De Boeck, Bruxelles, 1993.

- **Les modèles unidimensionnels** avec **le modèle hiérarchique** qui conçoit le changement *top-down* (aller d'une situation A vers une situation B en une succession d'étapes comme l'identification du problème, la détermination des options, le choix de la meilleure solution, le développement organisationnel conçoit le changement comme principe d'action), **le modèle politique** qui conçoit le changement comme reconnaissance de la pluralité des acteurs et de leurs intérêts divergents (ce modèle met l'accent sur le processus politique au regard du jeu d'un pouvoir organisationnel : degré de convergence des stratégies d'acteurs et finalités proposées ; le pilote du changement joue un rôle de facilitateur) et **le modèle psychologique** qui assimile le changement à un processus d'apprentissage au regard d'un jeu des appropriations individuelles et collectives.

- **Les modèles multidimensionnels** avec **l'incrémentalisme** qui prend en compte l'importance des situations passées où le changement opère par essais-erreurs, **l'interprétativisme** où le changement est lié à la production de sens proposée par les dirigeants et interprété par les agents de l'organisation.

G. Johnson & H. Scholes⁹⁶ croisent deux axes, celui du rythme du changement (incrémental ou radical) avec celui du moteur du changement (réactif ou proactif).

	Changement incrémental	Changement radical
Proactif	<p>AJUSTEMENT</p> <p>Anticiper les besoins de changement par un processus proactif d'ajustement des pratiques en cours</p>	<p>TRANSFORMATION PLANIFIEE</p> <p>Planifier un changement drastique par anticipation grâce aux techniques d'analyse stratégique et d'aide à la décision</p>
Réactif	<p>ADAPTATION</p> <p>Réagir aux pressions environnementales et concurrentielles</p> <p>Adapter le paradigme organisationnel existant afin d'éviter les incohérences trop flagrantes avec l'environnement</p>	<p>TRANSFORMATION FORCEE</p> <p>Remettre en cause les schémas de pensée implicite à la suite d'un Processus de dérive stratégique</p>

Une autre version de cette logique croise « Ampleur du changement » et « Nature du changement » :

		Ampleur du changement	
		Faible	Forte
Nature du	Evolution	Incrémental	Adaptation

⁹⁶ G. Johnson & H. Scholes, in F. Fréry (Ed.), « Stratégique », Publi-Union, Paris, 2000, pp. 533-534.
Le changement organisationnel - Yvon PESQUEUX

changement

Radical

Réajustement

Révolution

L'ajustement peut être rapproché de l'incrémentalisme logique de **J. B. Quinn**⁹⁷ ; il met l'accent sur l'expérimentation à tous les niveaux de l'organisation. Le changement repose sur les hommes et le *leader* y est vu comme l'initiateur du changement qui, s'il ne peut qu'avoir une vague idée de l'organisation cible, doit savoir instaurer le contexte organisationnel du changement. L'adaptation met l'accent sur le déterminisme de l'environnement où l'agent du changement possède plutôt un rôle passif d'écoute. La transformation planifiée trouve son origine dans la volonté d'un homme. Il se caractérise par son aspect brutal et rapide et dans sa capacité à convaincre. La transformation forcée repose aussi sur la référence à un *leader* mais qui a été entraîné dans le processus de changement.

D. Autissier & J.-M. Moutot⁹⁸ croisent les perspectives d'un changement défini au regard de son intentionnalité (« changement imposé – changement volontaire ») et de son rythme (« changement brutal – changement progressif ») pour identifier les quatre types de changement ci-dessous :

	Changement prescrit	Changement construit
Changement progressif	<ul style="list-style-type: none">- Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaires, technologique, etc.)- 12 à 36 mois- Projet de type passage à l'an 2000	<ul style="list-style-type: none">- Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les agents se représentent leur organisation- 1 à 10 ans- Orientation « client », qualité etc...
Changement brutal	<ul style="list-style-type: none">- Solution à un dysfonctionnement- 1 jour à 3 mois- Accident, grève, plaintes de clients	<ul style="list-style-type: none">- Transformations des pratiques et de l'organisation- 6 à 18 moisNouvel outil informatique, compétences commerciales
	Changement de crise	Changement adaptatif

III.8. Le changement organisationnel et la théorie de la sélection

⁹⁷ J. B. Quinn, *Strategies for Change : Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood, Illinois, 1980.

⁹⁸ D. Autissier & J.-M. Moutot, *Pratiques de la conduite du changement*, Dunod, Paris, 2003.

R. Durand⁹⁹ offre une analyse de la théorie de la sélection dans laquelle il souligne l'importance qui lui est accordée dans les phases qui servent, en général, à décrire le changement organisationnel (cf. **A. H. Van de Ven & M. S. Poole**¹⁰⁰) tout en remarquant qu'elle constitue l'étape évolutionniste qui plonge les catégories du changement organisationnel dans le champ des savoirs de la biologie (cf. plus haut). « *La sélection favorise ainsi la « reproduction » des organisations en choisissant de manière continue certains types de variations ou, dit autrement, la diffusion de certaines formes organisationnelles (...). La sélection serait un dispositif calculatoire contingent à la définition de la valeur ayant des répercussions sur l'accumulation du capital interne et externe à l'organisation* ».

Il mentionne l'existence de **trois grands courants** venant donner corps à cette théorie :

- **Le courant écologique**. Les populations d'entreprises s'inscrivent et se concurrencent dans un environnement sélectif qui favorise ou défavorise telle ou telle forme organisationnelle, chacune d'entre elles étant caractérisée par une certaine inertie structurelle (**M. T. Hannan & J. Freeman**¹⁰¹),
- **Le courant évolutionniste**. L'organisation est vue comme un ensemble de routines organisationnelles qui se déploient dans le temps en favorisant telle ou telle forme organisationnelle,
- **Le courant « ressources »**. Les formes organisationnelles sont favorisées par l'environnement sur la base des ressources et des aptitudes qu'elles détiennent.

Dans **les logiques inter niveaux**, il distingue **les causalités descendantes** (les niveaux de sélection supérieurs conditionnent les inférieurs) **des causalités ascendantes** (les changements importants résultent de la combinaison de petits changements) et **la concurrence dynamique** « partie – tout ».

Ce corpus théorique repose sur la quête de caractéristiques « sélectionnistes ».

III.9. Le changement organisationnel et l'approche communicationnelle

Le rôle du discours et de sa communication a été maintes fois souligné. Et pourtant, l'approche communicationnelle du changement organisationnel s'intéresse à la construction collective de l'organisation et du changement non pas comme moyen mais comme discours. Le « modèle discursif » qui sert de référence nous invite à voir la communication comme jouant le « rôle » central dans « *la création de signification, dans la mobilisation des acteurs et dans la négociation de règles d'action* »¹⁰². Cette approche postule que l'organisation est une communauté discursive, c'est-à-dire construite pour et à travers le discours et créée par ses membres tout en opérant selon deux modalités en tension dynamique : la conversation et le texte.

La dimension conversationnelle renvoie aux interactions, la dimension textuelle concerne, quant à elle, le sens conféré à ces mêmes interactions. On entrevoit là la dualité

⁹⁹ R. Durand, « Théorie de la sélection et développement organisationnel », in R. Durand (Ed.), *Développement de l'Organisation – nouveaux regards*, Economica, Paris, 2002, pp. 15-36.

¹⁰⁰ A. H. Van de Ven & M. S. Poole, *op. cit.*

¹⁰¹ M. T. Hannan & J. Freeman, « The Population Ecology of Organizations », *The American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, 1977, pp. 929-964

¹⁰² N. Giroux, « La Construction Discursive de l'Organisation », *Colloque Constructivisme et Sciences de Gestion*, IAE de Lille, 23 octobre 1997.

qu'entretiennent ces deux modalités de la communication : c'est à travers la conversation qu'est produit et réaffirmé le texte, qui vient à son tour contraindre et rendre possible la conversation. On pourrait, à ce titre, utiliser le terme d'*enaction*.

Le texte est à la fois habilitant et contraignant pour l'action. Le texte, en conférant une signification, « définit les interactions », et dans le même temps, n'est saisissable que dans les contextes d'interactions où il est mobilisé, par exemple dans les activités des agents¹⁰³. Dans ce modèle, la compréhension du collectif organisationnel, sa nature et son existence, sont à trouver dans la structure de la communication. La nature de la communication suppose que c'est par la mise en relation des humains avec des objets et des outils, que se construit le collectif organisationnel car elle permet de faire sens et de donner ainsi à ce collectif les moyens de ses actions. Dès lors, l'outil de gestion peut être considéré comme étant constitutif de l'organisation. Il n'est plus passif et au service exclusif de la direction, mais actif en ce qu'il contribue à créer de la signification entre tous les agents. À ce titre, les objets et les outils de gestion, tout comme les agents, à travers leurs interactions, sont engagés dans la construction de la vie organisationnelle. Et s'ils sont engagés dans la production de la vie organisationnelle, ils le sont dans sa transformation.

Puisque l'organisation est ici considérée comme communicationnelle, il n'y a aucune raison pour postuler qu'il n'en est pas de même pour le changement. Aussi, le modèle discursif invite à penser le changement comme « *le fruit d'un processus organisant qui se réalise au quotidien par et dans la communication* »¹⁰⁴. Et puisque la communication, en tant que constitutive de l'organisation, implique la mise en relations d'acteurs et d'outils, on peut alors poser que le changement est structuré par et dans les conversations (ou interactions communicationnelles) qu'entretiennent les agents avec les outils.

On s'éloigne des représentations qui posent le changement comme délibéré, prescrit, et au sein duquel le seul « actant » pertinent était la direction. Le changement est ici considéré comme un processus complexe, construit au jour le jour, sous-tendant l'apprentissage. Toute action de changement viendra alors modifier les différents niveaux d'organisation qui relèvent du texte et de la conversation¹⁰⁵. Par interaction dynamique, le changement affectera autant les pratiques des agents, sous-tendues dans leurs conversations, que leurs représentations de l'organisation, c'est-à-dire le sens qu'ils attribuent à leur collectif. Aussi, pour étudier le changement, faut-il examiner les deux dimensions de la communication : la dimension cognitive, de l'ordre des représentations et la dimension organisationnelle, du domaine de la réalisation.

III.10. Un changement organisationnel spécifique : le changement induit par une modification technique

Un changement organisationnel toujours considéré comme inéluctable est celui qui est induit par une modification de l'environnement technique, qu'il soit introduit « volontairement » ou « imposé » de l'extérieur.

¹⁰³ D. Robichaud, *Au-delà de l'Action et de la Structure : Traduction, Réseaux d'actants et Narrativité dans un processus de discussion publique*, Thèse Ph.D., Montréal, 1998.

¹⁰⁴ N. Giroux, « La Réorganisation des Fusions-Acquisitions par la Conversation : l'analyse de trois cas », *Séminaire de recherche « Le changement dans les organisations »*, GRASCE, Aix-Marseille, 11 mars 1999.

¹⁰⁵ N. Giroux, *op. cit.*

Cette problématique donne lieu aux **trois postures** suivantes :

- **Celle du déterminisme technique.** Les choix organisationnels ne sont pas vus comme un choix conscient mais comme le fait de contraintes externes que l'agent connaît peu et contrôle faiblement, l'organisation étant le produit de la technique ; il existe une version « douce » de ce même déterminisme, qui est souvent celui qui est mis en avant quand on parle de l'informatique avec la notion de contingence technique,
- **Celle de l'impératif organisationnel.** C'est la perspective inverse. La structure organisationnelle est décidée en fonction des intentions de ses concepteurs, d'où son indépendance de la technique et les choix délibérés des moyens appropriés.
- **Celle de la perspective émergente.** Il n'y a pas de déterminisme technique ou organisationnel, mais une interaction de ces deux thèmes avec le contexte social. Cette perspective est clairement sociotechnique. Le changement organisationnel lié à la perspective émergente dépend du degré de standardisation et de formalisation des procédures, de la complexité horizontale vue par rapport au nombre d'éléments de même niveau hiérarchique, de la complexité verticale et l'envergure du contrôle, du degré de centralisation. **F. Pichault**¹⁰⁶ tente, dans plusieurs de ses travaux, d'apporter une compréhension du problème essentiel de la gestion des ressources humaines lors d'un processus de changement organisationnel induit par des modifications techniques. C'est l'informatisation qui offre les cas concrets le plus souvent étudiés. Il part du principe que toute technique reste soumise au verdict de ses utilisateurs. Or, les rapports de pouvoir, les stratégies personnelles ou collectives, les compromis sont souvent plus déterminants que les capacités intrinsèques de la technique visée.

Deux regards sont aujourd'hui portés sur le changement technique : celui du **matérialisme historique**, dont l'analyse matérialiste qui en découle s'inscrit dans une logique de type plutôt déterministe et celui de **la sociologie des organisations** qui offre une perspective plus interactionniste.

Le cadre conceptuel du matérialisme historique peut être représenté comme une construction à plusieurs étages, où l'organisation est comprise comme un ensemble ouvert, traversé par la lutte des classes. Il y a d'abord les forces productives considérées comme la base de la construction dont va émerger le *primummovers*, initiateur du changement. Ces forces productives se caractérisent par trois éléments fondamentaux : la force de travail de l'homme cherchant à dominer son environnement, le mode de division du travail qui se décompose chronologiquement en coopération simple, puis en coopération fondée sur la division du travail du genre manufacturier, jusqu'à la division technique du travail, et enfin, la technique. Les rapports sociaux de production sont en quelque sorte la projection des forces productives. Elles forment le contexte socio-politique de la structure sociale. Quel que soit le mode de production envisagé, ces rapports se définissent selon le régime de propriété (appropriation des moyens de production) et le degré d'exploitation (reflet l'intensité de la domination d'un groupe social sur les autres). Par ailleurs, ces deux séparations engendrent la formation de tensions fondamentales entre un groupe qui détient les moyens d'exercer le contrôle sur le travail d'autrui et un autre groupe qui effectue, en vendant sa force de travail, le travail social contrôlé. Enfin, il s'agit de considérer la question des étages supérieurs de la

¹⁰⁶ Voir, par exemple, J. Nizet & F. Pichault, *Comprendre les organisations – Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin, Montréal, Québec, 1994 - F. Pichault & G. Warnotte & L. Wilkin, *La fonction ressources humaines face aux restructurations – 3 cas de downsizing*, L'Harmattan, collection « Logiques économiques », Paris, 2000.

construction définis par le cadre réglementaire et institutionnel (politique, droit, morale, connaissance, art, etc.) ainsi que par l'idéologie, qui entretiennent des relations avec l'évolution technique. Le matérialisme historique propose une explication du changement en accordant un rôle prépondérant aux étages inférieurs de la structure sociale. Le mouvement est amorcé à partir d'un décalage entre le mode de division du travail en vigueur et l'état de la base technique. Le processus dialectique ainsi réalisé est particulièrement formel dans le cas du machinisme : le mode de division du travail laisse une large place à l'habileté de métier, l'évolution de cette division du travail fait apparaître de nouveaux rapports sociaux de production fondés sur la parcellisation des tâches et l'intensification du rythme de travail et engendre alors de nombreuses insoumissions de la part des travailleurs. Le décalage est résorbé par le patronat (concentrant le pouvoir) qui généralise le machinisme et ajuste ainsi la base technique à l'évolution de la division du travail. Le matérialisme pose alors la question centrale du changement inter structurel, c'est-à-dire celle du passage d'une structure socio-historique à une autre si l'on atteint une masse critique. Le matérialisme historique attribue un rôle fondamental au progrès technique, caractérisé par l'accroissement de la productivité de la force de travail qui en résulte et, en fin de compte, à l'élimination d'une partie de la main-d'œuvre nécessaire. L'innovation technique ainsi considérée conduit alors au chômage d'adaptation. Quant à l'informatisation, les analyses contemporaines représentent deux groupes de même conviction, les uns autour de la thèse « régulationniste » ou évolution logique du machinisme à l'informatisation, les autres entrevoyant de nouveaux rapports sociaux car la plupart des activités est alors prise en charge par la machine.

