

IAE – UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE I

CLAREE

THÈSE POUR L'OBTENTION DU TITRE DE
DOCTEUR ÈS SCIENCES DE GESTION
Nouveau Doctorat (arrêté du 30 mars 1992)

MODÈLES ET PROCESSUS DE GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL :
L'INTÉRÊT DES DISPOSITIFS D'INTERPRÉTATION ET DE MÉDIATION

Présentée et soutenue publiquement le 6 janvier 2003 par
Anne MAEDER

JURY

Directeur de recherche

M. Pierre LOUART
Professeur à l'IAE de LILLE I

Rapporteurs

M. Patrick GILBERT
Professeur associé à l'IAE de PARIS I

M. Yves-Frédéric LIVIAN
Professeur à l'IAE de LYON III

Suffragants



M. Albert DAVID
Professeur à l'Université d'EVRY

M. Guy VAN LOYE
Professeur à l'IAE de LILLE I

À mon père, pour son absence

À ma mère, pour mes absences

Suite à la soutenance du 6 janvier 2003, le manuscrit a été relu et complété à la demande des membres du jury.

Eléments corrigés et rajoutés :

Conclusion du chapitre 3	212
Section 3 : Redéfinition de la médiation dédiée à la gestion du changement organisationnel	283
3.1. Qu'est-ce que la médiation ?	284
3.1.1. La définition du concept	284
3.1.2. Les champs d'application de la médiation	287
3.2. Médiations et médiateurs du changement organisationnel	288
3.2.1. Le décryptage de la médiation	289
3.2.2. Les éléments de la mise en œuvre de la médiation	290
Conclusion du chapitre 5	293

La présente thèse est le fruit d'un processus de réflexion, de maturation et de construction tout autant solitaire que collectif. Elle constitue très certainement l'expérience d'apprentissage la plus intense qu'il m'ait été donné de connaître jusqu'à ce jour.

J'exprime tout d'abord ma gratitude à mon directeur de thèse, Monsieur Pierre Louart. Il m'a accompagnée sans jamais faillir dans ce processus, à l'enthousiasme et à la disponibilité, il a joint l'expérience et la rigueur. Sa confiance et ses encouragements ont été primordiaux et indispensables à l'aboutissement de ce travail.

Merci également aux membres du jury, pour l'attention qu'ils ont bien voulu porter à ce manuscrit.

Je remercie ensuite, tous les acteurs d'entreprise qui m'ont accueillie et guidée dans ma démarche de collecte de données. Ils m'ont accordé une confiance et un soutien indispensables. Je tiens à remercier en particulier, messieurs JW et GD, les deux chefs de projet qui m'ont ouvert les portes de leur organisation et m'ont permis d'y prendre une part active.

Je remercie par ailleurs, les membres de mon laboratoire d'accueil, et mes collègues doctorants. Nos échanges ont été stimulants et m'ont aidée à avancer.

Enfin, cette thèse n'aurait pu se concevoir sans l'aide et les encouragements de ceux qui m'ont entourée au cours de ces quatre années. Je pense en particulier à Marie, Sandra, Sophie, Marc & Christine, Debbie & Alex, Natacha & Richard, Edouard, Bruno et Xavier. Ainsi qu'à ma famille, AD, Titou, Bilou *and Bilou's mother*.

A tous, et aux autres que je n'ai pas cités ici mais qui m'ont accompagnée et soutenue dans cette aventure que fut la thèse, MERCI.

*L'Université n'entend donner aucune approbation, ni improbation
aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être
considérées comme propres à leurs auteurs.*

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre 1 :	9
La gestion du changement organisationnel, repérages théoriques	
Section 1 : Le changement dans tous ses états	10
1.1 Le changement, état des lieux globalisé	10
1.1.1. Les macro-dynamiques du changement	10
1.1.1.1. Du hasard à la nécessité programmée	12
1.1.1.2. Stratégie et gestion des ressources humaines	14
1.1.2. Les micro-dynamiques du changement	15
1.1.2.1. Des commentaires	15
1.1.2.2. Des productions à profusion	17
1.1.2.3. Les distinctions admises	19
1.2. Le changement, état des lieux circonstancié	25
1.2.1. Les sept images de l'organisation	26
1.2.2. La diversité de courants analytiques	29
1.2.2.1. L'école classique et la gestion du changement	29
1.2.2.2. L'école néo-classique et la gestion du changement	30
1.2.2.3. L'approche sociotechnique et gestion du changement	30
1.2.2.4. L'approche contingente et gestion du changement	31
1.2.2.5. Les approches systémiques et cybernétiques	32
1.2.2.6. L'approche psychosociale et la gestion du changement	33
1.2.2.7. Culture et communication dans la gestion du changement	34
1.2.2.8. L'analyse stratégique et la gestion du changement	34
1.2.2.9. La sociologie de la contrainte et la gestion du changement	35
1.2.3. Les cinq modèles de gestion du changement	36
1.2.3.1. Le modèle hiérarchique	36

1.2.3.2. Le modèle du développement organisationnel	37
1.2.3.3. Le modèle structurel	40
1.2.3.4. Le modèle politique	41
1.2.3.5. Le modèle psychologique	42
Section 2 : Les acteurs et les actions de changement	44
2.1. Les forces sociales du changement	45
2.1.1. Les acteurs de l'organisation	45
2.1.2. Les acteurs du changement	47
2.1.3. Les agents de changement	49
2.1.4. La théorie des champs de forces de Lewin	53
2.2. Les vecteurs organisateurs du changement	54
2.2.1. La stratégie	55
2.2.1.1. Les trois modes de changement	55
2.2.1.2. Les stratégies de légitimation	58
2.2.2. Le contrôle	59
2.2.3. La tactique	61
2.2.3.1. Les tactiques de divergence totale	62
2.2.3.2. Les tactiques de divergence limitée	62
2.2.3.3. Les tactiques de convergence limitée	63
2.2.3.4. Les tactiques de convergence totale	63
2.3. Les recommandations pour la gestion du changement	64
2.3.1. Le modèle de Kotter (1996)	64
2.3.2. Les préconisations de Tessier (1991)	66
2.3.3. Les structures pour accompagner le changement	68
Section 3 : Le contextualisme	70
3.1. Le contenu	72
3.1.1. Qu'est ce qui change ?	72
3.1.2. Faciliter l'action	73
3.2. Le processus	75
3.2.1. Le découpage en processus	75
3.2.2. L'approche processuelle et le modèle interactionniste	75
3.2.3. Le modèle de comportement de Lewin (1935)	77
3.3. Le contexte	77
3.3.1. Les éléments du contexte	79
3.3.2. Les mises en contexte	80
3.4. L'intégration du facteur temps	81

