



HAL
open science

Panorama des modèles du changement organisationnel

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. Panorama des modèles du changement organisationnel. Master. France. 2020.
halshs-02876084

HAL Id: halshs-02876084

<https://shs.hal.science/halshs-02876084>

Submitted on 20 Jun 2020

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
Hesam Université
Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »
292 rue Saint Martin
75 141 Paris Cédex 03
France
Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63
FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55
E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com
Site web esd.cnam.fr

Panorama des modèles du changement organisationnel

Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction qui pose les différents axes d'approche du changement organisationnel, il aborde successivement : xxx quelques modèles de changement organisationnel (le développement organisationnel, la représentation du changement en « phases », K. E. Weick & R. E. Quinn : la dualité changement épisodique et changement, le changement vu comme une succession de crises et de mutations et le changement vu comme étant progressif (A. D. Chandler vs A. Pettigrew), la classification des catégories du changement organisationnel par A. H. Van de Ven & M. S. Poole, la typologie du changement selon R. L. Daft, d'autres typologies) ; le changement organisationnel et la théorie de la sélection ; le changement organisationnel et l'approche communicationnelle ; un changement organisationnel spécifique : le changement induit par une modification technique (la perspective déterministe, la perspective émergente, deux regards sur le changement technique, une perspective sociotechnique : le modèle des archétypes).

Introduction

En théorie des organisations, le concept de changement organisationnel a fait l'objet de développements importants dont le premier marquant a été proposé par K. Lewin¹ 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 d'ailleurs 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, comme on le verra par la suite. Le recours à la notion de changement indiquerait alors l'idée de migration, appliquée cette fois non plus aux personnes, mais aux structures organisationnelles au travers de la référence à de la transformation venant confondre une visée transformative avec une visée prescriptive (celle de la conduite du changement). Il s'agit là du fondement des pratiques dominantes aujourd'hui en matière de conduite du changement qui s'inscrivent dans la perspective du

¹ K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York, 1951.

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 de gestion. Mais cette perspective est partielle, comme on sera amené à le voir ensuite. De la même manière et sans jamais vraiment le dire, ces deux perspectives articulent *organization et organizing*.

Une deuxième caractéristique marque implicitement ou explicitement les modèles du changement organisationnel : leur répétitivité. Le changement en conçu à partir de phases qui seraient répétées dans tous les cas de figure, indépendamment des spécificités des cas². Mais soulignons la « révolution copernicienne » introduite par R. Chia³ 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 ».

Comme le propose A. Desreumaux⁴, le processus d'adaptation organisationnelle peut alors 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),*
- *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 philogenèse 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 à 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 sans doute plus mettre l'accent sur la transformation (autre terme associé à la perspective du changement) que sur le processus de changement en tant que tel.

² 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

³ R. Chia, « Time, Duration and Simultaneity: Rethinking Process and Change in Organizational Analysis », *Organization Studies*, Vol. 23, n° 6, 2002, pp. 863-868 mais voir aussi « A «Rhizomic» Model of Organisational Change and Transformation : Perspective from a Metaphysics of Change », *British Journal of Management*, Vol. 10, 1999, pp. 209-227 ou encore H. Tsoukas & R. Chia, « On Organizational Becoming : Rethinking Organizational Change », *Organization Science*, Vol. 13, N° 5, September – October 2002, pp. 567-582

⁴ A. Desreumaux, *Théorie des organisations*, Editions Management, Paris, 1998, p. 173.

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 émergent⁵.

Il poursuit d'ailleurs ce travail de typologie en examinant les modèles qui vont venir croiser les deux approches. L'auteur distingue 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 entreprises (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.

Pour sa part, O. Basso⁶ 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.

Pour P. Gilbert⁷, 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. Allaire⁸ distinguent les stratégies de transformation des stratégies de réorientation, de revitalisation et de redressement. A. Desreumaux⁹ 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. Anderson¹⁰ vise distinguer le changement évolutionniste, transitionnel et transformationnel.