Le second paradigme est celui de la sociologie des organisations, même s'il est difficile de trouver une unité parmi les différentes tendances de ce champ. Les théoriciens en question définissent l'organisation comme un système d'action collective ayant une structure propre, résultant spécifiquement de la combinaison de multiples relations entre acteurs et dont le problème majeur consiste à définir les modes de coopération les plus efficaces entre ses membres en vue de la réalisation d'objectifs communs. Un tel système jouit d'une autonomie relative par rapport aux déterminations structurelles de l'environnement. Ici encore, les phénomènes de pouvoir jouent un rôle fondamental et apparaissent intimement liés au fonctionnement des organisations. C'est tout d'abord le cas du « modèle classique » hérité de Max Weber (la bureaucratie), où l'organisation rationnelle du travail est fondée sur un ensemble de règles formelles et marquée par une tendance à la centralisation et à la hiérarchisation des activités. Puis, d'autres modèles sont venus compléter ou contredire ce modèle de base. Ceux-ci partent alors du principe que, malgré la tendance indiscutable à la rationalisation du fonctionnement des organisations, les membres de celles-ci ne se comportent pas nécessairement selon le schéma rationnel qu'ils devraient logiquement respecter. **M. D. Cohen & J. G. March & J. P. Olsen**¹⁰⁷ proposent même un modèle dit « anarchique » selon lequel les comportements mis en œuvre et les décisions adoptées sont difficilement prévisibles et fluctuent en fonction d'éléments sans aucune cohérence réelle. Le modèle politique est développé par **M. Crozier & E. Friedberg**¹⁰⁸ dans leur analyse stratégique de l'organisation à partir de zones d'incertitude qui sont des sources de pouvoir (quatre types avec la maîtrise d'un savoir-faire, la maîtrise des relations avec l'environnement – avec la figure du « marginal sécant », la maîtrise de l'un des circuits de communication et la maîtrise des conditions d'application et d'utilisation des règles). Comme leur nom l'indique, les zones d'incertitude dévoilent une structure informelle et reflètent un jeu complexe de

¹⁰⁷ M. D. Cohen & J. G. March & J. P. Olsen, « Le modèle du « *Garbage Can* » dans les anarchies organisées » in J. G. March (Ed), *Décisions et organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991.

¹⁰⁸ M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, collection « Sociologie Politique », Paris, 1977.

négociations, de marchandages, de compromis et d'oppositions conditionnant de façon décisive le fonctionnement de l'organisation. Si les membres de ces organisations cherchent par leur statut à agir en commun, peut-être défendent-ils également leurs intérêts spécifiques. Cela signifie bien qu'il existe, dans une organisation, une pluralité de rationalités et d'objectifs. En effet, les potentialités individuelles de chaque acteur, ses motivations personnelles et la quantité d'information dont il dispose sur son environnement constituent les limites de sa rationalité. Ensuite si, selon M. Crozier & E. Friedberg, les limitations de la rationalité ne sont plus liées aux capacités de l'intelligence humaine, mais aux différents groupes d'intérêt dont chaque acteur fait partie, alors les membres de ces groupes partagent un ensemble d'intérêts communs et le défendent à travers des zones d'incertitude. Les ressources étant limitées, les groupes entrent en conflit pour se les approprier selon des stratégies, offensives ou défensives, allant jusqu'à détourner les projets rationalisateurs en provenance de la direction. Ici, la notion même de « résistance au changement » est remise en cause du fait qu'elle sous-entend que seule la rationalité de certains acteurs est légitime. Ainsi, les systèmes intègrent et dissolvent les potentialités transformatrices de toute innovation technique ou organisationnelle. Enfin, l'hypothèse développée selon laquelle tous les membres de l'organisation possèdent une vision suffisamment claire des risques et avantages liés au changement est de type « néo-rationaliste ». La sociologie des organisations permet d'expliquer, en premier lieu, que la transition du niveau individuel (c'est-à-dire les calculs d'enjeux) au niveau collectif (avec le conflit des rationalités limitées des groupes d'intérêt) n'est pas toujours évidente. Les regards qui en résultent oscillent entre les postures « interactionniste » et « déterministe ». Les analystes s'expriment effectivement selon deux orientations distinctes : l'une *systemique*, étudiant l'influence des structures de l'organisation sur le comportement des acteurs et l'autre *stratégique*, partant des pratiques de mise en œuvre au niveau individuel pour remonter vers les mécanismes organisationnels.

Pour F. Pichault, le processus transformationnel ne peut être compris sans la notion de « moment » qui désigne l'étape logique d'un processus. Il faut entendre par « moment » l'ensemble des tensions concernant le processus dans son mouvement de structuration-déstructuration. Ce concept de « moment » a aussi vocation plus générale à rendre compte des tensions inhérentes à une thématique de changement. La participation des agents au changement technico-organisationnel est le plus souvent supportée par le recours à des méthodes « participatives » dans le but d'aboutir à un accord justifiant la nécessité d'avancer dans la perspective d'un changement compris. La critique qui leur est adressée est que ces méthodes finissent par se réduire à l'application systématique de procédures essentiellement destinées à obtenir l'obéissance du personnel en cherchant à atténuer ou canaliser les conflits liés au changement technico-organisationnel. Ainsi, la perspective d'une gestion politique du changement technique comprend le recours aux méthodes participatives et garde simplement en mémoire leurs limites liées à la dimension conflictuelle de tout processus de ce type. Ne conviendrait-il pas, alors, de cultiver ces conflits qui sont au fond, la meilleure garantie d'une appropriation du changement technique ? Ou de voir dans les accords, une autre lecture possible et plus particulièrement celle d'une perspective qu'ont des personnes appartenant à des « mondes communs ». Les analyses effectuées par F. Pichault cherchent avant tout à attirer l'attention sur l'importance des phénomènes de pouvoir dans la conduite d'un processus de changement technique et donc à ne pas considérer trop rapidement les pratiques informelles et les aménagements implicites ou explicites mis en place par les agents comme des résistances au changement. En effet, ces pratiques sont également à l'origine de changements qui aboutissent à la mise en place de nouveaux « moments ». Elles deviennent ainsi des pôles du changement technico-organisationnel.

Pour sa part, **B. Rorive**¹⁰⁹ propose de distinguer les modèles déterministes du modèle de la traduction. Dans les modèles déterministes, la technologie est considérée comme étant porteuse « en soi » de changements. Ils reposent souvent sur la conviction que les évolutions technologiques vont se diffuser et créer de nouveaux usages (cf. la perspective « diffusionniste » de Rogers). La technologie y est considérée comme s'imposant aux agents organisationnels et au contexte sans véritable discussion. La question est alors celle de leur appropriation (active et passive) par les agents. Le déterminisme est donc considéré aussi bien sur un plan technique que sur un plan social. Le modèle de la traduction considère l'évolution technologique comme une construction sociale nécessitant la présence de « traducteurs » de cette évolution en innovation (c'est-à-dire son inscription sociale et organisationnelle). Comme le signale B. Rorive, « *avec la traduction, l'innovation apparaît comme le résultat, toujours provisoire, de l'interaction entre les partenaires d'un réseau (...) Dans ce réseau, les uns parviennent à mobiliser les autres autour d'un projet commun malgré la grande multiplicité d'intérêts et d'actions. L'innovation est alors appréhendée comme un dispositif d'intéressement par lequel les managers d'un projet parviennent à « traduire » leur projet dans différents registres, en prenant en compte des éléments techniques, sociaux, économiques ou encore organisationnels* » (cf. W. J. Orlikowski¹¹⁰, M. Akrich & M. Callon & B. Latour¹¹¹). L'expérience entre donc en ligne de compte. La gestion du changement pose donc la question des interactions sociales et du choix des « bons » traducteurs (les « porte-parole »).

Mais des interrogations subsistent.

- Le modèle politique accorde un rôle prépondérant aux conflits de rationalité dans l'explication du processus de changement technique en ne tenant compte principalement que de deux types de rationalités (celles des responsables managériaux et celles des agents d'exécution). Étant donné que les pratiques informelles des deux catégories ne s'opposent pas nécessairement et que les responsables managériaux peuvent très bien encourager les initiatives de la base sous forme de consensus et de coopération, le modèle proposé tend peut-être à trop mettre en avant le caractère conflictuel du « choc » des rationalités,
- En se limitant à la confrontation de deux types de rationalités posés comme structurellement distincts, le modèle politique se condamne aussi à un certain niveau de généralité.

Pour sa part, **F.-X. deVaujany**¹¹² propose un « **modèle des archétypes** » de type sociotechnique construit sur l'interaction des dynamiques sociales liées à l'usage des TIC avec celles des technologies, mais ce modèle possède une vocation plus générale. Son ambition conceptuelle est d'effectuer un apport aux catégories organisationnelles issues des perspectives de la tradition de l'« Ecole socio-technique » (la contingence organisationnelle au regard de la technique) appliquées au changement organisationnel initié par des modifications techniques. Mais il débouche, en définitive, sur des configurations, comme dans les modèles présentés plus haut.

¹⁰⁹ B. Rorive, « La « traduction » : une démarche de conduite du changement organisationnel lié aux TIC », *Gestion 2000*, septembre – octobre 2005, pp. 61-76

¹¹⁰ W. J. Orlikowski, « The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organization », *Organization Science*, vol. 3, 1992, pp. 398-427

¹¹¹ M. Akrich & M. Callon & B. Latour, « A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : l'art de l'intéressement », *Gérer et Comprendre*, juin 1988, pp. 4-17

¹¹² F.-X. de Vaujany, « Les figures de la gestion du changement sociotechnique », *Sociologie du Travail*, n° 45, 2003, pp. 515-536.

L'auteur distingue l'**archétype neutre (N)**. L'usage des techniques renforce les catégories du fonctionnement organisationnel. La technique « se dissout » dans les routines existantes (il se réfère au concept de « sécurité ontologique des acteurs » - **A. Giddens**¹¹³) de l'**archétype régénéré (R)** où la technique « régénère » le système organisationnel et de l'**archétype perturbé (P)** (situation inverse de la précédente où le sentiment de « sécurité ontologique » est « rompu » et les usages produisent de nouvelles configurations organisationnelles).

Il va également proposer des « **trajectoires** » pour lier les archétypes tout en soulignant l'importance de « gestionnaires » du changement avec l'existence de « facilitations », de « canalisations » et de « sélections » :

- **La trajectoire « N – P – R – N »**. La technologie est d'abord utilisée de façon analogique, les routines organisationnelles sont maintenues voire renforcées. Puis, les utilisations conduisent à traverser une « porte symbolique », perturbant le système des rôles et conduisant à une deuxième « porte symbolique » pour revenir à une situation neutre,
- **La trajectoire « N – R – N »**. Le processus d'innovation sociale ne passe pas par la phase intermédiaire de perturbation.

Les « facilitations » regroupent l'ensemble des actions qui visent à faire entrer dans l'archétype régénérant avec une dimension cognitive permettant d'insister sur les apprentissages et une dimension politique nécessaire à la construction de « coalitions de changement ». Le « facilitateur » devrait ainsi être empathique, consensuel, réflexif et posséder une bonne culture technique. La « canalisation » repose sur une logique plus coercitive afin d'orienter l'évolution du système sociotechnique vers une forme précise d'archétype régénéré. Le « canalisateur » devrait ainsi être charismatique, posséder une vision globale des enjeux et des articulations des processus sociaux. La « sélection » regroupe les actions de gestion d'un système sociotechnique propres à renforcer ou à affaiblir certains processus de structuration. Il s'agit alors d'identifier les inhibiteurs de développement des comportements souhaités et les catalyseurs potentiels afin de tenter d'inhiber les premiers et de favoriser les seconds. Le « catalyseur » devrait aussi posséder une bonne connaissance du système de valeurs de l'organisation cible, être un bon communicateur et un bon gestionnaire de signes, posséder le sens de l'opportunisme et avoir une bonne culture technique. Il va enfin proposer de substituer à la notion de « facteur clé de succès » celle de « facteur critique perçu » : *« élément – partie du système d'offre ou processus organisationnel – qui est rapporté comme fondamental par une catégorie spécifique de parties prenantes pour la survie de l'organisation et son succès dans le long terme »*.

Il est difficile de trouver des axes fédérateurs des modèles de changement organisationnel. Si l'on devait en tenter un, ne pourrait-on pas distinguer les approches rationalistes (dominantes), des approches contingentes et enfin des approches stratégiques ? Ces travaux ont le mérite de positionner clairement l'importance de la résistance au changement, à la fois comme concept, comme impasse supposée et comme obstacle « réel ».

IV. La résistance au changement

¹¹³ A. Giddens, *The Constitution of Society : Outlines of a Theory of Structuration*, CaliforniaUniversityPress, 1984.

Le changement organisationnel indique son inverse, celui de résistance au changement. Il s'agit d'ailleurs aussi de l'un des points aveugles de la conduite du changement. En effet, agressive ou discrète, la résistance au changement est, la plupart du temps, traitée comme un mal nécessaire devant être soigné. À ce titre, il s'agirait presque d'une déviance organisationnelle, d'un véritable « détournement » d'efficacité. Or, les résistances sont toujours présentes, en ce sens qu'elles éclairent le contexte organisationnel. On pourrait même dire qu'elles sont représentatives d'une forme de « résistance organisationnelle » au premier sens du terme (une organisation qui résiste !). Par ailleurs, parler de résistance au changement est en fait un fait « en soi » comme s'il s'agissait d'un phénomène fatal, permanent et indéfini. Ceci ne tient pas, comme l'expliquent **M. Crozier & E. Friedberg**¹¹⁴ qui vont toujours contextualiser le changement au regard de stratégies d'acteurs considérés *a priori* comme des « non idiots culturels ».