Conclusion du chapitre 1	83
Chapitre 2 :	85
La gestion du changement organisationnel, modélisation pratique	
Section 1 : Le contexte interne du changement	85
1.1. Structures et organisation sociale	86
1.1.1. Découpage global des activités	86
1.1.2. Modes de coordination et configurations organisationnelles	88
1.1.2.1. L'organisation entrepreneuriale ou la structure simple	89
1.1.2.2. L'organisation mécaniste ou la bureaucratie industrielle	89
1.1.2.3. La bureaucratie professionnelle	89
1.1.2.4. L'organisation divisionnelle	90
1.1.2.5. L'adhocratie ou organisation innovatrice	90
1.1.2.6. L'organisation missionnaire	90
1.1.2.7. L'organisation politique	91
1.1.3. Structures de relations	91
1.1.3.1. Points de vue structurationnistes	91
1.1.3.2. Structures formelles et structures informelles	93
1.2. Médiations culturelles	94
1.2.1. Les avatars de la culture	94
1.2.1.1. La culture en théorie	95
1.2.1.2. La culture d'entreprise	96
1.2.2. Leviers culturels	98
1.2.2.1. Le langage	98
1.2.2.2. La formation	99
1.2.2.3. La propagande	99
1.2.2.4. Les prédictions	99
1.2.2.5. La pression sociale	100
1.2.2.6. La mode	100
1.2.2.7. Les modèles culturels	100
1.3. Structurations politiques	101
1.3.1. Le pouvoir dans l'organisation	101
1.3.2. Les dynamiques sous-jacentes	103
1.3.2.1. Les rôles	103
1.3.2.2. Les jeux politiques	105
1.3.3. Structuration fonctionnelle	106
Section 2 : Le contexte humain du changement	108

2.1. Logiques de l'action au sein de l'organisation	108
2.1.1. Logiques d'acteurs	108
2.1.2. Logiques d'action	109
2.1.3. Logiques collectives	112
2.1.3.1. La conformité au groupe	113
2.1.3.1. L'action collective	114
2.2. Actions et régulations sociales	116
2.2.1. Régulations conjointes	116
2.2.2. Régulations de contrôle	117
2.2.2.1. Modalités de régulation de contrôle	118
2.2.2.2. Moyens de régulation de contrôle	118
2.2.3. Régulations autonomes	120
2.2.3.1. Régulation autonome complémentaire	121
2.2.3.2. Régulation autonome parallèle	121
2.2.3.3. Régulation autonome d'opposition	122
2.3. Actions et réactions face au changement	123
2.3.1. Stratégies d'adaptation	123
2.3.1.1. Boucles d'inhibition	123
2.3.1.2. Coping	126
2.3.2. Dynamiques du choix des stratégies d'adaptation	129
2.3.2.1. Attitudes des acteurs	129
2.3.2.2. Self efficacy	131
Section 3 : Conduite humaine du changement	134
3.1. Les actions de communication	134
3.1.1. Le souci et l'art du discours	134
3.1.2. Les discours du changement organisationnel	136
3.1.2.1. Monologue versus dialogue	136
3.1.2.2. Discours et justifications	138
3.1.2.3. Communiquer sur l'état futur	139
3.1.3. Les apports de l'école de Palo Alto	140
3.1.3.1. Rétroaction négative	141
3.1.3.2. Rétroaction positive	141
3.1.3.3. Symétrie et complémentarité	142
3.1.3.4. Actions et interventions sur les relations	144
3.2. Les actions pour l'apprentissage du changement	145
3.2.1. La formation un outil incontournable	146
3.2.2. Processus de rééducation	148
3.2.3. Aptitude à changer	149

3.3. Les formules du changement	151
3.3.1. La formule de Fauvet et Bühler	152
3.3.2. La transition organisationnelle	155
3.3.3. Vivre et gérer le changement ensemble	158
Conclusion du chapitre 2	161
Chapitre 3 :	163
La gestion du changement organisationnel, des clés pour comprendre	
Section 1 : Le statut de la contrainte	164
1.1. Le déterminisme environnemental	164
1.1.1. Le poids de l'environnement externe	164
1.1.1.1. La contrainte au changement	164
1.1.1.2. L'intentionnalité de changement	167
1.1.1.3. Le changement contraint	169
1.1.2. Les inerties de l'environnement interne	171
1.1.2.1. Les contraintes structurelles	172
1.1.2.2. Les routines organisationnelles	173
1.1.2.3. De la contrainte à la ressource	174
1.2. Le déterminisme technologique	175
1.2.1. L'orientation déterministe	175
1.2.2. Un déterminisme relatif	177
1.2.2.1. La flexibilité d'usage	178
1.2.2.2. Le déterminisme social	179
Section 2 : Le volet social de la contrainte	181
2.1. Les représentations sociales	181
2.1.1. La définition du concept	182
2.1.2. La notion de perception	184
2.1.3. La création de sens	186
2.2. Le concept d'aliénation	187
2.2.1. Les définitions du concept	188
2.2.2. Les déclinaisons du concept	188
2.2.3. Les éléments connexes	189
2.3. La résistance au changement	190
2.3.1. La circonscription du phénomène	191
2.3.2. Le jeu des émotions	193