⁵ 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

⁶ O. Basso, *L'intrapreneuriat*, Economica, Paris, 2004, pp. 58-61

⁷ P. Gilbert, *Gérer le changement dans l'entreprise : Comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines*, ESF-Entreprise, Paris, 1988

⁸ 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

⁹ A. Desreumaux, *Stratégie*, Dalloz, collection « gestion », Paris, 1993

¹⁰ L. A. Anderson, *The Change Leader's Roadmap. How to Navigate your Organization's Transformation*, John Wiley & Sons, New York, 2001

R. Soparnot¹¹ 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. Rondeau¹² 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 réalignement 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.

D. Autissier *et al.*¹³ abordent cette question à partir des représentations possibles 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 et qu'elle devra donc l'être, la répétition constituant alors un projet normatif de changement. La réplication vise moins le projet normatif d'une répétition à l'identique mais celui d'une institutionnalisation de la procédure par reproduction.

¹¹ 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

¹² A. Rondeau, « L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes », *Télescope*, automne 2008

¹³ D. Autissier, F. Bensebaa, J.-M. Moutot, *Les stratégies de changement*, Dunod, Paris, 2012

Comme le signalent les acteurs de *Strategor*, « la conception du changement organisationnel a longtemps été marquée par le modèle de l'action rationnelle »¹⁴ 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 alors vu comme le passage d'un équilibre à un autre au regard de l'exercice de la conscience et de la volonté : le changement émerge 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 *problem solving*). Son objet est celui de répondre au besoin de sécurité des agents organisationnels. Le changement organisationnel est ainsi 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 agents organisationnels 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. Le changement organisationnel est ainsi indissociable de gestion du changement. Mais des notions telles que « incertitude »¹⁵, « buts multiples »¹⁶... ont été mises en avant pour contester la validité de ce modèle : d'autres modèles de décision organisationnelle se sont alors 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 »¹⁷, il est alors 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 alors d'un projet de gestion qui va au-delà des mécanismes classiques de variations couramment mis en œuvre dans les organisations.

J. G. March¹⁸, 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 ;
- 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).

¹⁴ *Strategor*, Dunod, Paris, 2000, p. 340.

¹⁵ R. M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, New Jersey, 1963.

¹⁶ J. G. March & J.P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Bergen, 1976.

¹⁷ P. Bernoux, *La sociologie des entreprises*, Seuil, collection « Points essais », Paris 1995, p. 221.

¹⁸ J. G. March, « Footnotes to Organizational Change », *Administrative Science Quarterly*, Autumn 1991, pp. 131-158.

A. H. Van de Ven & G. P. Huber¹⁹ 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. Tushman²⁰ 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 précédents²¹.

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.

Comme on peut le voir, les auteurs qui s'intéressent au changement organisationnel se confrontent à de nombreuses dualités et sur de nombreux critères (les causes et les déclencheurs du changement, les caractéristiques du changement, les effets du changement). Ainsi, comme le souligne V. Perret²², 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. Pichault²³ aborde les processus à décrire à partir de trois critères :

- Les objets (que change-t-on ?) : le fonctionnement organisationnel (i.e. 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 ?

¹⁹ G. P. Huber & A. H. Van de Ven (Eds.), *Longitudinal Field Research Methods, Studying Process Patterns of Organizational Change*, Sage, Thousand Oaks, London and New Delhi, 1995, 373 pages, <https://doi.org/10.1177/017084069601700412>

²⁰ E. Romanelli et M. L. Tushman, « Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium : An Empirical Test », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 5, 1994.

²¹ E. Romanelli et M. L. Tushman, « Organizational Evolution : A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation », *Research in Organizational Behavior*, 1985, n° 7.

²² 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.

²³ 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.

- 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 incrémentale, l'approche interprétative (cf. le *sensemaking* de K. E. Weick²⁴), l'approche contextualiste.

M. Zollo²⁵ 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	Changement Autonome	Changement des représentations culturelles	
-	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).

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 »²⁶) 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 Cameron²⁷ 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

²⁴ K. E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage, 1995.

²⁵ M. Zollo, « The Knowledge Evolution Cycle », *Working Paper*, AIM Research, GNOSIS, Manchester, 2005.