Les travaux sur la résistance au changement distinguent la focalisation sur les personnes de la focalisation sur les structures. C'est le premier aspect qui a été le plus souvent étudié, le second étant associé aux prescriptions concernant la conduite du changement.

IV.1. La notion de résistance au changement

Il est généralement admis que ce sont **L. Coch & J. R. P. French**¹¹⁵ qui ont, les premiers, évoqué la question. Ils présentent la résistance au changement comme une combinaison de réactions individuelles (sentiment de frustration) et collectives. Ils ont proposé l'idée que les agents accepteraient mieux le changement s'ils participent à sa conception.

Mais c'est **K. Lewin**¹¹⁶ qui a mis l'accent sur la résistance au changement, cette résistance au changement apparaissant principalement dans deux cas : d'abord, quand le changement vient affecter des habitudes, des coutumes, des rites - les individus tiennent à leur système de valeurs ancien parce qu'il a force de norme de groupe et qu'ils rejettent de nouvelles au regard d'une légitimité qui ne leur est pas encore accordée, ensuite, quand les individus ne comprennent pas les raisons des évolutions voire des innovations que l'entreprise souhaite introduire, et ceci, malgré toute la force de persuasion développée à partir d'arguments d'ordre rationnel. L'affectif l'emporte très souvent sur le rationnel. Les individus ne préfèrent pas que « ça change » tant qu'ils n'y trouvent pas leur compte, leur intérêt, tant que rien à leurs yeux, dans leur représentation, ne justifiera une modification des routines qui les rassurent.

P. R. Lawrence¹¹⁷ propose l'idée que les agents ne résistent pas au changement technique en tant que tel, mais à ses conséquences d'où la nécessité pour le management de devoir expliquer et de prendre en compte les impacts sociaux des changements techniques. **J. P. Kotter & L. A. Schlesinger**¹¹⁸ vont ajouter l'idée que les managers peuvent surmonter la résistance au changement suivant les contextes dans lesquels ils se trouvent par usage des

¹¹⁴ M. Crozier & E. Friedberg, *op. cit.*

¹¹⁵ L. Coch & J. R. P. French, « Overcoming Resistance to Change », *Human Relations*, 1948, vol. 11, pp. 512-532.

¹¹⁶ K. Lewin, « Décisions de groupe et changement social », in A. Lévy (Ed.), *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, Dunod, Paris, 1966.

¹¹⁷ P. R. Lawrence, « How to deal with Resistance to Change », *Harvard Business Review*, 1969, vol. 32, n° 3, pp. 143-153.

¹¹⁸ J. P. Kotter & L. A. Schlesinger, « Choosing Strategies for Change », *Harvard Business Review*, 1969, vol. 57, pp. 49-57.

aspects suivants : la communication, la participation, la facilitation, la négociation, la manipulation, la coercition. **R. M. Kanter & B. A. Stein & T. D. Jick**¹¹⁹ ont identifié trois catégories d'acteurs importants lors des processus de changement : les « stratèges » (qui conçoivent le changement), les « organisateurs » qui le mettent en œuvre et les « récepteurs » qui en sont les destinataires mais aussi les sources principales de résistance.

La résistance au changement est généralement considérée comme un mélange d'intérêt individuel lié à un esprit de clocher, de préjugés, de sentiment de perte de contrôle de la situation, de manque de confiance et de méconnaissances des intentions de changement, le tout lié à des expériences passées de changement (craintes, sentiment d'insécurité, incertitude, sentiment de perdre la face, etc.), de faible tolérance au changement inhérente à la nature humaine, ouverture d'esprit, d'aptitude au changement (créativité, imagination) au regard du poids des routines, de raisons économiques et de différence d'évaluation entre les managers et ceux qui vivent le changement.

Les formes de la résistance au changement sont généralement les suivantes : l'inertie, l'argumentation critique, la révolte voire le sabotage.

La notion de résistance au changement va donc poser le problème de l'échelon pertinent pour mettre en œuvre le changement organisationnel. Or, penser le changement, c'est imaginer une inflexion du cours d'un présent organisationnel à travers un modèle, un concept, un paradigme qu'on conçoit, qu'on appréhende et qu'on est capable de déployer totalement. C'est « *chercher à identifier des variables qui ne sont pas [seulement] subordonnées à la structure mais qui concourent à sa transformation* »¹²⁰. La facilité apparente d'un message porté à un groupe se heurte en effet à l'importance du phénomène de normalisation du groupe visé. C'est là que se pose la question du *leader* vu alors comme l'individu susceptible de « porter » le changement. On est alors dans une perspective « personnaliste ». C'est aussi une question de situations, on est alors en présence de perspectives « situationnistes ». La réduction de la résistance au changement va donc osciller entre ces deux perspectives, c'est-à-dire reposer sur des schémas, des figures, des complexes non politiquement rationnels et qui donnent au contexte sur lequel on agit le « verbe » d'une production de maux.

IV.2. Le concept de dissonance cognitive

Le problème que porte en creux la résistance au changement c'est qu'elle met à mal les processus créateurs du nouveau. Elle disqualifie la tension qui pourrait exister entre une authenticité organisationnelle actuelle et un idéal en construction, une mise en perspective proposée, un potentiel en devenir mais nécessairement encore flou. L'importance de l'univers symbolique en tant qu'il est porteur d'une identité organisationnelle implique de comprendre et de maîtriser des grilles de lectures organisationnelles qui ne se résument pas à l'usage de techniques ou de savoir-faire technicisés, « packagés » par des consultants. Un des concepts de référence au regard de la résistance au changement est celui de dissonance cognitive. Il a été principalement étudié par **L. Festinger**¹²¹ (cf. chapitre 4). Il repose sur la distinction effectuée en psychologie sociale entre attitude et comportement.

¹¹⁹ R. M. Kanter & B. A. Stein & T. D. Jick, *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it*, The Free Press, New York, 1992.

¹²⁰ H. Mendras, *Le changement social*, Paris, Armand Colin, 1983.

¹²¹ L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row & Peterson, Evanston, Illinois, 1957.

F. Alexandre-Bailly & D. Bourgeois & J.-P. Gruère & N. Raullet-Croset & C. Roland-Lévy¹²² définissent l'attitude « *comme un état mental prédisposant à agir d'une certaine manière, face à un objet particulier. Il s'agit d'une construction hypothétique, élaborée pour rendre compte d'une structure relativement stable chez l'individu, relevant de sa personnalité et de son identité* ». Elle repose sur une composante cognitive (perceptions, croyances, etc.), une composante affective et une composante opératoire (prédisposition à agir). Elle remplit quatre grands types de fonctions : de connaissance, d'adaptation sociale, d'expression des valeurs et de défense de soi. Le comportement renvoie aux activités observables par un autre. Attitudes et comportement sont en général en adéquation (état de consonance), mais les comportements peuvent également révéler (ou dissimuler) les attitudes : c'est l'état de dissonance, qui apparaît surtout durant une phase de changement. Cet état de dissonance crée alors une gêne au niveau de la personne dont l'issue en est la réduction dans le sens de la norme nouvelle (changement) ou de l'ancienne (résistance au changement).

De très nombreux travaux ont été consacrés à cette perspective, en particulier dans le domaine de la psychologie sociale. Les auteurs ci-dessous récapitulent les arguments qui prévalent en matière de lutte contre la résistance au changement : l'approche rationnelle stratégique¹²³ (peser le pour et le contre), l'apprentissage de deuxième ordre (celui des représentations) formulé par les auteurs de l'« Ecole de Palo Alto »¹²⁴, la rupture du rempart contre l'anxiété que constitue le changement organisationnel¹²⁵, l'approche en étapes personnelles pour surmonter la rupture avec le processus de « deuil »¹²⁶ (un cycle déni, révolte, culpabilité, dépression, détachement).

IV.3. L'interprétation de la réduction de la résistance au changement en termes de faiblesse de la volonté

Au sens politique du terme, la faiblesse de la volonté se caractérise par la soumission volontaire et l'obéissance, ce qui, dans l'organisation, se caractérise par le passage indistinct d'un pouvoir de gouvernement à un pouvoir de direction. La « domination – soumission » par violence, situation qui peut être considérée *a priori* comme discutable y est occultée pour une représentation de la « domination – soumission » obtenue sans violence, une soumission « librement consentie » par oblitération de la volonté libre. C'est elle qui garantit, en quelque sorte, la réduction de toute forme de résistance au changement, une des modalités d'obtention de l'adhésion au changement reposant sur la faiblesse de la volonté de l'agent concerné. La domination s'obtient par obéissance, par contrôle et la soumission, par contrôle anticipatif de l'exercice de la liberté. Le contrôle de la volonté qui en découle naît de l'adhésion aux catégories relevant de la structure organisationnelle construite pour obtenir une forme de garantie des comportements, c'est-à-dire une « domination – soumission » volontaire de ses agents. Mais c'est sans compter sur leur capacité d'acteurs.

¹²² F. Alexandre-Bailly & D. Bourgeois & J.-P. Gruère & N. Raullet-Croset & C. Roland-Lévy, *Comportements humains & management*, Pearson Education, Paris, 2003, p. 19.

¹²³ P. Strebelle, « Why Do Employees Resist Change ? », *Harvard Business Review*, mai-juin 1996.

¹²⁴ G. Bateson, *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil, Paris, 1990 - P. Watzlawick & J. Weakland & R. Fisch, *Changements : paradoxes et psychothérapie*, Seuil, Paris, 1975.

¹²⁵ E. Jaques, « Systèmes sociaux en tant que défenses contre l'anxiété », in A. Lévy, *op. cit.*

¹²⁶ J.-L. Roy, « L'usage du deuil dans l'entreprise », *L'Expansion Management Review*, septembre 1997.

IV.4. Une évaluation des actes individuels au regard des attentes organisationnelles

Le monde des organisations nous invite à la confrontation de trois univers, celui de la « domination– soumission » (nous emploierons désormais le concept de domination sans oublier qu'il recouvre les deux faces de domination et de soumission), celui du pouvoir et celui de l'autorité. Le contexte de la rationalité procédurale lié à l'objectif de changement met en avant la figure de l'expert et invite à exercer le pouvoir au nom de son autorité issue de l'expertise, et, de pouvoir soumettre, à ce titre, les agents organisationnels. Cette expertise va servir de référent à un savoir faire aux caractères objectifs, mais aussi à une pratique de la domination. Certains pourraient évoquer qu'il faut sans doute avoir été longtemps soumis avant d'être capable de soumettre. Parler de la domination comme enjeu de la non-résistance au changement, c'est poser le problème de la faiblesse de la volonté, c'est-à-dire agir intentionnellement contre son meilleur jugement.

D. Davidson en donne une définition¹²⁷ en proposant que l'action d'un individu puisse être considérée comme la manifestation d'une faiblesse de la volonté s'il la fait intentionnellement, croit qu'il y a une autre action à sa portée et juge qu'il serait meilleur de faire cette dernière plutôt que de faire la première. Cette notion est aussi qualifiée d'*acrasia* en philosophie depuis Platon. À première vue, même si agir contre son meilleur jugement ou contre sa préférence relève d'une conduite discutable, il est courant d'entendre qu'une personne agisse pourtant contre son meilleur jugement, en particulier dans les contextes organisationnels. Pour D. Davidson, une personne peut être faible de volonté sans que cette faiblesse ne soit due à une sorte d'oubli ou à un désir irréprouvable, une force qu'elle serait incapable de dominer. En réalité, l'agent faible de volonté ne prend pas volontairement en compte, au moment de l'action, tous les éléments dont il dispose pour agir. Occultation de la volonté est aussi occultation de la liberté, réduction du champ de l'autonomie par choix contraint d'une représentation venant lier initiative et indépendance dans le sens des représentations qui sont imposées et proposées. Rappelons que cette volonté peut être affectée par une rationalité très (trop) limitée de l'individu qui l'empêche d'agir à hauteur de sa volonté.

Cette attitude trouve son origine dans une sorte de division de l'esprit : une partie de son esprit penserait que la première action est meilleure, l'autre pencherait pour la seconde. Les deux territoires de l'appréciation se chevauchent pour permettre, d'une part d'émettre le jugement comparatif que tout sujet devrait faire et, d'autre part, de reconnaître sa propre faiblesse de volonté. Mais ce que la faiblesse de la volonté a de particulier, c'est que le sujet ne parvient pas à se comprendre lui-même ; il reconnaît dans son comportement intentionnel quelque chose d'essentiellement sourd aux comparaisons à la norme.

Il est également possible d'évoquer le fait que la faiblesse de la volonté ainsi cotée puisse être une invention d'observateur et que, quant au sujet lui-même, cela ne se passe pas du tout comme cela. Pour étudier ce fait, D. Davidson se place du point de vue de la personne qui agit. Ainsi une personne peut croire qu'elle agit conformément à sa volonté alors que, pour un observateur, sa conduite semblera contraire à celle-ci.

¹²⁷ D. Davidson, *Comment la faiblesse de la volonté est-elle possible ?*, *Actions et événements*, PUF, Paris 1993, pp. 37-66.

Deux psychologues, **E. Shafir & A. Tversky**¹²⁸ ont étudié ce phénomène dans le cadre d'un jeu entre deux adversaires où chacun est censé rechercher la maximisation de ses gains. Le résultat de leur expérience pose la question de savoir quel observateur invoque la faiblesse de la volonté pour expliquer le comportement et à quelle stratégie dominante cet observateur se réfère. Si la faiblesse de la volonté se définit comme le fait d'aller contre l'action qui est réputée la meilleure au regard, par exemple, des catégories du conséquentialisme (calcul effectué au regard des conséquences possibles, comparaison de celles-ci et choix de la plus avantageuse), elle devient une notion relative qui reflète plutôt le point de vue particulier d'un observateur. Une personne peut alors agir conformément à sa propre volonté mais pas du point de vue de celui qui l'observe, pour autant que ce dernier juge qu'elle n'a pas agi comme lui-même aurait agi. Pour l'observateur qui considère que tout individu agit en pur égoïste, l'agent qu'il observe est considéré comme irrationnel quand il choisit de coopérer. Mais, pour cet agent lui-même ou pour un observateur altruiste, l'action de coopérer, même si elle n'est pas la plus avantageuse, n'a rien d'évident.