2.3.3. L'ambivalence des situations et des acteurs	195
Section 3 : La gestion du changement et la contrainte	198
3.1. La gestion contrainte	198
3.1.1. L'analyse fondée sur les ressources	198
3.1.2. L'étude de faisabilité	200
3.2. La gestion de dualités	201
3.2.1. La dualité réification – participation	201
3.2.2. La dualité contrôle – autonomie	202
3.2.3. La dualité conçu – émergent	203
3.3. Une gestion contextualisée	204
3.3.1. La métaphore du jardinier	204
3.3.1.1. L'illustration théorique	205
3.3.1.2. L'illustration pratique	206
3.3.2. Le modèle de Vroom, Yetton et Jago	208
3.3.2.1. La présentation du modèle	208
3.3.2.2. Les perspectives d'application du modèle	210
Conclusion du chapitre 3	212
Chapitre 4 :	215
De la construction d'un dispositif interprétatif à l'observation de configurations opérationnelles spontanées	
Section 1 : Les caractéristiques empiriques de l'étude	216
1.1. Le contexte général de la recherche	216
1.1.1. Synopsis	216
1.1.2. Dynamiques de la recherche	218
1.2. Formalisation de la méthodologie	222
1.2.1. L'impossible choix d'un mode de raisonnement	223
1.2.2. Le positionnement épistémologique	225
1.2.3. Le choix de la méthodologie	227
Section 2 : Le protocole de recherche	229
2.1. L'analyse contextuelle par l'étude de cas	229
2.1.1. Une stratégie de recherche à part entière	229
2.1.2. Une logique d'action	231

2.2. La réalisation du projet de recherche	232
2.2.1. La conduite d'entretiens exploratoires	232
2.2.1.1. Le recueil et le traitement de données	233
2.2.1.2. La double inconstance	234
2.2.2. La conduite de deux séries d'entretiens	235
2.2.2.1. Le déroulement des entretiens	236
2.2.2.2. La relation chercheur-interviewé	237
2.2.2.3. L'analyse des entretiens	237
2.2.3. L'analyse documentaire	239
2.3. L'exploitation des résultats	240
2.3.1. Les structurations de la question de recherche	241
2.3.2. Les conclusions d'une analyse comparative	242
Conclusion du chapitre 4	243
Chapitre 5 :	245
De la théorie à la pratique de gestion du changement organisationnel	
Section 1 : De la réalité brouillée à l'émergence d'une configuration opérationnelle <i>ad hoc</i>	246
1.1. D'une rationalisation <i>a priori</i> à une mise en cohérence <i>a posteriori</i>	246
1.1.1. Le choix rationnel de la mise en place d'un ERP	247
1.1.2. La rationalité d'usage, <i>a posteriori</i>	248
1.1.2.1. Impacts organisationnels	249
1.1.2.2. Impacts humains	251
1.2. L'émergence de configurations opérationnelles <i>ad hoc</i>	252
1.2.1. Un cas d'échec relatif, de l'introduction d'un progiciel intégré	252
1.2.1.1. Les principales étapes du changement	252
1.2.1.2. Les faits inhérents au déploiement du système	254
1.2.1.3. Les entraves contextuelles au déploiement du système	257
1.2.2. Le cas d'une implantation réussie	260
1.2.2.1. Les principales étapes du changement	260
1.2.2.2. Ce qui a fait la différence	261
1.2.3. La définition d'une configuration opérationnelle	263
1.2.3.1. Des agencements « objectifs »	263
1.2.3.2. Des déterminations « subjectives »	264
1.2.3.3. La création d'irréversibilités	265

Section 2 : Du diagnostic au pronostic : le besoin de médiation pour la gestion du changement	270
2.1. Analyser le présent	271
2.1.1. La compréhension	271
2.1.2. L'acceptation	274
2.1.2.1. Divergence d'intérêt	274
2.1.2.2. Divergence d'opinion	275
2.2. Faciliter le futur	277
2.2.1. Une démarche interactive avec l'organisation	277
2.2.1.1. Un rôle empreint de consultation	278
2.2.1.2. Un statut particulier	280
2.2.2. Les modalités d'intervention du médiateur	280
2.2.2.1. Le médiateur, agent de changement	281
2.2.2.2. Le médiateur, <i>coach</i> organisationnel	281
Section 3 : Redéfinition de la médiation dédiée à la gestion du changement organisationnel	283
3.1. Qu'est-ce que la médiation ?	284
3.1.1. La définition du concept	284
3.1.2. Les champs d'application de la médiation	287
3.2. Médiations et médiateurs du changement organisationnel	288
3.2.1. Le décryptage de la médiation	289
3.2.2. Les éléments de la mise en œuvre de la médiation	290
Conclusion du chapitre 5	293
Conclusion générale	295
Bibliographie	303

Introduction

En 1979, suite au deuxième choc pétrolier, *BSN*, par la voix de son président, Antoine Riboud, décide de se séparer de ses activités traditionnelles de verre plat, dévoreuses d'énergie, et de renforcer sa position dans une activité émergente mais prometteuse : l'agroalimentaire. Cette activité avait commencé modestement, lorsque l'entreprise avait pris des participations chez *Evian* et l'Européenne de Brasseries (*Kronenbourg*) afin de tisser des liens entre sa branche emballage et les clients de cette dernière. Puis l'entreprise avait accentué sa présence dans ce secteur suite à une succession d'acquisitions pour atteindre finalement une taille critique lors de sa fusion avec *Gervais-Danone*. Vingt ans plus tard, Franck Riboud, nouveau président du même *BSN*, devenu *Danone*, annonce successivement la cession de tous les produits d'épicerie (*Amora*, *La Pie qui Chante*, etc.), dont les pâtes (*Agnesi*, *Panzani*), les emballages et les bières (*Kanterbräu*, *Kronenbourg*) pour se concentrer sur trois pôles : l'eau, les produits frais, les biscuits, réunis dorénavant dans un seul métier en cohérence avec sa marque et son image.

Unilever, la grande entreprise de la cosmétologie, de la lessive et de l'agroalimentaire, plus connue sous ses marques telles que *Lipton*, *Findus*, *Dove* ou *Omo*, par l'entremise de ses deux coprésidents, Niall Fitzgerald et Morris Tabaksblat, annonce, en 1997, une stratégie radicalement nouvelle. Cette dernière, est dorénavant plus centralisée et focalisée sur un portefeuille restreint de gammes de produits où la position des marques est la plus forte. En l'espace de deux ans, l'entreprise est complètement restructurée et des produits, représentant plus de 25 % du chiffre d'affaires, sont vendus ou éliminés.