²⁶ D. Bonnet, « « Du réglage », *Colloque et séminaire international*, ISEOR, Lyon, 21-22 avril 2008, pp. 187-202

²⁷ R. E. Quinn & K Cameron, « Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : some Preliminary Evidence », *Management Science*, vol. 29, n°1, janvier 1983.

changements de technologie affectant l'organisation. Le changement peut ainsi 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 de façon particulièrement précise par I. Vandangeon-Derumez²⁸ 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. Comme on le verra ci-après, les différentes oppositions 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. 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 » à condition, d'en caractériser les *ingrédients*, les *moteurs*, les *séquences* et les éventuelles *bifurcations*. L'auteur signale que « *L'analyse de la littérature en gestion, en économie et en sociologie montre que (...) Ces travaux ont mis en évidence que le contexte n'est pas une simple toile de fond de la trajectoire organisationnelle mais un véritable acteur de celle-ci (...) La littérature s'accorde ensuite pour dire qu'une trajectoire c'est du mouvement, des moments différents et, parfois, des réorientations brutales mais les définitions de ces trois éléments sont le plus souvent très générales (...) Les configurations d'ingrédients se transforment sous l'effet de moteurs (qui génèrent le mouvement dans la trajectoire). Ensuite, les travaux d'Abbott^{29,30} permettront de montrer que ces changements dans les configurations d'ingrédients et dans les moteurs permettent de distinguer des séquences. Les travaux d'Abbott³¹ et Grossetti³² (2004) complètent ce cadre théorique en mettant en évidence qu'une trajectoire peut être marquée par une bifurcation, c'est à dire un changement brutal de son orientation* »³³

²⁸ I. Vandangeon-Derumez, *La dynamique des processus de changement*, Université de Paris IX - Dauphine, 1998.

²⁹ A. Abbott, « A Primer on Sequences Methods », *Organization Science*, vol. 1, n° 4, 1990, pp. 375-392

³⁰ A. Abbott, *Time matters. On theory and methods*, University of Chicago Press, 2001

³¹ A. Abbott, « Sequence Analysis: New Methods for Old Ideas », *Annual Review of Sociology*, vol. 21, 1995, pp. 93-113

³² M. Grossetti, *Sociologie de l'imprévisible*, PUF, Paris, 2004

³³ B. Cordelier, « Trajectoire organisationnelle et normativité souple : de l'importance du contexte dans les possibilités de discours. », in B. Cordelier & G. Gramaccia (Eds.), *Management par projet : les identités incertaines*, Presses de l'Université du Québec, 2012, p. 103-114

Quelques modèles de changement organisationnel

Une constante commune à la plupart de ces modèles est leur aspect descriptif au sens d'une cinématique du changement.

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 - 1970³⁴. Son univers lexical est celui de la progression (idéologie 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. Beckhard³⁵, W.G. Bennis³⁶ et H. -C. de Bettignies *et al.*³⁷. 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'hétéarchie, 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* »³⁸.

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 agents et d'accroître l'efficacité institutionnelle de ses systèmes. « *Le développement organisationnel est tout autant une méthode de management qu'une philosophie* » qui a été créée pour répondre aux besoins des entreprises en matière de changement.

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 changement³⁹. Dès le début des années 80, C. Faucheux & G. Amado

³⁴ F. Friedlander & L. D. Brown, « Organization Development », *Annual Review of Psychology*, vol. 25, 1974, pp. 313-341.

³⁵ R. Beckhard, *Le développement organisationnel, stratégies et modèles*, Dalloz, Paris, 1975.

³⁶ W.G. Bennis, *Organization Development : its Nature, Origins and Prospects*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1969

³⁷ H.-C. de Bettignies *et al.*, *Maîtriser le changement*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1975.

³⁸ G. Probst & J.-Y. Mercier & O. Bruggimann & A. Rakotobarison, *Organisation et Management*, Editions d'Organisation, Paris, 1998.

³⁹ C. P. Alderfer, « Organization Development », *Annual Review of Psychology*, vol. 28, 1977, pp. 197-223.