IV.5. De la faiblesse de la volonté à la coopération

La vision organisationnelle de la coopération met en avant une conception d'ordre essentiellement psychologique, ignorant en quelque sorte les autres dimensions (l'aspect moral et politique entre autres). C'est avec **R. Axelrod**¹²⁹ que nous pouvons ainsi mettre l'accent sur ces autres dimensions.

Partant d'une contre évidence, R. Axelrod illustre l'apparition de phénomènes de coopération tenant compte de dimensions autres que psychologiques en mentionnant ce qui se passait dans les tranchées de la Première guerre mondiale avec le système du « vivre et du laisser vivre ». Les soldats au front laissaient leurs ennemis ramasser leurs morts ou encore attaquaient selon des façons codifiées que la hiérarchie aurait condamnées. Il interprète d'abord cette attitude par référence au dilemme du prisonnier (avec la recherche de la situation la moins mauvaise) puis il souligne l'importance de l'éthique et du rituel dans la construction de situations de confiance. Il s'agit donc aussi de démontrer que la coopération n'apparaît pas seulement dans un contexte d'amitié, mais aussi entre positions antagonistes.

Pour étudier la viabilité de la coopération en l'absence de pouvoir central, R. Axelrod s'est posé trois questions : Comment une stratégie potentiellement coopérative peut-elle émerger dans un environnement composé principalement de non-coopérants ? Quel type de stratégie peut-il prospérer dans un environnement hétérogène et complexe avec une grande diversité de stratégies ? Comment une telle stratégie peut-elle résister à l'invasion d'une stratégie moins coopérative ?

Il propose **un modèle de la coopération en trois phases** :

- **la coopération émerge même dans un monde où tous font cavalier seul, à condition que les individus puissent se rencontrer** ; des éléments de morale, comme l'honnêteté, la générosité ou le civisme ne sont pas nécessaires s'il existe des intérêts personnels pouvant se développer grâce au phénomène de réciprocité,

¹²⁸ E. Shafir & A. Tversky, « Penser dans l'incertain : raisonner et penser de façon non conséquentialiste », in J.-P. Dupuy & P. Livert (Eds.), *Les limites de la rationalité (tome 1)*, Colloque de Cerisy, Editions La Découverte, Paris 1997, pp. 118-150.

¹²⁹ R. Axelrod, *Donnant, donnant, théorie du comportement coopératif*, Odile Jacob, Paris, 1992.

- **la stratégie, fondée sur la réciprocité, prospère dans un contexte où il existe de nombreuses stratégies différentes,**
- **une fois établie, la coopération peut résister contre d'autres stratégies moins coopératives.**

Il souligne **quatre composantes individuelles pouvant favoriser la coopération : ne pas être jaloux de la réussite de l'autre, ne pas être le premier à faire cavalier seul, pratiquer la réciprocité dans tous les cas et ne pas être trop rusé.** Puis, il fait quelques suggestions pour créer un environnement favorable à la coopération : augmenter l'ombre portée par l'avenir sur le présent - plus la conséquence de l'action prise maintenant aura des répercussions sur le futur, et plus la coopération sera efficace, modifier les gains de façon à rendre la coopération plus bénéfique, enseigner aux gens à se soucier les uns des autres, enseigner la réciprocité, améliorer les capacités de reconnaissance de la stratégie de l'autre, savoir reconnaître la coopération et la réciprocité.

Une structuration est alors nécessaire à l'établissement de la coopération qui ne peut véritablement se développer en situation d'isolement et il examine **quatre facteurs pouvant engendrer de telles structures sociales :**

- **L'étiquette d'une personne**, ensemble repérable de ses caractéristiques immuables, comme le sexe, aide à présupposer un comportement et oriente le choix initial de coopérer ou non. L'inconvénient est que cela entraîne des stéréotypes qui peuvent, d'une part, conduire à des erreurs, d'autre part, induire des comportements en conformité avec ces stéréotypes. En ce sens, les forts deviennent plus forts, et les faibles plus faibles, les hiérarchies peuvent ainsi se créer et se renforcer dans la durée.
- **La réputation** que l'on se crée sert de force de dissuasion, car elle rend la menace plus ou moins crédible.
- **La réglementation** se doit d'être suffisamment sévère pour être utile, mais pas trop pour emporter la participation des administrés et éviter des conflits systématiques qui coûtent cher.
- **Le principe de territorialité** fait qu'on entraîne plus facilement son voisin à imiter un type de comportement qu'un inconnu.

Il termine son étude en reprenant le principe de réciprocité et en mesurant sa robustesse, c'est-à-dire sa capacité à résister à l'invasion d'autres stratégies. Il en conclut que ce principe est une ouverture vers un monde meilleur, par reconnaissance d'une valeur commune, et facteur de stabilité car venant contribuer à l'intérêt de chacun.

D'autres auteurs (**G. Koenig**¹³⁰, **A. Desreumaux**¹³¹) se sont intéressés à la stratégie de coopération comme motivation fournie par les dirigeants pour justifier des orientations nouvelles prises. Les auteurs montrent que le discours sur les motivations entrepreneuriales de coopération inter organisations semble faire écho aux explications données par ces derniers pour répondre aux difficultés qu'ils éprouvent face à la mondialisation des échanges, à l'intensification de la concurrence, à la rapidité des bouleversements technologiques, aux intégrations verticales et aux modifications des facteurs sociaux. Ils distinguent en général les explications environnementales, économiques, sociales et cognitives des différents modes de coopération que les dirigeants d'entreprises mettent en avant.

¹³⁰ G. Koenig, *Management stratégique, vision, manœuvres et tactiques*, Nathan, Paris 1990.

¹³¹ A. Desreumaux, *Stratégie*, Vuibert, Paris, 1993.

T. Jaquot & J. Koehl¹³² considèrent que « *la coopération est un des stéréotypes présents aujourd'hui dans la plupart des discours stratégiques d'entreprise, au même titre que les métiers, les compétences, l'innovation, la satisfaction des besoins, la synergie, les défis, la confiance. Les stratégies d'alliance font partie de l'éventail des figures relativement restreintes et valorisées par les dirigeants mais que ce discours sur les coopérations traduit par extension les ressorts du discours stratégique : discours de puissance, de confiance, d'efficacité mais aussi discours de rationalisation a posteriori des décisions* ». Ces discours sur la coopération comme mode de développement et de transformation des entreprises porte en creux une ambition affichée d'une rationalité ex post puisqu'il justifie des résultats futurs certains.

IV.6. Les bonnes raisons de résister au changement

F. de Coninck¹³³ nous invite à prendre en compte le bien-fondé de résister au changement, et c'est ce qui fait tout l'intérêt de sa thèse. Il mentionne ainsi que les analyses de la résistance au changement remontent à l'« Ecole des relations humaines »¹³⁴. L'auteur montre que la résistance tient plus au changement lui-même qu'aux agents concernés. La résistance serait donc consubstantielle au changement et à la façon dont il va à l'encontre des intérêts des agents concernés. Mais, ces intérêts eux-mêmes s'établissent en un *continuum* entre des intérêts « objectifs » et des perceptions subjectives au contenu émotionnel. La grande difficulté, si ce n'est l'impasse, est donc de recenser ces différents intérêts. La raison d'agir est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît !

F. de Coninck cite, dans le processus de compréhension, l'importance du comportement ajusté et les arguments de « motivation compréhensible » avant les arguments d'ordre éthique. « *Il nous semble sain, au milieu de la floraison de discours sur l'éthique dans l'entreprise, de faire le tour du poids de l'efficacité des grands systèmes sociaux et des intérêts de chacun, avant d'en venir à des considérations quant aux valeurs portées par les acteurs* ». Ceci permet d'accepter l'existence d'une résistance ancrée au plus profond des agents et la perception qu'ils ont alors du changement comme injustice, eu égard à l'ensemble des compromis qu'ils ont déjà effectué. Ceci est d'ailleurs validé par l'exacerbation du déficit de sens lié aux injonctions paradoxales inhérentes au fonctionnement organisationnel « normal » qui, dans un processus de changement, n'en deviennent que plus visibles. La perspective de changement conduit à la remise en cause des compromis et déclenche une résistance au changement que l'auteur de l'article considère comme.

V. La gestion du changement

Après avoir abordé les aspects conceptuels qui fondent le changement organisationnel, il est maintenant temps d'aborder la logique de ce qui est qualifié de gestion du changement (ou de management du changement). C'est une autre facette de la question, facette qui se focalise sur le processus de changement et non plus sur le changement comme phénomène.

¹³² T. Jaquot & J. Koehl, *Les stratégies de coopération : aspects idéologiques et conséquences sur la valeur actionnariale*, GREFIGE, Université de Nancy 2, Cahier de Recherche 1998 – 12.

¹³³ F. de Coninck, « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue Française de Gestion*, septembre – octobre 1998, pp. 162-168.

¹³⁴ J. P. Coch & R. French, « Overcoming Resistance to Change », *Human relations*, vol. 1, 1948.

C'est cet aspect qui est largement abordé par la littérature professionnelle. C'est en particulier le cas des stratégies de changement conceptualisées par **M. Beer & N. Nohria**¹³⁵ qui distinguent la « théorie E » qui a pour but la valeur économique de la « théorie O » qui vise le développement de la capacité organisationnelle. Le premier type de changement serait plus dur (*downsizing*, restructurations, licenciements) afin d'induire une hausse des cours alors que le second serait focalisé sur le développement des capacités organisationnelles.

Généralement construite sur le postulat d'un monde d'injonction au changement placé au regard d'une pléthore d'outils de changement et de conseil, elle fonde ses construits sur la base de solutions « toutes faites ». La dimension de l'injonction est d'ailleurs si prégnante que l'on parle souvent aujourd'hui d'alignement (suivant en cela un désalignement), d'où le changement nécessaire... C'est à ce titre qu'elle s'accommode mal des logiques de bricolage et d'improvisation inhérentes à l'activité humaine (et pas seulement au changement !) et encore moins avec celles du changement silencieux.

Cette littérature se caractérise souvent par **trois aspects** : **son contenu prescriptif, l'usage abondant d'images et de métaphores et sa relative ignorance des fondements conceptuels du changement organisationnel**. Cela se traduit par de très grandes difficultés dans la façon dont elle se confronte aux aspects qualitatifs du changement organisationnel. La gestion du changement adopte d'ailleurs, le plus généralement, les catégories de **K. Lewin**¹³⁶ (gel, dégel, regel), déjà plusieurs fois soulignées ou encore, celles plus souples de **K. E. Weick**¹³⁷ (*enactment*, sélection, rétention) quand on passe de la conduite à l'accompagnement.

La gestion du changement relève le plus souvent de la primauté accordée à la démarche de type *problemsolving* et repose sur une tension entre les approches qui cherchent à créer une dynamique et les approches qui cherchent à créer un consensus sur la base de représentations partagées. Elle s'inscrit dans une perspective processuelle au regard de la trilogie « structures – procédures – attitudes » mises en avant au regard d'une rhétorique de la « vision ». Elle relève aussi de logiques qui mettent souvent l'accent sur la « systémique du changement ».

V.1. Les étapes généralement associées à un processus de changement

Une première présentation des étapes d'une gestion du changement peut être effectuée à partir des apports de la thèse d'**I. Vandangeon-Derumez**¹³⁸ sur la dynamique des processus de changement au regard de **trois phases**, chacune de ces phases constituant le point d'appui des méthodes de gestion du changement :

- **Une phase de maturation** qui est composée de sous-phases elles-mêmes traduites en actions avec : la reconnaissance et le diagnostic qui sont une identification du stimulus et une recherche d'informations, l'initialisation qui est une sensibilisation à l'idée du changement et une mise en mouvement de l'organisation, la construction du projet de changement qui offre une définition des grands axes du changement et une finalisation du projet de changement.

¹³⁵ M. Beer & N. Nohria, « Cracking the Code of Change », *Harvard Business Review*, May – June 2000

¹³⁶ K. Lewin, *op. cit.*

¹³⁷ K. E. Weick, *op. cit.*

¹³⁸ I. Vandangeon-Derumez, *op. cit.*

- **Une phase de déracinement** qui est composée de la rupture qui est une communication du projet de changement et marque la mise en œuvre du projet, le foisonnement qui se traduit par la génération de nouvelles idées, la conduite du changement qui repose sur le développement d'initiatives, leur évaluation/sélection, le suivi de la mise en œuvre de celles qui ont été choisies, la formation et un accompagnement du changement.
- **Une phase d'enracinement** composée du recentrage qui est une évaluation et un bilan des actions engagées, accompagné d'une mise en cohérence des activités, l'ancrage qui est la correction des actions engagées et fonde ainsi le changement durable.

Chacune de ces sous-phases se décline en activités, chaque activité pouvant osciller entre deux extrêmes suivant qu'il s'agit de changement prescrit ou de changement construit.

G. Salaman & D. Asch¹³⁹ proposent une démarche construite sur le modèle « Environnement - Compétences - Stratégie ». Leur démarche est fondée sur les éléments suivants : le changement par les structures, les processus de changement, les changements culturels, l'usage des consultants, le développement de la gestion stratégique des ressources humaines. La particularité de leur démarche réside dans la catégorie dans laquelle ils inscrivent le changement. Ainsi, l'analyse des compétences est le support épistémologique à travers duquel ils vont mettre en avant la capacité d'innover, la capacité de changer et la dynamique des compétences dans leur vocation à construire des compétences organisationnelles. Dans ce modèle, la formulation de la stratégie est le moment de l'expression rationnelle du changement mais rencontre deux limites. D'abord, la capacité à interpréter qui met en exergue la base conceptuelle indispensable pour fonder les pratiques de changement organisationnel. Puis, les représentations existantes qui « encombrant » de leur évidence les perspectives de changement. En effet, on préfère toujours changer dans le sens que l'on préfère. C'est ce qui vient poser le problème de la perméabilité aux signaux d'échec. Quand une stratégie de changement commence à être mise en œuvre, elle a tendance à interpréter ces signaux dans le sens des représentations passées. L'autre aspect de la formulation stratégique repose sur la référence à la façon dont les groupes y participent. Cette participation tend à renforcer la force des représentations compte tenu des aspects qui peuvent apparaître tels que l'illusion de l'invulnérabilité, l'illusion de l'unanimité, l'illusion de la croyance dans le « bon droit » du groupe dans ce qu'il formule, la dictature des croyances, l'efficacité des pratiques de *leadership*. La place du consultant trouve là une réponse à son intervention dans la mesure où son recours permet d'apporter une réponse à ces « illusions » qui se présentent au groupe.