Renault, après l'échec de sa stratégie de fusion avec *Volvo*, doit reconsidérer sa vision du futur : seule, l'entreprise ne peut survivre dans un monde où les experts disent que seuls sept groupes automobiles pourront subsister. *Daimler-Benz* vient d'annoncer l'achat de *Chrysler* avant de s'intéresser à *Mitsubishi*. *Volkswagen* continue son implantation en Europe. Sans compter l'élargissement de la zone d'influence des

américains *General Motors* et *Ford* en Europe et au Japon. En 1999, le président de *Renault*, Louis Schweitzer, annonce une prise de participation de 36,8 % chez l'une des entreprises modèles des années 80, désormais fortement endettée et en passe de disparaître : *Nissan*. *Renault*, le français, vient à la rescousse du deuxième constructeur japonais, l'un des modèles d'organisation des années 80, pour l'aider à revoir ses pratiques de conception et de production.

Janvier 1999, Jack Welch, président de *General Electric*, après avoir changé vingt ans plus tôt, le géant assoupi en l'une des entreprises les plus performantes du monde, lance un nouveau mot d'ordre à ses 290 000 salariés : « *Transformer l'entreprise à tous ses niveaux et dans toutes ses fonctions, à l'interne comme à l'externe, pour l'adapter à la révolution induite par Internet* ». *General Electric* n'en est pas à son premier coup. Depuis l'arrivée de Jack Welch, le portefeuille d'activités a été remanié de fond en comble pour engager l'entreprise dans les médias, la finance, tout en la renforçant dans ses domaines traditionnels, tels que l'électronique médicale ou les moteurs d'avions. Pour ce faire, une série de programmes sont mis en œuvre comme les fameux « *work-out* » dont le « *100 days work-out blitz* » pour créer *GE.com*, est le dernier avatar.

Que nous enseignent ces quelques cas pratiques ?

Ces exemples illustrent la caractéristique clé d'une stratégie qui peut se résumer par le mouvement, l'adaptation, les retours en arrière, les hésitations, la saisie d'opportunités, l'accompagnement d'émergence. Bref, le changement dans tous ses états.

Les organisations, quelles qu'elles soient sont amenées à s'inscrire dans un mouvement permanent d'adaptation et de transformation. Face à cette réalité du changement, il n'y a pas de recette universelle, ce qui vaut pour une entreprise ne sied pas nécessairement à une autre. Certaines visent le conglomérat, d'autres se recentrent sur leur métier. Certains changements sont permanents et procèdent par ajustements progressifs, d'autres sont radicaux et remettent en cause brutalement les engagements passés. Ils sont le résultat du jeu de forces externes, telles que les évolutions de technologies, de marchés, de (dé)régulations, de la concurrence etc. Ils sont également le résultat de jeux de forces internes, telles que les initiatives prises par le personnel, les plans d'actions et les systèmes d'incitation. Ces forces s'exercent de manière continue sur le déroulement de la stratégie, parfois dans le sens souhaité, souvent dans des directions et avec des intensités non anticipées.

Dans un contexte en perpétuelle mutation, la stratégie est faite de mouvements, de réajustements, voire de remises en cause. Elle se fonde sur des contextes, externes et internes, mouvants où des acteurs nombreux modifient, par leurs actions, les bases sur lesquelles elle repose.

La transformation du contexte est difficilement prévisible. Elle ne peut se satisfaire d'une stratégie traduite par un mot d'ordre pérenne ou par un plan dont les phrases sont inscrites dans le marbre. Les dirigeants de *Danone*, de *General Electric*, de *Renault*, d'*Unilever*, et d'un grand nombre d'autres entreprises, le savent par expérience. Lorsqu'ils doivent anticiper l'inconnu, réagir à des signaux faibles ou réajuster leurs stratégies de croissance ou d'adaptation, ils procèdent, en temps réel, à des ajustements et à des changements d'importance afin de maintenir un cap difficile entre l'immobilisme stérile et le chaos destructeur.

Les entreprises sont aujourd'hui le siège de transformations de plus en plus importantes et fréquentes. Ces changements servent une finalité unique : la survie de l'organisation. En effet, qu'il s'agisse de stratégies défensives ou offensives, le but poursuivi est la conduite vers une meilleure compétitivité qui assure la pérennité de l'organisation. Dans le premier cas, il s'agit de s'adapter pour survivre, dans le second, de croître pour survivre.

Concrètement, ces projets d'adaptation ou de croissance se traduisent par des opérations de gestion clairement définies. Cependant, lorsqu'une entreprise se lance dans une réorganisation de ses services, lorsqu'elle informatise sa gestion, qu'elle introduit de nouvelles méthodes de travail ou de nouvelles technologies de fabrication, lorsqu'elle réimplante un atelier, le succès des changements qu'elle met en œuvre n'est pas assuré. Les objectifs ne sont pas systématiquement atteints dans les délais escomptés, c'est-à-dire que les résultats obtenus ne sont pas toujours à la hauteur des attentes et certains projets s'arrêtent en chemin.

L'état de l'art sur les approches du pilotage de changement en entreprise fait apparaître plusieurs logiques. A titre d'exemple, la plus prégnante est la logique économique-technique ou technico-économique. Celle-ci tend à développer une vision rationnelle de l'organisation dans un objectif d'amélioration de la productivité et de diminution des pertes. Elle regroupe de nombreux modèles interprétatifs normatifs et d'autres actifs

prescriptifs. A l'autre extrême se trouve la logique humaine. Elle s'appuie sur l'idée que les conditions de travail ont des conséquences sur son efficacité (Mayo, 1933)¹. Les recherches tentant de vérifier cette idée ont montré l'existence d'un aspect social dans le travail de groupe et son importance pour l'efficacité au travail. Le dénominateur commun des démarches associées à cette logique, est leur volonté d'associer le personnel au processus de changement.