& A. Laurent⁴⁰ 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,⁴¹ identifiera trois perspectives philosophiques comme liées à ce courant, mais de façon plus ou moins contradictoire : 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 humain en entreprise. Ils partagent ensemble 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* »⁴². La méthodologie mise en œuvre par l'OD, enrichie de l'*action research* de K. Lewin⁴³, permet une « *vraie actualisation des possibles* »⁴⁴ et les « *changements s'inscrivent dans la vie réelle et non dans le périmètre restreint et décontextualisé d'un laboratoire* »⁴⁵. 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 organisationnel⁴⁶. 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 organisationnel⁴⁷ 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*

⁴⁰ C. Faucheux & G. Amado & A. Laurent, « Organizational Development and Change », *Annual Review of Psychology*, vol. 33, 1982, pp. 434-470.

⁴¹ F. Friedlander et al., *op. cit.*

⁴² E. Friedberg, 1997, p. 390.

⁴³ K. Lewin, *op. cit.*

⁴⁴ A. David, « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, A. David & A. Hatchuel & R. Laufer, Vuibert, Paris, 2000, p. 197.

⁴⁵ A. David, *op. cit.*, p. 195.

⁴⁶ L. J. Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, Pitman, 1989

⁴⁷ A. Sorge & M. Warner, *Organisational Behaviour*, IEBM, 1998

comportements »⁴⁸. Pour leur part, et de façon très large, T. G. Cummings & C. G. Worley⁴⁹ 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'organisation 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.

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. Cameron⁵⁰ 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 agents organisationnels ;
- 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. Greiner⁵¹, pour sa part, propose un modèle en phases de croissance et crises :

⁴⁸ R. Beckhard, *op. cit.*

⁴⁹ T. G. Cummings & C. G. Worley, *Organizational Development and Change*, West, Minneapolis / Saint Paul, 1999, p. 2.

⁵⁰ R. F. Quinn & K. Cameron, *op. cit.*

- 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 ;
- 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. Chandler⁵² a ainsi, pour sa part, proposé la succession de thèmes stratégiques mis en relation avec des structures :

- 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 ;
- 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. Joyce⁵³ 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 ;
- La « sélection naturelle » quand le déterminisme environnemental est fort et la volonté stratégique en termes de structure organisationnelle faible.

C. Oliver⁵⁴ 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).

Le changement peut aussi être vu comme un phénomène programmé. J. Porras & R. C. Silvers⁵⁵ ont ainsi 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

⁵¹ L. E. Greiner, « Evolution and Revolution as Organizations Grow », *Harvard Business Review*, juillet – août 1972.

⁵² A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962 et encore *The Visible Hand – The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977.

⁵³ L. G. Hrebiniak & W. F. Joyce, « Organisational Adaptation : Strategic Choice and Environmental Determinism », *Administrative Science Quarterly*, vol 30, septembre 1985.

⁵⁴ C. Oliver, « The Antecedents of Deinstitutionalization », *Organization Studies*, 1992, vol. 13, n° 4, pp. 563-588.

⁵⁵ J. Porras & R. C. Silvers, « Organization Development and Transformation », *Annual Review of Psychology*, n° 42, 1991, pp. 51-78.

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 ;
- Les variables organisationnelles ciblées par l'intervention ;
- Les membres de l'organisation impliqués ;
- Les 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 opposer changement épisodique et changement continu. K. E. Weick & R. E. Quinn⁵⁶ reprennent les cinq propriétés identifiées par D. Dunphy⁵⁷ 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.

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.

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'organisation en cause est alors vue comme regroupant des sous-unités fortement interdépendantes. L'efficacité a valeur de référence ; les

⁵⁶ K. E. Weick & R. E. Quinn, « *Organizational Change* », *Annual Review of Psychology*, n° 50, 1999, pp. 361-386.

⁵⁷ D. Dunphy, « *Organizational Change in Corporate Settings* », *Human Relations*, vol. 49, n° 5, 1996, pp. 541-552.