V.2. Gestion du changement, changement prescrit et changement construit

Le changement prescrit résulte d'une vision du dirigeant et de l'équipe dirigeante qui l'impose à l'organisation. Le changement est alors souvent ressenti comme brutal. Les collaborateurs doivent tenter de s'approprier ce changement imposé et ils développent des initiatives qui vont conduire à la phase de sélection d'un certain nombre d'actions sous le contrôle du dirigeant. Des mécanismes de planification, de contrôle et de récompense sont alors mis en œuvre. Enfin, le dirigeant peut choisir de tester ces initiatives : c'est la phase de variation. Le changement prescrit est le type de changement le plus souvent mis en exergue pour fonder les pratiques de gestion du changement et l'accent est mis sur le rôle central de la direction en et sur celui des *middle managers*. Le rôle des *middle managers* est souvent reconnu dans les ouvrages traitant de la gestion du changement, en particulier pour ce qui concerne les

¹³⁹ G. Salaman & D. Asch, *Strategy Capability : Sustaining Organizational Change*, Blackwell Publishing, Londres, 2003

perspectives « émotionnelles » de leurs subordonnés. M. Thévenet¹⁴⁰ souligne de façon positive leur place déterminantes comme *managers* de proximité, en particulier dans leur rôle de traduction des changements dans un vocabulaire « understandable à la base », des adaptations à apporter aux demandes de changement, là encore pour tenir compte des situations de « terrain », du rôle « tampon » qui est le leur...

Le changement construit suit une séquence inversée. Il est perçu comme un processus autonome où le *leader* tient compte des idées qu'il reçoit. C'est ce qui constitue la phase de variation, phase durant laquelle des systèmes auto-organisés permettent la mise en place d'une nouvelle architecture organisationnelle. Le *leader* met en cohérence les différentes propositions dans le cadre de la phase de sélection. La phase de rétention permet alors d'engager des connaissances nouvelles dans les organisations.

Dans la réalité, les processus de gestion du changement ne sont pas aussi tranchés. Il ressort toutefois que la gestion d'un changement comporte des séquences qui sont considérées comme devant être respectées. Le changement devrait tout d'abord être voulu ou pressenti chez les agents organisationnels et en particulier chez son dirigeant. Une conception du sens du changement devrait ensuite exister à partir des repères existants soit en les remettant en cause soit en les modifiant. Enfin, le changement engagé dans l'organisation devrait être stabilisé pour permettre de générer de nouveaux projets. Tout processus de changement révélerait aussi la nécessité d'un apprentissage organisationnel qui se produirait soit de façon déterministe, soit de façon volontariste.

Les processus de changement s'appuient sur des éléments qui vont faire l'objet de la phase de diagnostic dont on peut déjà formuler les différentes étapes ainsi : repérage des facteurs clés de succès, recherche d'un consensus, légitimation de celui-ci et recherche de l'approbation par le plus grand nombre possible d'agents de l'organisation.

Rappelons aussi que les routines organisationnelles constituent une forme particulièrement importante de coordination dans les organisations (R. M. Cyert & J. G. March¹⁴¹), à la fois comme éléments de stabilité et comme potentiel d'adaptabilité intrinsèque au changement. Leur fonction essentielle consiste à réaliser des connexions entre les agents organisationnels afin d'aboutir à un référentiel commun pour exécuter les tâches. Elles constituent une sorte de « mémoire » organisationnelle qui stabilise les représentations et permet un fonctionnement au fil de l'eau tout en servant de point de départ aux changements possibles. L'ensemble des routines participe à la construction d'une convergence des buts qui « résiste » aux modifications liées à l'adaptation à l'environnement interne et externe. Pour R. M. Cyert & J. G. March, la routine est l'élément de base de la prise de décision organisationnelle. Pour **R. Nelson & S. Winter**¹⁴², c'est un ensemble d'expertise et de capacités organisationnelles partagées par les membres de l'organisation. Pour **B. T. Pentland & H. H. Rueter**¹⁴³, les routines constituent la « grammaire organisationnelle ». Le point commun entre ces définitions est que les routines constituent un chemin récurrent impliquant la convergence des

¹⁴⁰ M. Thévenet, *Quand les petits chefs deviendront grands*, Editions d'Organisation, collection de l'Institut Manpower, Paris, 2004

¹⁴¹ R. M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, New York, 1963.

¹⁴² R. Nelson & S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1982.

¹⁴³ B. T. Pentland & H. H. Rueter, « Organizational Routines as Grammar of Action », *Administrative Science Quarterly*, n° 39, 1994, pp. 484 – 510.

comportements de plusieurs individus dans l'organisation afin d'accomplir des tâches organisationnelles performantes.

Le partage de ces routines crée une vision partagée de l'organisation, de l'identité organisationnelle comme de la performance. Les changements dans les comportements individuels créent de nouvelles routines qui, cumulées, conduisent à un changement organisationnel car elles construisent un nouveau mouvement organisationnel. Les routines organisationnelles sont le résultat de ces différents contacts car elles créent un cadre stable aux comportements organisationnels. La création de savoirs ainsi partagés est liée à une action commune et coordonnée aussi bien au niveau de la tâche que du comportement entre les membres d'une organisation face à un contexte donné. Dès lors, les routines organisationnelles influencent l'obtention des performances par le biais des savoirs partagés.

On parle aussi à ce sujet de communauté de pratiques. Dans cette situation, deux niveaux d'analyse des comportements se côtoient : l'évaluation de l'adéquation du comportement individuel face à un contexte ou une situation, étant donné un historique de routines et de savoirs partagés, mais également l'évaluation de la performance de la routine au regard d'une performance organisationnelle d'un niveau « plus élevé » dans la hiérarchie des actions stratégiques.

Les connexions constituent également un élément central de création de connaissances partagées. Les connexions permettent de mieux identifier les relations de pouvoir liées aux structures organisationnelles et sociales. La connexion est un terme issu du champ de la communication et des réseaux¹⁴⁴. La connexion entre les individus est fondée sur des interactions interpersonnelles qui, dans un contexte organisationnel, finissent par aboutir à des formes de stabilité. La connexion entre les agents d'une organisation instaure un réseau de relations et d'échanges d'information qui est souvent informel et compose en lui-même une routine. Ce réseau informationnel donne une image de l'organisation fondée sur des routines particulières de relations interpersonnelles.

Examinons d'abord les deux catégories permettant de traiter de la gestion du changement : conduite du changement et accompagnement du changement.

V.3. La gestion du changement : conduite et accompagnement

Dans la mesure où il est apparu que le changement est considéré en lui-même comme un facteur d'efficacité organisationnelle, les méthodes de gestion du changement se sont multipliées depuis le début de la décennie 90. Parmi celles-ci, on peut distinguer, comme on l'a déjà signalé, l'approche fondée sur la logique des « moyens – fins » (changement « décrété » par la direction) de l'approche fondée sur l'apprentissage. C'est ce qui permet de distinguer la conduite du changement de l'accompagnement du changement, ces deux perspectives correspondant, par exemple, aux postures phylogénétique et ontogénétique de la terminologie d'A. Desreumaux.

La conduite du changement est la modalité souvent mise en avant. La nature de la structure organisationnelle de départ est vue comme pouvant constituer un frein ou une ouverture à la

¹⁴⁴ M. Ferrary & Y. Pesqueux, *L'organisation en réseau : mythe ou réalité*, PUF, collection « La politique éclatée », Paris, 2004.

conduite d'un tel changement. On estime¹⁴⁵ que la structure fonctionnelle hiérarchique constitue plutôt un frein, qu'en revanche, les structures divisionnelles ou matricielles, ou encore la structure projet, constituent une ouverture dans la mesure où elles favorisent l'apprentissage organisationnel considéré comme un effet induit du changement décidé.

Des conditions contextuelles existent, d'ordre stratégique, organisationnel et émotionnel avec la création d'un sentiment d'urgence par la mise en avant de signaux « lourds », l'engagement d'une équipe forte et légitime pilotée à partir de la direction, la définition d'objectifs suffisamment clairs et aisément communicables pour susciter au moins la compréhension par les acteurs de l'organisation, l'importance d'une politique de communication interne aussi bien sur le changement proposé que sur les premiers résultats, le diagnostic des freins au changement, qu'il s'agisse de personnes, de procédures ou d'entités organisationnelles, la mise en place d'un système d'évaluation, l'importance de l'adéquation avec les cultures organisationnelles, l'intégration de la conduite du changement à la gestion des ressources humaines. Différents points d'entrée sont possibles, qu'il s'agisse, par exemple, de *reengineering* ou de la mise en œuvre d'un progiciel de gestion de type ERP (*Enterprise Resource Planning*) aux conséquences sur les configurations organisationnelles.

La conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle A vers une configuration organisationnelle B (cible) en passant, éventuellement, par des phases intermédiaires. Les étapes intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est d'ailleurs souvent conçue de façon évolutive. La conduite du changement consiste à mettre en « mouvement » les agents organisationnels afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible.

D. Autissier & J.-M. Moutot¹⁴⁶ proposent la typologie suivante des démarches de conduite du changement :

- **Les démarches de type « éducation – communication »** qui consistent à aller à la rencontre des tous les agents pour leur fournir des informations sur le changement attendu et travailler avec sur les méthodes de travail concernées par le changement. Le changement envisagé est de type adaptatif et les missions de conduite du changement sont souvent réalisées par de grands cabinets de consultants.
- **Les démarches de type « collaboration – participation »** qui ont pour objectif d'expliquer le changement et de faire participer les agents à son déploiement. La collaboration s'obtient par une intégration du changement dans les pratiques quotidiennes des agents. Le changement envisagé est de type « changement construit » et les missions de conduite du changement sont plutôt réalisées par des petits et moyens cabinets sur la base de perspectives psychologiques.
- **Les démarches de type « intervention »** qui sont liées à une contrainte de changement explicite. Elle s'obtient par la mise en place d'une équipe projet qui définit une démarche et un groupe de travail qui propose et met en œuvre les solutions. Le changement envisagé est de type prescrit et les missions de conduite du changement sont souvent réalisées par les grands cabinets de conseil.
- **Les démarches de type « direction – coercition »** qui amènent une équipe restreinte à prendre en charge la conduite dès l'origine et de proposer une solution tenable rapidement.

¹⁴⁵ Cf. J.-P. Helfer & M. Kalika & J. Orsoni, *Management – stratégie et organisation*, Vuibert, Paris, 2000 (3^e édition), pp. 348 – 359.

¹⁴⁶ D. Autissier & J.-M. Moutot, *Pratiques de la conduite du changement*, Dunod, Paris, 2003

La conduite est centralisée et les apports extérieurs sont plutôt des avis d'experts. Le changement envisagé est de type changement de crise.

P. Charpentier¹⁴⁷ propose, par exemple, une méthode générique avec les étapes suivantes, malgré toutes les réserves qu'il est possible d'y apporter : définition du problème comme étape de définition des objectifs et des enjeux du changement organisationnel, évocation de solutions aux problèmes, choix d'une solution après évaluation des différentes possibilités sur la base des critères d'efficacité correspondant aux objectifs organisationnels, planification et mise en œuvre des actions envisagées, contrôle de la mise en œuvre et ajustements éventuels. Cette logique remet au moins en cause deux postulats habituels : celui de la meilleure solution et celui de la stabilité des formes organisationnelles. C'est ce qui amène cet auteur, comme de nombreux autres à mettre particulièrement l'accent sur la phase de diagnostic : pré-diagnostic, mise en évidence des thèmes à traiter, approfondissement de l'analyse par thème, synthèse des informations, rédaction du rapport. Il y aurait ainsi des dimensions incontournables dans la conduite du changement : la dimension globale, la dimension prévisionnelle, la dimension pédagogique.

La motivation des agents à accompagner le déplacement vers la configuration organisationnelle cible est un des domaines privilégiés de la conduite du changement. Pour développer cette motivation, les spécialistes de la conduite du changement prennent très souvent appui sur une politique particulièrement active de communication. L'analyse théorique des motivations, comme le bilan des diverses stratégies motivationnelles ont fait l'objet de recherches principalement réalisées aux Etats-Unis. Leurs résultats permettent de mieux agir sur les processus de motivation, comme on l'a déjà signalé à propos de la résistance au changement.

V.4. Le diagnostic organisationnel

Le diagnostic organisationnel a pour objectif de « prendre le pouls » de la réceptivité au changement. Il est important de souligner l'intérêt de la question qui est de savoir en quoi le diagnostic est indispensable pour appréhender la conduite du changement dans la mesure où le diagnostic organisationnel est à la fois un outil et une démarche, tout en prenant soin d'indiquer qu'il se construit sur la base de représentations. Le diagnostic organisationnel doit permettre de distinguer les manifestations « objectives » de modifications, le vécu qui se trouve à la base des perceptions et les interprétations qui sont des constructions mentales. Les manifestations « objectives » ne sont pas forcément des changements et peuvent prendre des formes telles que l'acquisition d'un nouveau matériel, l'adoption de nouvelles méthodes de gestion, etc. Le vécu induit les perceptions alors que les interprétations construisent les représentations du changement au regard d'une stabilité supposée et jouent un rôle essentiel dans les processus d'identification. Le jeu subtil du tressage entre la culture et l'identité opère ici, ce tressage étant en quelque sorte ce qui va marquer les représentations d'une stabilité toujours supposée.

Effectuer un diagnostic au seuil d'une action de changement, c'est poser le principe d'un modèle explicatif de l'organisation et de l'action, l'identifier en tant qu'entité, être capable de s'en faire une représentation, voir s'il existe des modèles susceptibles d'offrir des modes de

¹⁴⁷ P. Charpentier, « La gestion du changement dans les organisations », *Les Cahiers Français*, n° 287, juillet - septembre 1998.

compréhension du changement futur. A ce titre, le diagnostic est un outil de mesure de la capacité de l'organisation à se transformer. Il va permettre de prendre une photographie de l'existant, de la mettre en perspective au regard d'une situation cible et d'évaluer dans quelle mesure cette situation est accessible. *A priori*, le diagnostic ne constitue pas un choix en faveur de la problématique du changement décrété par rapport au changement accompagné, mais la nature du diagnostic tend pourtant à le rapprocher de la première perspective.

Le diagnostic consiste à s'intéresser aux stratégies des agents organisationnels et à leurs enjeux, aux jeux de pouvoir qui naissent et se développent à l'intérieur des organisations. C'est « *chercher à identifier des variables qui ne sont pas [seulement] subordonnées à la structure mais qui concourent à sa transformation* »¹⁴⁸. Il existe en effet des éléments qui concourent à une cohérence dont certains sont porteurs de changement, qu'ils soient par exemple d'ordre technique ou de celui des jeux de pouvoirs. Ils n'expliquent pas le changement mais les conditions de sa dynamique : ils vont faire apparaître des options nouvelles issues des nouveaux processus introduits et faire émerger des formes nouvelles de stabilisation. Les changements d'ordre technique visent à modifier les éléments existants dans une logique ingénierique ou sociale et concernent les agents dans la mesure où ces agents n'ont jamais de certitude sur le bilan de leurs impacts. Le diagnostic organisationnel va permettre de rendre visible les éléments porteurs du changement.