A vrai dire, la problématique du changement organisationnel couvre toutes les dimensions de l'entreprise en tant que système social, économique, technique, financier, politique etc. Ce qui constitue une diversité d'approches du problème et de sa gestion. En fait, chaque discipline qui s'y intéresse, présente ses propres pistes de recherche, ses propres références conceptuelles, ses propres interprétations des mêmes phénomènes sans les croiser avec celles des autres. Il en résulte donc un corpus de connaissances surabondant dont les modèles, nécessairement partiels, n'ont que peu d'applications pratiques, voire n'intéressent pas les praticiens car ils ne correspondent pas avec leurs préoccupations de gestion.

Au regard des dégâts, notamment financiers et sociaux que les projets de changement peuvent engendrer lorsqu'ils ne sont pas menés à leur terme et qu'ils n'atteignent pas le niveau d'objectif attendu. Et, au constat du décalage existant entre la théorie et la pratique. Nous nous sommes interrogée sur le moyen de générer une « théorie » plus pragmatique en ce qui concerne la gestion du changement organisationnel.

Notre question de recherche a donc été la suivante :

A quoi tient le succès ou l'échec d'un changement ?

Répondre à cette question centrale nécessite de passer par l'exploration de situations concrètes d'organisation, pour progresser dans l'intelligibilité du phénomène, et se confronter à l'objet d'étude conduit à une modélisation théorique qui lui donne vie. Pour le coup, cette modélisation a pour effet de rendre la théorie intelligible aux praticiens.

¹ Mayo E. (1933), *The human problems of an industrial civilization*, Mac Millan.

Toutes les expériences de changement menées ces dernières années ont appris à leurs initiateurs que, quelle que soit l'ampleur du projet, ce sont finalement tous les éléments constitutifs de l'organisation qui sont touchés, parfois de manière indirecte, imprévue ou insidieuse. Piloter le changement de manière efficace c'est donc, par essence, gérer cette complexité (Boneu, Fettu et Marmonier, 1992)².

Les exigences économiques (concurrence) et politiques (dérégulation) de l'environnement externe, la philosophie de gestion, l'histoire de l'organisation, les différents univers culturels qui s'y côtoient, les caractéristiques sociodémographiques du personnel (âge, sexe, origine ethnique, niveau de qualification, etc.) donnent à chaque organisation une configuration singulière (Chanlat, 1990)³. Afin de tenir compte de cette réalité, le cadre d'analyse que nous avons retenu est celui proposé par le contextualisme. Ce modèle d'analyse est basé sur la mise en relation du contenu du changement et de son contexte (contexte interne et externe) dans une dimension processuelle⁴ et temporelle. Du reste, plusieurs théories explicatives peuvent venir s'enchaîner dans ce cadre d'analyses de manière à enrichir la compréhension de l'ensemble du phénomène étudié. Ainsi, permet-il de pallier le problème des modèles partiels, unidimensionnels.

La structure du présent travail est calquée sur notre parcours de recherche. Celui-ci comporte deux étapes principales. Une première approche exploratoire du terrain qui a orienté nos premières investigations théoriques. Une seconde étude de cas qui nous a permis d'affiner notre problématique.

En conséquence, dans un premier temps nous posons les bases conceptuelles qui nous ont permis de lire le changement organisationnel. Dans une seconde nous rendons compte des résultats de la lecture d'une situation de changement sur la base de ce dispositif.

² Boneu F., Fettu F. et Marmonier L. (1992), *Piloter le changement managérial*, Paris, Liaisons.

³ Chanlat J.F. (1990), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Presses de l'Université de Laval, ESKA.

⁴ Dans le cadre d'une approche contextualiste, le concept de processus vise à mettre en évidence le jeu des forces entre acteurs, leurs initiatives et interactions qui font évoluer l'organisation dans une période de temps donnée. Il traduit la manière dont ces acteurs, à chaque moment-clé du temps, s'efforcent de faire évoluer l'organisation d'un état présent à un état futur.

Le premier chapitre fait état de la revue de la littérature publiée dans le domaine du changement organisationnel. Nous avons mené ces investigations bibliographiques à la suite de notre première expérience de terrain. Cet état de l'art rend compte de la variété de théories et de modèles disponibles pour aborder l'objet d'étude. Cette coexistence de théories souligne la complexité de la réalité du changement. Chacune est un éclairage qui n'épuise pas les situations décrites, mais en fait ressortir des aspects spécifiques. Dans cette perspective, les théories ne sont pas des outils pour l'action, mais des outils pour la compréhension. En l'occurrence, la synthèse de la littérature nous apporte des clés de compréhension sur le changement et sur ceux qui le mettent en œuvre.

Le deuxième chapitre correspond au construit explicatif résultant de l'inscription de notre recherche dans la réalité organisationnelle. Il présente les archétypes élémentaires d'interprétation du changement lorsque celui-ci se déploie sur un terrain concret. Ce dispositif interprétatif repose sur la mise en perspective de la dialectique crozierienne de l'acteur et du système. Il rend compte de la détermination de modèles socio-culturels et socio-politiques qui structurent la scène des actes de changement. En d'autres termes, dans ce chapitre il s'agit de se représenter le terrain organisationnel du changement.

Partant de ce terrain, le troisième chapitre envisage la dynamique de la gestion du changement à travers un « duel » qui se joue entre contrainte et autonomie. Celui-ci résulte de la rencontre de deux environnements (interne et externe, subjectif et objectif). Cette dynamique considère, à tort ou à raison, que les aspects factuels du changement sont noués, que celui-ci est l'expression d'une dialectique déterministe. La gestion du changement est contrainte plus ou moins objectivement soit par l'environnement externe, soit par celui de sa mise en œuvre. L'ensemble de ces données constitue finalement un champ de forces plus ou moins favorable et facile à gérer pour faire aboutir le changement.