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 achevé, plus « stratégique » et plus délibéré 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 contraires à celles du changement évolutif mais différentes. 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 efficience 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 évoque des hypothèses « confucéennes » pour fonder la conduite du changement dans une telle perspective :

- 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 ;
- 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 ;
- 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 mutations⁵⁸ et celle du changement progressif⁵⁹.

⁵⁸ A. D. Chandler, *op. cit.*

⁵⁹ A. Pettigrew, « Context and Action in the Transformation of the Firm », *Journal of Management Studies*, Vol.24, n°6, 1987, pp. 649-670.

	<i>Changement épisodique</i>	<i>Changement continu</i>
<i>Métamorphoses de l'organisation</i>	<i>Les organisations sont inertes. Le changement est peu fréquent, discontinu et intentionnel</i>	<i>Les organisations s'auto-organisent. Le changement est constant, évolutif et cumulatif</i>
<i>Cadre d'analyse</i>	<i>Le changement est vu comme réponse à l'incapacité de l'organisation d'adapter sa structure profonde</i>	<i>Le changement est un flux incessant de petites modifications. Il est le produit de l'instabilité organisationnelle</i>
<i>Modèle idéal</i>	<i>L'organisation idéale est capable de s'adapter continuellement</i>	<i>L'organisation idéale est capable de s'adapter continuellement</i>
<i>Principes d'intervention</i>	<i>Le changement est intentionnel, conscient, linéaire, progressif. Il nécessite une intervention extérieure</i>	<i>Le changement est confucéen. Il est cyclique, processif. Il n'a pas d'état final et recherche l'équilibre éternel</i>
<i>Rôle des agents du changement</i>	<i>Ils introduisent la nouvelle idée au sein du système</i>	<i>Ils jouent le rôle de « créateurs de sens »</i>

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. Godelier⁶⁰ propose une comparaison entre les deux perspectives.

⁶⁰ E. Godelier, « Le changement dans les entreprises, crise ou mutation ? », *Revue Française de Gestion*, septembre – octobre 1998.

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

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

Dans un souci de classification des travaux effectués sur la thématique du changement organisationnel, A. H. Van de Ven & M. S. Poole⁶¹ 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. Aldrich⁶²). Une variation peut entraîner la sélection d'une forme nouvelle d'organisation alors que la rétention a tendance à préserver les anciennes (K. E. Weick⁶³, J. Pfeffer⁶⁴) ;
- 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 contradictoires	Construction sociale
Progression des éléments	Linéaire et irréversible	Séquences 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)

⁶¹ 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.

⁶² H. Aldrich, *Organizations and Environment*, Prentice Hall, 1979.

⁶³ K. E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, 2^e ed, Addison-Wesley, 1979.

⁶⁴ J. Pfeffer, *Organizations and Organization Theory*, Pitman, 1982.

La typologie du changement selon R. L. Daft

S'inscrivant dans une perspective de changement programmé, R. L. Daft⁶⁵ 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 intervenants 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.

D'autres typologies

Pour sa part, la typologie du changement selon A. D. Meyer *et al.*⁶⁶ 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) et ils 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 du secteur dans le cas d'un changement continu ;
- La révolution du secteur dans le cas d'un changement discontinu.

Pour sa part, R. Soparnot⁶⁷ distingue les modèles unidimensionnels, en rappelant la typologie de J.-L. Denis & F. Champagne⁶⁸, des modèles multidimensionnels, en rappelant la typologie de F. Pichault⁶⁹.

⁶⁵ R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, 1998.

⁶⁶ 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.

⁶⁷ 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.

⁶⁸ J.-L. Denis & F. Champagne, *Pour comprendre le changement dans les organisations*, Gestion, Paris, 1990.

Les modèles unidimensionnels :

- Le modèle hiérarchique 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 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 ;
- Le modèle psychologique assimile le changement à un processus d'apprentissage au regard d'un jeu des appropriations individuelles et collectives.

Les modèles multidimensionnels :

- L'incrémentalisme 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. Scholes⁷⁰ croisent deux axes :

- Celui du rythme du changement (incrémental ou radical) ;
- 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 » :

⁶⁹ F. Pichault, *Ressources humaines et changement stratégique : vers un management politique*, De Boeck, Bruxelles, 1993.