S'il existe des facteurs influençant l'organisation (stratégie, pouvoir, culture, configuration, technologie, etc.) et incitant à une évolution, il existe aussi des moments et des façons d'agir pour accompagner les changements. Le diagnostic évalue cette capacité à évoluer. Le diagnostic va montrer les modifications du champ des possibles en donnant une compréhension de ce qui était perçu et construit et autour de quels discours.

Le diagnostic se propose de montrer que les éléments d'une évolution sont présents sous forme d'occurrence, mais ne deviennent « pensables » qu'au moment de la restitution du diagnostic, le moment et les conditions d'un discours organisationnel s'inscrivant dans un tissu « historique », l'environnement, en tant « qu'extérieur » dans ses interactions avec « l'intérieur », agit et trouble le construit historique organisationnel, la mise en perspective d'une histoire en tant que référence d'un collectif pensé et d'un avenir pas encore « pensable » sont des facteurs de changement. En tant que passé qui s'invite à sa propre reproduction au présent, en tant que référence collective d'un idéal imaginé.

Le diagnostic se conçoit comme une démarche qui opère à partir de théories capables de produire des connaissances sur l'organisation. Il se construit à partir du recueil d'éléments distincts, de leur disposition, selon un ordre qui offre une compréhension. On ne cherche pas à savoir, à ce moment-là, pourquoi et pour quelles raisons une organisation est conduite à introduire une logique de réorganisation, mais comment elle peut se modifier. La priorité est accordée à la découverte du terrain et à sa compréhension.

On ne peut pas parler d'un diagnostic sans évoquer celui qui le réalise qui est en fait son inventeur. Le diagnostic organisationnel est un ensemble de trois études, trois moments, trois « datations » composés ainsi : une analyse, une interprétation, une restitution. Ce diagnostic ne prenant tout son sens que par rapport à une mise en relief et par rapport à un état futur.

¹⁴⁸ H. Mendras, *Le changement social*, Armand Colin, Paris, 1983.

Par l'analyse, le concepteur du diagnostic examine l'état clinique de l'organisation. Elle est en quelque sorte « déstructurante » et concerne, non pas la seule étude des états, des pratiques et des discours, mais aussi les relations, formelles et informelles, entre les agents, les productions et reproductions de ces relations. Le diagnostic n'est pas seulement une enquête. L'interprétation concerne la « véracité » d'un pronostic et réside dans la cohérence des prescriptions faites. La traduction de la lecture des dysfonctionnements observés se révèle dans les prescriptions. La restitution suit de près les travaux faits tout au long de l'analyse et renvoie une image à travers un discours dans un objectif de persuasion.

Souvent, le concepteur du diagnostic voit l'organisation comme une entité distincte lui permettant d'aller parfois contre la volonté des membres qui l'animent. Comme tout sujet autonome, l'individu est capable d'avoir une représentation de l'organisation. C'est le but de la restitution. Ce moment particulier qu'il partage avec les autres acteurs de l'organisation, toutes hiérarchies et métiers confondus, lui donne une représentation de l'organisation. « *Il est alors capable de définir ce qu'elle est, de lui attribuer des valeurs, de lui prêter des objectifs, une raison d'être, des forces et des faiblesses qui transcendent ses propres objectifs, ses propres valeurs, ses propres intérêts* »¹⁴⁹. L'individu peut mieux se positionner par rapport au changement même si cela ne fera pas disparaître les résistances aux changements. Il y aura d'autant d'appréciations défavorables aux changements qu'il y aura de remises en cause de la structure profonde de l'organisation et de menaces identitaires, c'est-à-dire une remise en cause des valeurs fondatrices.

L'enjeu du diagnostic est d'être capable de proposer une compréhension de l'organisation où la juxtaposition et la simultanéité de concepts différents proposent une lecture différenciée de la situation venant poser la question de l'objet analysé : l'individu (sujet, agent ou acteur ?), la structure (organisation ou système), les normes (règles ou valeurs ?). Le diagnostic est à la recherche d'une expression des normes et des valeurs, de leur nature et de leur agencement.

Le diagnostic organisationnel a des limites dans la mesure où il intervient dans une organisation donnée, à un moment donné et sur une représentation donnée. Il revient à effectuer un schéma en se référant à des situations types, non pas que les organisations se construisent sur le même modèle mais parce que certaines questions reviennent, de manière plus ou moins marquée.

V.5. La communication et le changement organisationnel

N. Giroux & Y. Giordano¹⁵⁰ étudient l'interrelation « communication – changement » sur la base de la double question : la communication sert-elle au changement ou bien le changement se construit-il à travers la communication ? Elles proposent deux modalités de la relation « changement – communication », l'une privilégiant le « monologue » et l'autre le « dialogue », deux modalités adaptées à des contextes. La première, de type instrumentale, résulte d'une conception fonctionnaliste de l'organisation. Elle serait plus en adéquation avec les catégories de la conduite du changement. La seconde relèverait d'une vision « processuelle » de l'action organisée, l'organisation étant vue comme le siège permanent

¹⁴⁹ V. Perret, *op. cit.*

¹⁵⁰ N. Giroux & Y. Giordano, « Les deux conceptions de la communication et du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre – octobre 1998, pp. 139 – 151.

d'un processus organisant. Elle serait donc plus en adéquation avec les catégories de l'accompagnement du changement.

Le monologue se veut pédagogique et rhétorique afin de modifier les représentations des agents organisationnels. « *La direction générale investit alors du temps et des ressources pour diffuser ses intentions, tout particulièrement dans les situations dramatiques de changement : redressements d'envergure (urgence de rétablir la confiance), fusions – acquisitions (modification de l'identité des organisations), innovations ou réorientations fondamentales (manifestation claire d'une volonté politique), arrivée d'un nouveau leader (affirmation d'une autre vision), etc.* ». Le message communiqué relève du décret et sa circulation de la cascade, mais présente l'inconvénient de l'injonction. Le monologue ignore les effets latéraux de la dynamique de la communication pour la réduire au chemin « émetteur – récepteur ».

C'est la prise en compte du récepteur qui conduit au dialogue. Les paroles échangées relèvent du processus organisationnel en tant que tel. Dans la mesure où cette perspective s'éloigne de la prescription, elle présente l'avantage de permettre le recadrage de façon évolutive dans la mesure où la création interactive de signification va au-delà de la simple mise en commun de significations. Le dialogue va de pair avec la recherche d'une représentation partagée faisant du changement organisationnel une modalité d'apprentissage, mais il se heurte aux limites de sens portées par la mise en œuvre de dispositifs d'échange, soit, au regard du poids des habitudes, soit, au regard de la suspicion qui naît à l'encontre de ces dispositifs assez peu spontanés. Dans la pratique du changement décrété, c'est le monologue qui emporte les faveurs des décideurs. Mais la montée en puissance de la légitimité de l'organisation apprenante conduit à donner plus d'importance au dialogue.

V.6. La formation

La formation est considérée, avec la communication, comme la deuxième variable d'action de la gestion du changement. Il s'agit de faire évoluer les personnes afin qu'elles puissent intégrer et prendre en compte les requêtes de la configuration organisationnelle cible. La formation aura alors pour but le développement des compétences disponibles et éventuellement nécessaires au changement. Elle accompagnera la démarche de gestion du changement, qu'il s'agisse de conduite ou d'accompagnement et interviendra essentiellement avant et pendant la mise en œuvre en prenant pour base l'étude de l'existant concernant l'organisation initiale, quand il sera question de conduite du changement.

Dans la mesure où il s'agit de créer l'adéquation entre les personnes et les besoins de l'organisation « cible », le plan de formation est à la fois, général et personnalisé. Dans les catégories de l'accompagnement du changement, il est plus général afin de visualiser le besoin de l'ensemble de l'organisation, mais également personnalisé afin d'assurer l'adéquation « agent organisationnel - poste ».

V.7. L'accompagnement du changement et l'incrémentalisme

L'idée d'accompagnement du changement repose essentiellement sur le concept d'incrémentalisme. Le changement y est conçu comme un processus où le consensualisme est certes « poussé » à son maximum mais à des moments donnés et en fonction du contexte. Il reconnaît en effet la pertinence et la dynamique liées au fait de faire travailler ensemble des personnes et/ou des systèmes antagonistes.

Le changement organisationnel - Yvon PESQUEUX

Le travail politique d'accompagnement du changement est, typiquement, un processus sans fin, fait d'étapes successives, dans lequel un « grignotage continu remplace la bonne bouchée »¹⁵¹. C.E. Lindblom avance que « l'incrémentalisme adépte des pas curatifs, de la suite donnée, n'a pas d'allure héroïque. Il montre néanmoins une façon avisée et efficace de résoudre les problèmes, en affrontant courageusement un univers qu'il est assez sage pour reconnaître plus fort que lui »¹⁵². Dans l'organisation, le processus politique est un moyen de cristallisation des différences de représentations et de comportements dans le sens de la construction d'une convergence des buts. Avec C. E. Lindblom, on a bien l'idée d'une progression par additions successives. Reste en suspens quelques questions. Peut-on qualifier pareil processus de stratégie ? « S'agit-il d'une orientation délibérée, ou même d'une convergence émergente aboutissant à des positions communes ou à une perspective collective ? »¹⁵³. C'est avec **J. B. Quinn** que la nature incrémentale d'un processus peut être appréciée d'un point de vue stratégique. « La stratégie efficace se développe autour de quelques concepts clé et d'initiatives qui assurent sa cohérence, son équilibre et sa concentration sur un objectif » tout en permettant de « se mettre en position face à un adversaire intelligent »¹⁵⁴. Pour lui, la nature des choix n'est pas indépendante de la manière dont ils sont faits. S'ils sont actés par les dirigeants, l'organisation consiste néanmoins en une série de « sous-systèmes ». « Le management stratégique consiste à essayer »¹⁵⁵. On peut donc dire que le management stratégique se construit pas à pas, l'élaboration de la stratégie étant une tâche très subtile, mettant en jeu des processus cognitifs et sociaux éminemment complexes et parfois inconscients. C'est pourquoi, chez J. B. Quinn, l'architecte de la stratégie est l'équipe des cadres dirigeants emmenée par le directeur général ; des cadres dirigeants « amenant sélectivement les gens vers un but organisationnel conçu en termes généraux dans lesquels les cadres, autres que dirigeants n'ont que des responsabilités mineures »¹⁵⁶. La direction générale possède, avant tout, un rôle de stimulation et d'intégration : « le manager efficace utilisant l'incrémentalisme logique sème le grain de la compréhension, de l'identité et de l'engagement au sein du processus même qui engendre sa stratégie »¹⁵⁷.

Les choix effectués en matière de changement traduisent une volonté mais pas le principe d'un accord. Pour C. E. Lindblom, si l'incrémentalisme est une référence si courante, c'est qu'il est plus réaliste et plus efficace que le modèle rationnel dans les situations complexes. « Le choix d'une action se fait sur pièce, sans spécifier clairement les objectifs poursuivis ou les valeurs évoquées, car de manière générale les acteurs et les parties prenantes sont en désaccord sur ceux-ci. On discute directement des actions concrètes, et chacun attribue aux actions les fins et les valeurs qu'il perçoit ou qu'il désire. Ainsi, une mesure concrète d'aide fiscale à l'investissement pourra recevoir l'approbation des patrons (parce qu'elle améliore la rentabilité de l'investissement) et des syndicats (parce qu'elle favorise l'emploi), sans nécessiter pour autant un accord entre eux sur la politique générale du gouvernement. Le

¹⁵¹ C. E. Lindblom, « The Science of « Muddling Through » », *Public Administration Review*, vol. 19, n° 2, 1959, pp. 79-88

¹⁵² C. E. Lindblom, *op. cit.*

¹⁵³ J. L. Bower & Y. Doz, *Strategy Formulation : A Social and Political Process*, Little Brown & Co, Boston, 1979, p. 155.

¹⁵⁴ J. B. Quinn, *Strategies for Change : Logical Incrementalism*, Homewood, Irwin, 1980, pp. 156-168.

¹⁵⁵ J. B. Quinn, *op. cit.*, p. 52.

¹⁵⁶ J. B. Quinn, *op. cit.*, p. 32.

¹⁵⁷ J. B. Quinn, *op. cit.*, p. 145.

critère de choix d'une action n'est pas sa contribution à la satisfaction d'objectifs préexistants mais le degré d'accord qu'elle suscite »¹⁵⁸.

Les transformations des processus organisationnels induisent de nombreuses modifications. « *Le processus organisationnel met aux prises une série d'acteurs qui occupent une position, poursuivent des objectifs et mènent des stratégies relativement spécifiques : chacun s'efforce de mobiliser les ressources dont il dispose, les appuis qu'il possède, les armes qu'il détient pour faire prévaloir son point de vue. Le processus décisionnel d'ailleurs suscite, par les conditions même de son déroulement, un investissement affectif qui exclut un contrôle total des comportements* »¹⁵⁹. Avec le processus d'élaboration stratégique, il s'édifie une impulsion et un engagement psychologique en faveur du changement qui conduit sur la voie d'une réalisation souple. Intégrer constamment les processus incrémentaux simultanés de la conception et de la réalisation stratégique, tel est l'élément essentiel du management stratégique « efficace »¹⁶⁰.

Le processus décisionnel évolue au fur et à mesure du déroulement du changement et du déplacement des enjeux qui en découle. Le processus décisionnel est dynamique, évolutif, en perpétuel mouvement : le rapport de forces entre les agents est sans cesse modifié par l'inclusion ou l'exclusion de certains groupes. Chaque agent tend à reconsidérer ses objectifs en fonction des fluctuations de la négociation et de la perception qu'il a de la position de ses partenaires. Les acteurs dominants se tiennent à la frontière de plusieurs systèmes de pouvoir, cumulent des ressources variées (capital culturel, social, économique) et maîtrisent plusieurs rationalités. Ils sont prédisposés à jouer le rôle de chef de file dans le processus décisionnel en imposant leur point de vue.

Selon J. B. Quinn, les processus de changement stratégique ressemblent rarement, dans la pratique, aux modèles analytiques rationnels rencontrés dans la littérature sont plutôt fragmentés, évolutifs et intuitifs. Le changement est alors constitué de décisions internes compte tenu d'événements externes pour concourir ensemble à la création d'un nouveau consensus permettant d'agir. C'est en cela qu'il est question de management du processus incrémental¹⁶¹. L'approche par la planification peut apporter sa contribution à la construction de la stratégie, au même titre qu'une approche politique, car elles offrent toutes deux des recommandations ou des outils aux stratèges.