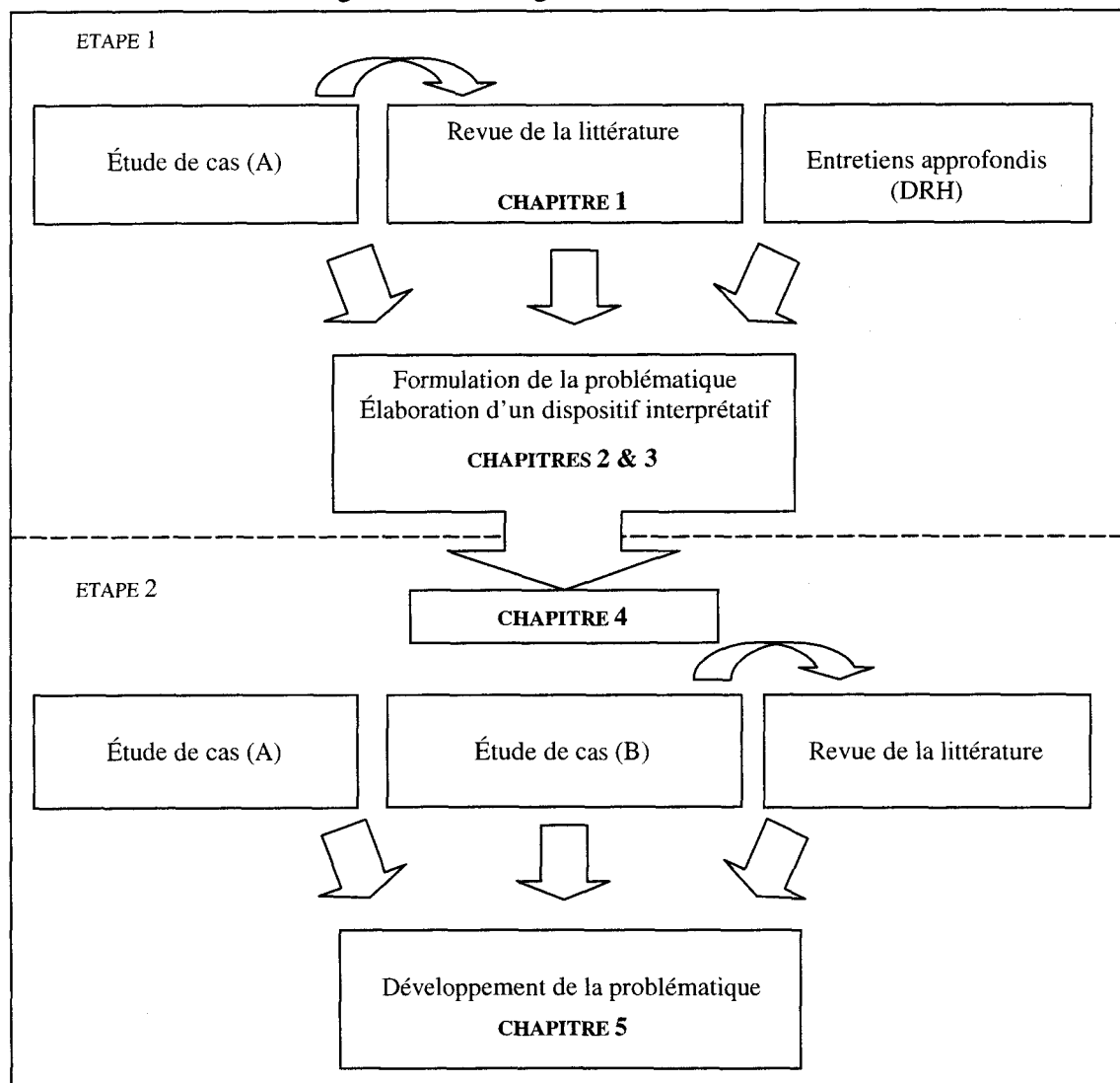
Les éléments des trois premiers chapitres fournissent des images qui permettent de comprendre comment la réalité expliquée de la vie organisationnelle se forme et se transforme grâce à des processus sous-jacents qui ont leur propre logique. Celles-ci nous ont servie pour l'analyse des données, traitées au quatrième chapitre, et la rédaction du cinquième.

Le dernier chapitre fait écho aux trois premiers, en montrant que la rencontre des environnements interne et externe, subjectif et objectif, se traduit dans les faits par

l'émergence d'une configuration opérationnelle *ad hoc*. Celle-ci a été observée lors de notre seconde expérience de terrain. Elle nous a conséquemment amenée à réfléchir aux principes d'interventions d'une nouvelle figure d'acteur de la gestion du changement organisationnel : le médiateur. Son rôle est de décrypter la configuration opérationnelle à l'aide d'un dispositif théorique (celui des trois premiers chapitres) puis de traduire son interprétation en actions locales concrètes, pour aider le praticien à canaliser le changement.

Ainsi, avons nous été en mesure de conclure que la gestion du changement organisationnel passe par la gestion de configurations opérationnelles spontanées. Et que cette gestion est facilitée par l'intervention d'un acteur externe qui assure la médiation entre la théorie et la pratique.

Figure 1 : Dessin général de la recherche



Chapitre 1 : La gestion du changement organisationnel, repérages théoriques

La problématique du changement organisationnel pose trois questions : Quoi changer ? Pourquoi ? Et comment ? La question du « quoi » renvoie à la détermination des différentes composantes du système organisationnel qu'il est possible de transformer. Celle du « pourquoi » est associée au diagnostic stratégique en termes d'opportunités ou de menaces. Celle du « comment » concerne la mise en œuvre du changement.

Ce premier chapitre a pour objectif de rendre compte de la diversité des réponses que les trois questions préalables ont suscitées. La question qui a le plus retenu notre attention est celle du « comment » puisqu'elle correspond à notre propre interrogation. Cependant, les questions du « quoi » et du « pourquoi » ne peuvent être évacuées si l'on tient à rendre compte de l'ampleur des réflexions théoriques sur le sujet.

La littérature publiée dans le domaine du changement et de sa gestion, peut se regrouper en trois grandes catégories :

- La première comprend les travaux relatifs à la définition du changement. Celle-ci dépend du niveau⁵ d'analyse auquel les auteurs se placent.
- La seconde rassemble les recherches qui étudient les acteurs du changement.
- La troisième est constituée de travaux à visée pratique.