⁷⁰ G. Johnson & H. Scholes, « Stratégique », F. Fréry (Ed.). Publi-Union, Paris, 2000, pp. 533-534.

		Ampleur du changement	
		Faible	Forte
Nature du changement	Incrémental	Adaptation	Evolution
	Radical	Réajustement	Révolution

L'ajustement peut être rapproché de l'incrémentalisme logique de J. B. Quinn⁷¹ et 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. Moutot⁷² 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		- Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaires, technologique etc...)	- Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les agents se représentent leur organisation
		- 12 à 36 mois - projet de type passage au numérique	- 1 à 10 ans - orientation « client », qualité, etc.
		Changement de crise	Changement adaptatif
Changement brutal		- solution à un dysfonctionnement	- transformations des pratiques et de l'organisation
		- 1 jour à 3 mois - accident, grève, plaintes de clients	- 6 à 18 mois - nouvel outil informatique, compétences commerciales

⁷¹ J. B. Quinn, *Strategies for Change : Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood, Illinois, 1980.

⁷² D. Autissier & J.-M. Moutot, *Pratiques de la conduite du changement*, Dunod, Paris, 2003.

Le changement organisationnel et la théorie de la sélection

R. Durand⁷³ 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. Poole⁷⁴) tout en remarquant qu'elle constitue l'étape évolutionniste qui plonge les catégories du changement organisationnel dans le champ des savoirs de la biologie. « *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 (cf. M. T. Hannan & J. Freeman⁷⁵) ;
- 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 donc sur la quête de caractéristiques « sélectionnistes ».

Le changement organisationnel et l'approche communicationnelle

Le rôle du discours et de sa communication vient d'être 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* »⁷⁶. 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.

⁷³ 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.

⁷⁴ A. H. Van de Ven & M. S. Poole, *op. cit.*

⁷⁵ M. T. Hannan & J. Freeman, « The Population Ecology of Organizations », *The American journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, 1977, pp. 929-964

⁷⁶ N. Giroux, « La Construction Discursive de l'Organisation », *Colloque Constructivisme et Sciences de Gestion*, IAE de Lille, 23 octobre 1997.

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 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 donc 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 agents⁷⁷. 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-t-il à penser le changement comme « *le fruit d'un processus organisant qui se réalise au quotidien par et dans la communication* »⁷⁸. 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 ainsi 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 conversation⁷⁹. 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.

Un changement organisationnel spécifique : le changement induit par une modification technique

⁷⁷ 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.

⁷⁸ 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.

⁷⁹ N. Giroux, *op. cit.*

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.

Cette problématique donne lieu aux deux 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.

La perspective déterministe

La perspective du déterminisme organisationnel va au bout de la logique ingénierique en soutenant que la structure organisationnelle est le résultat d'une stratégie voulue et librement décidée en fonction des intentions de ses concepteurs. L'important est que le décideur puisse « choisir » une structure organisationnelle et les techniques appropriées. Il n'existe, dans ce contexte, que des solutions contingentes. C'est donc une approche normative de la conception du changement organisationnel. La perception de l'environnement technique et la volonté managériale sont les principaux éléments explicatifs de la conception des organisations et de leur changement. Ce déterminisme tend à occulter les composantes humaines du changement organisationnel et considère la « ressource humaine » comme une donnée plutôt contrainte. De même, il conduit à ne voir, dans les problèmes qui lui sont proposés, que des problèmes techniques et donc à n'imaginer des solutions qu'à l'intérieur d'un spectre de solutions nécessairement techniques. Cette technicisation des solutions porte les stigmates du rationalisme ingénierique et réduit considérablement les possibilités ultérieures de changement.

La perspective émergente

Dans 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 modèle du changement organisationnel lié à la perspective émergente dépend donc :

- 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.