L'incrémentalisme logique se décline opérationnellement en différentes étapes permettant de gérer le changement dans une perspective incrémentale. Ces différentes étapes sont ici présentées de manière linéaire. La réalité est évidemment plus complexe et ces étapes peuvent se retrouver « entremêlées » : aller au-devant de l'information, construire la prise de conscience des agents de l'organisation, construire la crédibilité, changer les symboles, légitimer de nouveaux points de vue, mettre en œuvre des changements tactiques et solutions partielles, élargir le support politique, vaincre les oppositions, construire la flexibilité, tester et attendre, créer des poches d'engagement, cristalliser l'attention, formaliser l'engagement, poursuivre la dynamique et la mutation du consensus. En conclusion,

¹⁵⁸ Strategor, *op. cit.*, p. 355.

¹⁵⁹ J. Chevalier, « Politiques publiques et changement social », *Revue Française d'Administration Publique*, vol. 3, n° 115, 2005, pp. 383-390.

¹⁶⁰ J. B. Quinn, *op. cit.*, p. 145.

¹⁶¹ H. Mintzberg & J. B. Quinn & J. Voyer, *The Strategy Process*, Collegiate Edition, Prentice Hall Inc, New York, 1995

L'incrémentalisme propose un modèle politique. La décision est assimilée au raisonnement d'un agent unique, individuel ou collectif, réel ou fictif, dont la conduite est rationnelle en ce sens qu'il cherche à maximiser la réalisation de certaines fins, en utilisant les moyens dont il dispose. À côté de ce modèle dominant, il existe un modèle pour qui le changement est problématique et difficilement maîtrisable. Les routines organisationnelles tendent alors à ramener les questions qui se posent à un nombre limité de problèmes connus et leur attribuer un nombre limité de solutions éprouvées.

L'incrémentalisme comme fondement de la perspective d'accompagnement du changement souffre de plusieurs limites :

- La structuration du système décisionnel. L'incrémentalisme repose sur la reconnaissance d'un système décisionnel difficile à mettre en place du fait des ajustements progressifs aux prétentions des acteurs en les rendant compatibles et en aplanissant les oppositions. Cet ajustement n'est réalisable qu'à partir de dispositifs comme la mise en place de systèmes de régulation des demandes, de filtrage ou d'élimination de celles qui sont irréductiblement trop différentes, ce qui est difficilement imaginable dans un univers de changements rapides et à interventionnisme croissant,
- Les agents en présence sont dotés de ressources inégales. Outre la rationalité limitée qu'ils partagent, les agents dominants possèdent nombre de pouvoirs qu'ils traduisent à travers les principes de sélectivité, d'abstention, d'inaction. Certaines demandes, avis, informations émises, données, échangées sont investis d'un poids et d'une force persuasive plus lourde, soit parce qu'ils sont portés par des acteurs sociaux, bureaucratiques, institutionnels importants qui disposent d'une réelle prééminence au sein du système décisionnel, soit parce qu'ils émanent de groupes puissants capables d'orienter ou de bloquer une stratégie.

V.8. *Leader et leadership*

La conduite du changement repose beaucoup sur la référence à la notion de *leader* et au « besoin » de *leadership*. C'est cette référence obligée au *leader* qui ont conduit **D. Autissier & I. Vandangeon-Derumez**¹⁶² à questionner le rôle de l'encadrement intermédiaire. Dans un changement imposé par le haut, il revient au *leader* le statut de héros du changement (qualifié souvent de « visionnaire » par la littérature). Il s'agit alors d'élargir le *leadership* à l'encadrement intermédiaire. Mais le changement peut aussi remonter vers la direction. On parlerait alors « d'esprit de changement. » à l'œuvre au sein d'une organisation. Le rôle de l'encadrement intermédiaire est important dans la mesure où c'est lui qui en assure la diffusion. Mais dans les deux cas, cet encadrement intermédiaire est réduit au rôle de transmission. Un autre rôle lui est généralement attribué, celui d'institutionnalisation du changement. Il est par contre à remarquer qu'il lui est rarement confié le rôle d'initiative du changement.

Outre, l'aptitude à développer une vision, d'autres facteurs entrent en ligne de compte¹⁶³ :

- La gestion de l'attention correspond à la capacité des *leaders* à attirer et maintenir l'attention des agents de l'organisation dans le sens de leur vision. C'est obtenir d'acteurs qu'ils concourent à une vision et qu'ils mettent leur énergie au service de cette vision,

¹⁶² D. Autissier & I. Vandangeon-Derumez, « Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement », 13^e Conférence de l'AIMS, Normandie – Vallée de Seine 2-4 juin 2004.

¹⁶³ D. Goleman & R. Boyatzis & A. MacKee, *L'intelligence émotionnelle au travail*, Village Mondial, Paris, 2002.
Le changement organisationnel - Yvon PESQUEUX

- La gestion de la signification consiste, pour le *leader*, à communiquer sa vision et sa compréhension des choses, à faire comprendre aisément et surtout à la rendre signifiante pour les autres. C'est rendre lisible un objectif,
- La gestion de la confiance consiste à faire preuve de fiabilité afin de favoriser un climat de confiance dans l'organisation,
- La gestion de soi s'appuie sur le postulat que le *leader* efficace est celui qui connaît bien ses ressources personnelles et les utilise de façon adéquate.

S'il existe des *leaders* compétents pour porter des projets de changements, ce type de *leader* « transformationnel » tend à faire émerger, chez ses subordonnés, des aspirations transcendant leurs intérêts propres et activant la mobilisation des énergies. Ces qualités doivent être utilisées à bon escient, au bon moment avec le dosage nécessaire, sûrement pas « de manière mécanique ». Un bon *leader* « les combine et les adapte de manière à répondre aux exigences de la situation ». Les qualités mises en avant par **R. Goffee & G. Jones**¹⁶⁴ sont son accessibilité qui « favorise un climat de confiance l'implication du personnel », l'intuition qui lui permet de toujours trouver « le bon *timing* » lors des évolutions, des adaptations et des changements. Autre qualité, la capacité à diriger avec une « bienveillante fermeté », c'est-à-dire « à donner à ses salariés ce dont ils ont besoin et non ce qu'ils désirent ». Enfin, dernière qualité, le *leader* doit exprimer son côté unique, différent, cette « exploitation délibérée de [sa] différence » qui les fait se démarquer des autres. Avec le danger qu'à vouloir trop se démarquer des autres, ils prennent le risque de « se singulariser à l'excès ». En effet, quand nous agissons, nous jouons un rôle. Nous agissons comme les autres attendent que nous agissions, ou, plus exactement comme nous imaginons qu'ils s'attendent à ce que nous agissions. Jouer un rôle pour un *leader*, c'est jouer conformément à l'image que l'on véhicule à propos de ce rôle de *leader*.

V.9. La gestion du changement et ses rapports avec l'organisation par projet

La mise en place d'une équipe projet est en elle-même un changement organisationnel car elle remet en cause les fondements de la hiérarchie. Elle est aussi souvent considérée comme le premier changement visible qui indique que l'organisation est sur la route de la transformation. Lorsque le changement organisationnel est envisagé, une équipe projet est souvent constituée selon des critères tels que l'existence d'un besoin « évident » de fonctionner autrement, de sortir d'une hiérarchie pesante non adaptée à la réactivité, donc en dehors des contingences structurelles habituelles dont font partie le risque encouru ou l'importance du changement à mettre en oeuvre.

Pour les agents de l'organisation, la mise en œuvre d'une telle organisation induit les conséquences suivantes : le recrutement des acteurs du projet, puisqu'il s'agit de placer dans une structure éphémère des agents qui ne bénéficieront plus de la stabilité d'une structure fonctionnelle, la formation de ces agents, puisqu'il s'agit d'exercer un métier nouveau auquel les experts « métier » n'ont pas forcément été préparés, la mise en place d'un mode spécifique d'évaluation de la performance, du fait des conflits potentiels entre les structures fonctionnelles et la structure projet, la réaffectation en fin de projet, puisqu'il s'agit de redéployer des personnes dans l'organisation ou sur de nouveaux projets qui n'ont pas forcément encore démarré.

¹⁶⁴ R. Goffee & G. Jones, *Etes-vous vraiment qualifié pour diriger ?*, Editions d'Organisation, Paris, 2002.
Le changement organisationnel - Yvon PESQUEUX

Lors de la mise en place de l'équipe, une communication à deux niveaux est développée. D'abord, en direction des futurs membres de l'équipe car il est nécessaire de clarifier le projet et la vision de la future organisation ; ensuite en direction des agents de l'organisation sur la nouvelle vision de l'organisation et sur les choix concernant la structure et les membres de l'équipe projet.

Divers types d'organisation d'équipe-projet sont concevables¹⁶⁵. Les modèles suivants sont couramment utilisés dans la gestion de projet et semblent couvrir la majorité des besoins :

- **La structure avec facilitation.** Dans ce modèle, la configuration organisationnelle d'origine n'est pas modifiée. Les intervenants impliqués par le projet restent attachés hiérarchiquement à leur entité d'origine. Le responsable du projet est lui-même un membre de l'une des entités particulièrement impliquées dans le projet. Il va impliquer les différents intervenants en fonction des besoins et de l'avancement du projet, faire circuler l'information et orienter les actions en fonction des objectifs fixés par sa direction. Cette organisation de projet est simple à mettre en œuvre du fait qu'elle ne modifie pas les règles de fonctionnement existantes. Il n'y a pas d'ambiguïté hiérarchique. Les défis à relever ne présentent, en général, pas de risques majeurs pour la survie de l'organisation. Ce modèle est souvent utilisé quand la complexité de l'organisation à faire évoluer n'est pas élevée,
- **La structure avec coordination.** Dans ce mode, le responsable du projet est rattaché fonctionnellement à la direction ou au responsable qui coiffe l'ensemble des services intervenants dans le projet. Son rôle est de faire circuler l'information, de solliciter avis, suggestions, idées des parties prenantes, de planifier et gérer les différentes étapes du projet. Sans responsabilité directe sur les spécialistes intervenant sur le projet, le coordinateur a cependant une autorité fonctionnelle qui lui permet de prendre des décisions dans certains domaines (procédures, délais, etc.). Dans ce cas, comme dans celui de la structure avec facilitation, le projet est secondaire par rapport au fonctionnement des services. Il n'y a pas de modification fondamentale de l'organisation de départ,
- **La structure matricielle.** Cette organisation vise à lever les inconvénients des modèles précédents. Les intervenants restent rattachés hiérarchiquement à leurs services d'origine, mais le chef de projet traite directement avec eux pour tout ce qui concerne les activités propres au projet. Le modèle « matriciel » aboutit à la mise en place d'une structure à deux dimensions, plus flexible et plus adaptable que les précédentes et privilégiant la coopération. Cette structure s'intègre en général correctement dans le fonctionnement de l'organisation. Cependant le double rattachement peut être difficile à vivre pour les intervenants,
- **La structure commando.** Dans ce modèle, tous les intervenants sur le projet sont détachés de leur structure d'origine et rattachés hiérarchiquement au chef de projet. Les acteurs qui travaillent sur le projet sont physiquement et institutionnellement sortis des structures métiers pour être rassemblés sous l'autorité du responsable pendant la durée du projet. Ainsi le projet est-il indépendant de la structure organisationnelle d'origine. Les intervenants ne retrouvent leur service de départ qu'au terme de leur intervention. Ce mode d'organisation recrée une organisation hiérarchique autour d'un projet. On retrouve ce modèle dans les organisations qui lancent des projets d'envergure, avec de gros risques, tel que la mise en place d'un ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou le lancement de nouveaux services ou produits.

¹⁶⁵ B. Barjou, *Manager par projet*, ESF Editeur, Paris, 1998.

La gestion du changement est prise en compte de différentes manières suivant le type d'organisation projet choisi. Dans le cas des organisations avec « facilitation et coordination », la gestion peut être intégrée et pilotée par le chef de projet. L'ampleur de la tâche à accomplir peut éventuellement nécessiter que le chef de projet s'entoure d'un spécialiste en communication et d'un spécialiste en formation. Dans le cas d'équipes organisées en structure « matricielle » ou en « commando », la gestion du changement peut être prise en compte par les chefs de projet métier ou par un chef de projet à part entière. Les experts extérieurs se justifient dans certains cas difficiles où les compétences ne sont pas disponibles dans l'organisation. Mais aussi quand les enjeux personnels des acteurs de l'organisation ne permettent pas une conduite du changement en adéquation avec l'organisation cible recherchée.

La gestion du changement étant un projet à part entière, on se réfère le plus souvent à des procédures permettant de gérer les différentes phases de l'évolution de l'organisation. Le propre de la gestion du changement sera de s'adapter à chaque étape du projet, de la formalisation du besoin à la clôture du projet. La formalisation du projet est donc une étape essentielle permettant de définir les objectifs et les enjeux du changement.

Au total, la gestion du changement est une démarche qui se superpose aux différentes étapes du projet. Elle pourra être dissociée au sein d'un sous-projet à part entière ou faire partie intégralement des différentes étapes du projet général. La gestion du changement s'adapte en permanence aux projets, mais aussi aux individus et aux organisations. C'est la raison pour laquelle, il est particulièrement hasardeux de développer une démarche de gestion du changement type. En outre, elle peut suivre les phases d'un projet mais aussi anticiper son démarrage et accompagner sa clôture. De plus, la gestion du changement au sein d'un projet pourra être aménagée de diverses manières selon les besoins.

Au bilan, la mise en place d'une « structure projet » est un changement à part entière. En fonction de l'organisation de l'« équipe projet », la gestion du changement se positionne de différentes manières. Le choix de la structure projet dépend de paramètres tels que l'importance du changement à effectuer ou le risque encouru. L'organisation de la gestion du changement résulte donc de la structure de l'équipe projet mais aussi des participants.

V.10. La conduite du changement dans l'analyse socioéconomique : une relation contractuelle co-construite dans la durée¹⁶⁶

Il faut d'abord souligner la double dimension académique et professionnelle de l'analyse socioéconomique, cette double dimension relevant, sur le plan académique, de la « recherche – intervention » et sur le plan professionnel par sa dimension de conseil.

Les phases clés en sont les suivantes :

- La négociation qui met en correspondance les demandes de l'organisation (implantation d'un nouveau projet, résolution d'un problème, réflexion autour d'un cap stratégique) et celle de l'intervenant (produire des connaissances en observant l'organisation et en l'aidant à se transformer). L'observation des modifications conduit à étayer des connaissances autour de

¹⁶⁶ V. Zardet, « Quelle différence entre le conseil et la recherche-intervention en management », in H. Savall & V. Zardet (Eds.), *La conduite du changement dans les entreprises et les organisations*, Economica, collection « management socio-économique », Paris, 2014, pp. 23-29

trois types d'hypothèses (descriptives, explicatives et prescriptives). Le cadre de la mission proposée est qualifié de POMP (« Produits – Objectifs – Méthodes – Prestations ») comme issue négociée de la prestation. L'implication du dirigeant est considérée comme majeure.