⁵ On distingue des macro-analyses et des micro-analyses.

Section 1: Le changement dans tous ses états

Cette première section procède d'une revue de la littérature orientée vers la définition de notre objet d'étude, c'est-à-dire vers le changement. Cet état de l'art est nécessairement sommaire, vu le nombre de travaux suscités par le sujet. Il permet néanmoins de se représenter globalement l'objet, ses enjeux, ses tenants et ses aboutissants.

1.1 Le changement, état des lieux globalisé

Dans l'ensemble du corpus de connaissances disponible, articuler et trier des concepts ainsi que des théories empruntées à des disciplines diverses⁶, n'est pas aisé. Dans les développements suivants, la logique de notre compte rendu est de procéder à une revue de la littérature partant de la position la plus éloignée du sujet de la gestion du changement, ou plutôt la plus impersonnelle, pour finir à une position plus proche du point de vue du gestionnaire.

1.1.1 Les macro-dynamiques du changement

« Incantation ou idéologie, dure réalité ou illusion du monde moderne, hasard ou nécessité, le changement est peut-être le mot le plus usité du jargon managérial actuel s'il n'est, qu'elles le veuillent ou non, la marque constante des entreprises. Évolution, révolution, adaptation, mutation, le changement est volontiers qualifié de stratégique dans le discours des dirigeants pour désigner l'importance de l'affaire, à défaut de pouvoir en déterminer la pertinence et la précision » (Claveau et al., 1998)⁷.

Le changement constitue depuis toujours un impératif stratégique, tant dans les discours des dirigeants que dans la littérature managériale. En témoignent, par exemple, les ouvrages d'Ouchi (1981)⁸, Pascale et Athos (1981)⁹, Peters et Waterman (1982)¹⁰, Kanter (1983)¹¹, Lawrence et Dyer (1983)¹². Cette exigence est d'autant plus impérieuse que l'environnement des entreprises est réputé turbulent et hostile (Ansoff, 1984)¹³.

⁶ En l'occurrence l'anthropologie, la psychologie sociale et la sociologie, mais aussi l'économie.

⁷ Claveau N., Martinet A.C. et Tannery F. (1998), « Formes et ingénierie du changement stratégique », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.70-87.

⁸ Ouchi W. (1981), *Theory Z*, Reading Mass., Addison Wesley Publishing Company.

⁹ Pascale R. et Athos A. (1981), *The art of Japanese management*, New York, Warner Brooks.

¹⁰ Peters T. et Waterman R. (1982), *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*, New York, Harper and Row.

¹¹ Kanter R. (1983), *The change masters*, New York, Simon and Schuster.

¹² Lawrence P. et Dyer P. (1983), *Renewing American Industry*, New York, Free Press.

¹³ Ansoff H.I. (1984), *Implanting strategic management*, London, Englewood Cliff, Prentice Hall.

Dès les années 60, la plasticité des organisations a été considérée comme un enjeu majeur. A cette époque, le courant dit de la contingence structurelle s'est focalisé sur l'étude des formes organisationnelles et de leur « souplesse ». Si les processus internes n'ont pas été la préoccupation essentielle de ces travaux, une des idées centrales qu'ils ont développées, notamment avec les recherches de Lawrence et Lorsch (1967)¹⁴, est la très forte dépendance des organisations aux contextes dans lesquelles elles opèrent. Ces théories vont amorcer les études de l'adaptation des organisations aux évolutions de l'environnement. Elles conduiront, dans les années 70, à présenter le changement comme une nécessité de survie. Les années 80 verront se renforcer cette représentation du changement, qui finira par se traduire en défi managérial dans un monde discontinu et non prévisible. Ainsi, le changement devient-il argument de compétitivité. « D'obligé » il est « de plus en plus présenté comme gérable, organisable, pilotable » (Giordano, 1995 : 161)¹⁵.

De manière générale, l'examen de la littérature révèle que le changement occupe un statut fluctuant. Au fil du temps, il oscille entre deux visions extrêmes (voir figure ci-après) :

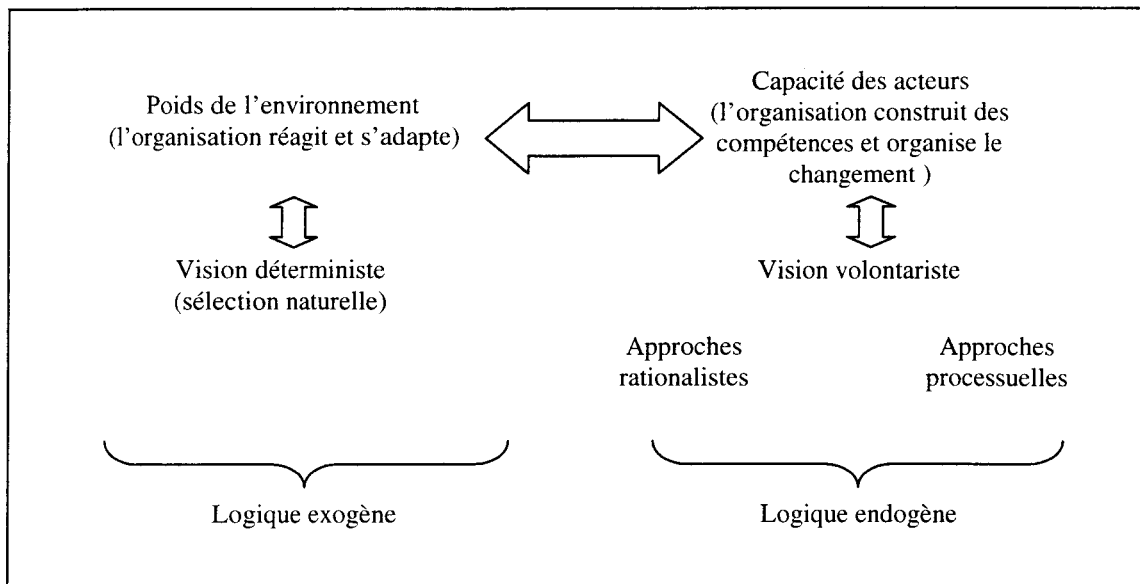
- L'une est contrainte et passive. Cette vision déterministe, considère que la latitude d'action des organisations est limitée face à leur environnement. S'il y a changement, il est essentiellement induit et subi. En d'autres termes, il est considéré comme exogène.