Les aspects de cette problématique émergente peuvent être abordés par référence à F. Pichault⁸⁰ qui tente, dans plusieurs de ses travaux, d'apporter une compréhension du problème

⁸⁰ J. Nizet & F. Pichault, *Comprendre les organisations – Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin, Montréal, Québec, 1994 ou encore F. Pichault & G. Warnotte & L. Wilkin, *La fonction ressources humaines*

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 en effet 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 sur le changement technique

Deux regards différents sont aujourd'hui portés sur le changement technique :

- Le matérialisme historique, dont l'analyse matérialiste qui en découle, s'inscrit dans une logique de type plutôt déterministe ;
- 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 *primum movens*, 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 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. Olsen⁸¹ 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. Friedberg⁸². Il marque un renouvellement dans l'analyse de l'organisation.

D'abord, le pouvoir se définit comme l'exercice d'un contrôle sur les ressources organisationnelles considérées comme les plus pertinentes et les enjeux varient selon les atouts et stratégies des acteurs. Ces derniers tentent ainsi de conquérir ou de préserver autour d'eux une « zone d'incertitude », sorte de marge de manœuvre, suffisante dans la réalisation de leur travail quotidien.

Les zones d'incertitude sont en réalité des sources de pouvoir de quatre types :

- La maîtrise d'un savoir-faire ;
- La maîtrise des relations avec l'environnement (marginal sécant) ;
- La maîtrise de l'un des circuits de communication ;
- 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 négociations, de marchandages, de compromis et d'oppositions

⁸¹ 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.

⁸² M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, collection « Sociologie Politique », Paris, 1977.

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.

Ainsi l'acteur ne peut être appréhendé selon des concepts de l'économie classique au regard du modèle de l'*homo economicus*. En réalité, les objectifs communs résultent d'un rapport de force en situation de conflits dont découlent des solutions uniquement partielles, locales et plus ou moins satisfaisantes, limitées grâce à des arrangements implicites. Ces solutions réussissent à éviter les oppositions au sommet en jouant sur le niveau de décision, en assouplissant les règles et en subdivisant de manière séquentielle les problèmes à résoudre. Les responsables de l'organisation considèrent les conflits comme étant temporaires et tentent d'y répondre au regard de deux grands types de stratégies, le premier étant de type analytique et l'autre reconnaissant le rôle déterminant des rapports de pouvoir soit en pratiquant un marchandage conduisant à l'élaboration d'un compromis, soit en mettant au point des alliances stratégiques et des rapports de forces unilatéraux pour faire triompher un point de vue particulier.

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 tous 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 permettrait donc 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 *systémique*, 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 ». En effet, l'auteur constate que la périodisation du processus d'informatisation nécessite de faire appel à la notion de « moment » du fait que ce dernier 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. Rorive⁸³ 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. Orlikowski⁸⁴, M. Akrich & M. Callon & B. Latour⁸⁵). 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.

⁸³ B. Rorive, « La « traduction » : une démarche de conduite du changement organisationnel lié aux TIC », *Gestion 2000*, septembre – octobre 2005, p. 61-76

⁸⁴ W. J. Orlikowski, « The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organization », *Organization Science*, vol. 3, p. 398-427

⁸⁵ 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, p. 4-17

- 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.

Une perspective sociotechnique : le modèle des archétypes

Pour sa part, F.-X. de Vaujany⁸⁶ propose un modèle « archétypique » construit sur l'interaction des dynamiques sociales liées à l'usage des TIC avec les usages des technologies mais peut-être que 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'école sociotechnique » (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.

L'auteur distingue ainsi :

- 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. Giddens⁸⁷) ;
- L'archétype régénéré (R). La technique « régénère » le système organisationnel ;
- L'archétype perturbé (P). C'est la situation inverse de la précédente. 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 :

- 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.

Il va mettre l'accent sur l'importance de « gestionnaires » du changement avec l'existence de « facilitations », de « canalisations » et de « sélections ».

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

⁸⁶ F.-X. de Vaujany, « Les figures de la gestion du changement sociotechnique », *Sociologie du Travail*, n° 45, 2003, pp. 515-536.

⁸⁷ A. Giddens, *The Constitution of Society : Outlines of a Theory of Structuration*, California University Press, 1984.

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 ».*

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 ».