- La « recherche – intervention » repose sur une étude de cas longitudinale (c'est-à-dire *a minima* conduite sur plusieurs mois) et un travail d'équipe réunissant intervenants et agents organisationnels sur la base de dispositifs tels que des réunions hebdomadaires.

C'est la répartition des temps entre les deux familles d'activité (académique et de conseil) qui est à la base de la « recherche – intervention », débouchant sur des publications construites sur des protocoles bien définis et dans une perspective de cumulativité (d'où l'importance des résultats transversaux et par secteur).

Conclusion : L'organisation agile comme réponse à l'idéologie du changement continu

L'organisation agile est une notion qui se situe en continuité de celle de **flexibilité** mais lue dans le contexte d'un changement continu.

Etre flexible, c'est « pouvoir varier à volonté en fonction des besoins » (cf. le *Dictionnaire Larousse*). La flexibilité est une capacité d'accommodation réversible à la situation par opposition à l'évolution qui, elle, est irréversible. Cette notion reflète l'aptitude à rester opérationnel dans des situations changeantes, qu'elles soient prévisibles ou non, sans pour autant qu'elles soient radicalement différentes des situations connues d'avance. C'est pourquoi des logiques telles que le « zéro stock », le « juste-à-temps, la gestion en flux tendus, etc. ont été associés à la mise en oeuvre de la flexibilité.

La flexibilité est un thème organisationnel postérieur à l'adoption progressive des catégories organisationnelles du « moment japonais » (cf. chapitre 10). **J.-C. Tarondeau** définit la flexibilité comme « l'aptitude (...) à se transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement et accroître ainsi sa probabilité de survie (...) La flexibilité d'un système placé dans un environnement incertain se définit et se mesure : 1° par le nombre des états qu'il est susceptible de prendre de façon à atteindre les finalités qui lui sont prescrites ; et 2° par le coût et le temps consommés lors des changements d'états »¹⁶⁷. **R. Reix** définit la flexibilité ainsi : « 1° La flexibilité est un moyen de faire face à l'incertitude ; 2° elle traduit l'aptitude de l'entreprise à répondre à des conditions nouvelles, à développer une capacité d'apprentissage en utilisant l'information additionnelle ; 3° elle peut s'exprimer en termes d'étendu du champ potentiel des décisions possibles ou en termes de facilité de changement d'un état ; 4° sa valeur est assimilable à une valeur d'option »¹⁶⁸. Pour **L. Boyer & N. Equilbey**, « La flexibilité est la capacité d'un système à s'adapter sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence »¹⁶⁹. Ils soulignent que la flexibilité peut être obtenue grâce à la gestion des ressources, au processus de production, aux produits et aux services (qu'il s'agisse de flexibilité en volume ou de flexibilité en variété), à la tarification flexible (*yield-management* ou *revenue management*) et à la gestion de l'emploi.

¹⁶⁷ J.-C. Tarondeau, *La flexibilité dans les entreprises*, Que sais-je ? PUF, Paris, 1999

¹⁶⁸ R. Reix, article « flexibilité », in Y. Simon & P. Joffre (Eds.), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, 1997

¹⁶⁹ L. Boyer & N. Equilbey, *Organisation – théories et pratiques*, Editions d'Organisation, Paris, 1999, p. 289

N. Slack¹⁷⁰ distingue la « **flexibilité de range** » qui concerne le nombre d'états possibles d'un système de la « **flexibilité de réponse** » qui concerne le temps de changement d'état, D. M. Zelenovich¹⁷¹ distingue une nature exogène (adaptation du système au conditions environnementales) et une nature endogène (utilisation des opportunités technologiques à l'intérieur du système) de la flexibilité, J.-C. Tarondeau¹⁷² une « **flexibilité externe** » et une « **flexibilité interne** » ou encore une « **flexibilité quantitative** » et une « **flexibilité qualitative** », D. Gerwin¹⁷³, une « **flexibilité de défense** » (réactive) et une « **flexibilité proactive** » (ainsi que P. Cohendet & P. Llerena¹⁷⁴). J.-C. Tarondeau signale que la flexibilité se positionne face à l'incertain et se définit par : le nombre d'états qu'il est susceptible de prendre de façon à atteindre les objectifs ainsi que par le coût et le temps consommés lors des changements d'états, d'où la référence à trois indicateurs : la variable d'étendue, le champ des possibles, les coûts et délais de changement.

En ce qui concerne la flexibilité des stratégies, R. Sanchez¹⁷⁵ distingue deux dimensions, la *resourceflexibility* (capacité d'utilisation flexible des ressources face à un environnement compétitif) et la *coordination flexibility* (coordination des ressources disponibles), quand J. Browne *al.*¹⁷⁶ en proposent huit dimensions (*machine flexibility*, *processflexibility*, *productflexibility*, *routingflexibility* (pour faire face aux pannes), *volume flexibility*, *expansion flexibility*, *operationflexibility* (capacité à changer l'ordre des opérations), *production flexibility* (les gammes de produits et non plus seulement les produits).

En matière d'organisation, les enjeux de la flexibilité poussent en même temps à la spécialisation, à la polyvalence et à la réactivité, enjeux mêlés à ceux de la transversalité, de l'intégration des fonctions et des externalisations. Si la migration d'une configuration « moins » flexible vers une configuration « plus » flexible peut être considérée comme un changement, la flexibilité n'est pas en elle-même un changement. Cette modalité organisationnelle s'est trouvée déclinée jusque dans les méthodes de gestion, quand il a été par exemple question de ré-ingénierie des processus.

La notion a débordé du champ organisationnel pour concerner la relation d'emploi même s'il est important de distinguer (cf. J.-C. Barbier & H. Nadel¹⁷⁷) « **flexibilité de l'emploi** » (d'ordre socio-économique) de « **flexibilité du travail** » (d'ordre socio-organisationnel), la flexibilité du travail concrétisant les effets organisationnels de la flexibilité de l'emploi, les liens entre les deux étant effectué par la notion d'employabilité :

Flexibilité du travail

Flexibilité de l'emploi

¹⁷⁰ N. Slack, « Flexibility as Manufacturing Objective », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 3, n° 3, 1983, pp. 4-13

¹⁷¹ D. M. Zelenovich, « Flexibility : A Condition for Effective Production System », *International Journal of Production Research*, vol. 20, n° 3, 1982, pp. 319-337

¹⁷² J.-C. Tarondeau, *op. cit.*

¹⁷³ D. Gerwin, « Manufacturing Flexibility : A Strategic Perspective », *Management Science*, vol. 39, n° 4, 1993, pp. 395-410

¹⁷⁴ D. Cohendet & P. Llerena, « Flexibilité et modes d'organisation », *Revue Française de Gestion*, n° 123, 1999, pp. 72-79

¹⁷⁵ R. Sanchez, « Strategic Flexibility in Product Competition », *Strategic Management Journal*, vol. 16, n° 5, 1995, pp. 135-159

¹⁷⁶ J. Browne & D. Dubois & K. Rathmill & S. P. Sehti & K. E. Stecke, « Classification of Flexible Manufacturing Systems », *The FMS Magazine*, vol. 2, n° 2, 1984, pp. 114-117

¹⁷⁷ J.-C. Barbier & H. Nadel, article « La flexibilité du travail et de l'emploi », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, 2003, pp. 553-568

Ce qui est commun à la gestion, l'économie et la sociologie	Souplesse de l'organisation, capacités d'apprentissage et des structures hiérarchiques, du temps de travail	Adaptabilité des des compétences, des conditions et
Approche économique	Variabilité du salaire et des coûts du travail	Variabilité du volume de dans la firme ou dans l'économie, mobilité de l'emploi
Approche sociologique	Adaptabilité de l'activité productive, individuelle et collective	Adaptabilité des qualifications, des contrats, des statuts et des droits attachés

C'est ainsi que **R. Boyer**¹⁷⁸ a proposé, dès 1986, la typologie suivante de la flexibilité de l'emploi au regard de cinq composantes du rapport salarial : la flexibilité des équipements (en volume et en variété), la capacité d'adaptation des travailleurs (au regard de la complexité des tâches), la variabilité de l'emploi (en volume et en durée en fonction de la conjoncture), la flexibilité des salaires (à la situation interne et externe de l'entreprise), les dispositifs des politiques sociales (fiscales et parafiscales) et leurs effets sur la flexibilité du travail.

B. Brunhes proposait¹⁷⁹, en 1989, de retenir :

- La flexibilité quantitative (externe ou interne) pour l'ajustement du volume de l'emploi. La flexibilité quantitative interne consiste à faire varier la répartition interne de l'emploi à effectif constant alors que l'externe se caractérise par des emplois et des licenciements.
- La flexibilité fonctionnelle qui met en avant les principes de mobilité et de développement de la polyvalence des travailleurs,
- La flexibilité salariale qui mesure la sensibilité du salaire aux efforts et aux performances.

Associée à la notion de flexibilité, celle de **résilience** évoque l'idée de quelque chose qui résiste aux pressions sans trop se déformer tout en pouvant retrouver sa forme d'origine. C'est aujourd'hui le mot au travers duquel il est question de flexibilité dans la perspective de favoriser l'adaptation sociale. La résilience au sens écologique (des écosystèmes) indique une capacité à récupérer. **B. Cyrulnick**¹⁸⁰ définit la résilience comme la capacité qu'ont certains individus blessés dans leur enfance, à devenir plus fort dans leur vie future. La notion de résilience est apparue au début des années 80 au regard de la vulnérabilité. Elle comporte deux idées : celle de *coping* qui correspond à l'idée de « faire face » et de s'ajuster celle la notion d'invulnérabilité.

C'est depuis le début de la décennie 2000 que la référence à la flexibilité tend à laisser la place à celle d'**agilité** au regard des mêmes arguments - la complexité et l'incertitude croissantes du fonctionnement organisationnel, l'accroissement du poids des interdépendances, arguments conduisant à poursuivre la piste du développement d'un **néo-management** concernant tout

¹⁷⁸ R. Boyer, *La flexibilité du travail en Europe*, La Découverte, Paris, 1986

¹⁷⁹ B. Brunhes, « La flexibilité du travail. Réflexions sur les modèles européens », *Droit Social*, n° 3, mars 1989

¹⁸⁰ B. Cyrulnick, *Le murmure des fantômes*, Odile Jacob, Paris, 2003

aussi bien les organisations privées que les organisations publiques. L'agilité organisationnelle rassemble des aspects disparates : la capacité d'anticipation des ruptures de son environnement, l'importance de la coopération tant en interne qu'externe, l'innovation permanente de l'offre client au regard d'un *mix* « maîtrise des coûts – création de valeur », une « culture client » associée à une organisation par processus, une flexibilité permettant la reconfiguration des équipes et une « culture du changement ».

L'agilité organisationnelle se caractérise par la quête continue d'un équilibre entre les composantes stratégiques, comportementales et émotionnelles (pour ce qui concerne les agents organisationnels). Une organisation agile crée de la valeur tout en s'adaptant de façon continue aux changements dans son environnement. C'est une relecture de la flexibilité et du changement à l'âge des technologies de l'information et de la communication.

L'organisation agile (et le management agile) se réfèrent à des « **méthodes agiles** » telles que le *lean management* issu du *Toyota Production System* (l'élimination de tout ce qui consomme de la valeur), les **5 « S »**, la **VSM** (*Value Stream Mapping*) c'est-à-dire une analyse des flux constitutifs de la chaîne de valeur afin de définir les enjeux et les actions prioritaires permettant de mettre en œuvre le *lean*, programme qualifié de *roadmap*, le tout étant associé à des **KPI – Key Performance Indicators**, c'est-à-dire des indicateurs de suivi affichés dans l'organisation. La notion d'**auto-organisation** est également mise en avant. Des aspects tels que l'**intelligence collective**, l'**usage optimal des technologies**, l'**amélioration continue**.

Chez IBM, l'agilité est vue comme une capacité technique de conduite continue des changements indispensables à la survie de l'organisation et à son succès d'où l'accent mis sur l'agilité de l'architecture, les effets des technologies et l'organisation des tâches critiques (*SucceedwithAgilityatScale: IncreaseyourFlexibility and Responsivenesswith Agile Development*). Chez Microsoft, l'agilité organisationnelle est le produit du déterminisme technologique associé à la mise en œuvre et au développement des technologies de l'information et de la communication.

Avec l'organisation agile et les méthodes agiles, il faut noter la filiation avec les évolutions des méthodes de conceptions des systèmes d'information :

- la méthode **RAD** (*Rapid Application Development*) – 1991 – construite au regard de quatre groupes de préoccupations - initialisation par la présence d'un « animateur – facilitateur » responsable d'une charte projet acceptée par tous les intervenants, cadrage par l'intervention régulière d'un utilisateur qui valide en permanence la pertinence des besoins exprimés, design (forme élémentaire d'expressions des exigences obtenue en travail de groupe) et construction (développement piloté par un affichage mural),
- du **framework XP – 1999 – qui formalise les pratiques d'ingénierie** du logiciel,
- puis de **Scrum** – 2001 – qui est un schéma d'organisation de développement de produits complexes au regard d'un cadre de travail permettant de répondre à des problèmes complexes et changeants, tout en livrant de manière productive et créative des produits de la plus grande valeur possible
- et **PUMA** - 2008 – PUMA (Processus Urbanisant les Méthodes Agiles) est un cadre méthodologique permettant de couvrir les besoins des divers types de projets de systèmes d'informations. C'est un *framework* qui urbanise les meilleures pratiques issues des diverses méthodes Agiles (XP, Scrum) à partir de quatre modèles (Communication, Solution, Pilotage, Réalisation) pour couvrir tous les aspects des projets.

L'organisation agile est un modèle de développement organisationnel¹⁸¹.

¹⁸¹ O. Badot, *Théorie de l'entreprise agile*, L'Harmattan, Paris, 1998 – J. Barrant, *Le Manager agile : Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*, Dunod, Paris, 2006 – J.-L. Richet, *Agile Innovation*, Cases and Applied Research, ESSEC-ISIS, 2013 – J.-P. Vickoff, *AGILE, l'Entreprise et ses projets*, Jean-Pierre Vickoff, QI, Paris, 2007 – J.P. Vickoff, *PUMA Essentiel, Méthode Agile Optimale*, QI, Paris, 2008
Le changement organisationnel - Yvon PESQUEUX