- L'autre est plus volontariste. Le changement y est présenté comme un argument stratégique à construire et à exploiter. Il est considéré comme endogène.

¹⁴ Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1967), *Organization and environment*, Cambridge, Harvard University Press.

¹⁵ Giordano Y. (1995), « Management stratégique et changement organisationnel : quelles représentations ? », in Rainelli M., Gaffard et J.L., Asquin A. (Eds), *Les nouvelles formes organisationnelles*, Paris, Economica, p.161-179.

Figure 2 : Du hasard aux choix volontaristes (d'après Giordano, 1995 : 165)¹⁶



1.1.1.1 Du hasard à la nécessité programmée

Une première position possible pour traiter du changement organisationnel est de l'exclure en tant que problème. Dans cette perspective, l'organisation tente d'absorber au mieux le changement qu'elle subit. On en parle notamment comme d'un « *choc exogène* » (Barley, 1986 : 80)¹⁷.

Cette position est celle du courant de pensée dit de l'écologie des populations, directement affilié à celui de la contingence. On y subordonne la gestion des organisations et du changement organisationnel à une logique de sélection naturelle, telle qu'elle est envisagée par les évolutionnistes¹⁸. Ainsi, toute stratégie d'acteur est-elle minorée par rapport à des processus de sélection environnementaux. Le cadre général de ce courant se préoccupe du changement et de ses processus à un niveau agrégé, c'est-à-dire celui des populations d'organisations et non au sein de celles-ci. Un tel niveau d'analyse permet de comprendre pourquoi la gestion du changement organisationnel tient une place relative dans les travaux de recherche. Cette perspective « *conduit à majorer, par construction, le déterminisme environnemental* » (Giordano,

¹⁶ Op. cit.

¹⁷ Barley S. (1986), « Technology as an occasion for structuring : evidence from observations of court terme scanners and the social order of radiology departments », *Administrative Science Quarterly*, vol.31, p.78-108.

¹⁸ Voir par exemple, Dosi G., Teece D. et Winter S. (1990), « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Économie Industrielle*, n°51, p.238-254.

1995 : 164)¹⁹, l'origine du changement tient plus ou moins du hasard, on envisage sa gestion *a posteriori*.

Une autre représentation « dévaluée » du changement trouve sa source dans le courant rationaliste et la planification stratégique. A l'opposé de la vision précédente, la capacité des acteurs y est soulignée. Cependant, cette perspective concourt également à donner une place relative à la gestion du changement organisationnel, puisqu'il n'est que la résultante d'autres préoccupations plus fondamentales. Néanmoins, dans cette seconde perspective, il est voulu et non dû au hasard des variations de l'environnement. Il résulte d'une décision stratégique délibérée.

Dans cette approche « rationaliste », la stratégie est considérée comme une démarche analytique permettant de réduire l'incertitude et la complexité. Elle est « *quelquefois l'apanage d'une technocratie* » donc « *souvent perçu[e] comme désincarné[e] ou comme instrument de contrôle, [et] non de créativité* » (Martinet et al., 1994 : 55)²⁰.

Cette seconde optique est normative. Le schéma canonique de la décision est celui de la programmation de prescriptions stratégiques en termes d'activités (transactions avec l'environnement concurrentiel). Les questions de mise en œuvre y sont évoquées comme des sous-produits de la décision. Le postulat implicite est que « *l'organisation suivra* » (Barnard, 1938)²¹. Implicitement ou explicitement, l'entreprise « parle » en une voix unique, composée de dirigeants et de cadres omnipotents ou héroïques, munis de préférences stables et cohérentes (Pettigrew, 1985a : 276)²².

En somme, le rationalisme place le changement « *délibérément sur un plan normatif, en proposant un schéma idéal de comportement pour les décideurs. Il ne s'agit pas en l'occurrence, de décrire des pratiques telles qu'elles peuvent s'observer sur le terrain, mais de fournir aux dirigeants des outils et des concepts susceptibles d'améliorer la situation de leur entreprise. [...] Le postulat sur lequel repose cette approche normative conventionnelle est que tout projet de changement doit nécessairement faire évoluer l'organisation qu'il concerne vers une rationalisation accrue de son mode de fonctionnement : il s'agit là de l'unique critère susceptible de sanctionner la réussite ou l'échec de ce projet* » (Pichault, 1993)²³.

¹⁹ Op. cit.

²⁰ Martinet A.C., Claveau N. et Tannery F. (1994), « Processus de planification stratégique et dynamique de changement radical », *Actes de la 3^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lyon 9, 10, 11 mai, p.47-66.

²¹ Barnard C. (1938), *The functions of executive*, Cambridge Mass., Harvard University Press.

²² Pettigrew A.M. (1985a), *The awakening giant. Continuity and change in ICI*, Oxford, Basil Blackwell.

²³ Pichault F. (1993), *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique*, Bruxelles, De Boeck Université.

1.1.1.2 Stratégie et gestion des ressources humaines

Le perfectionnement méthodologique de la planification, associé à une vision singulière de l'organisation²⁴ exclut la composante organisationnelle et managériale des stratégies. Cette séparation entre la formalisation de la stratégie et ses mises en œuvre, a donné lieu à de nombreux débats. Ils mettent en exergue le divorce entre les stratégies, planificateurs et des réalités organisationnelles souvent reléguées au rang de variables subordonnées.

Jullien (1996)²⁵ expose cette difficulté « européenne » à penser l'efficacité. Selon lui, la voie de la modélisation européenne, passe par le rapport moyens-fin. Une fin est idéalement conçue puis l'on cherche les moyens à mettre en œuvre pour la faire entrer dans les faits. L'auteur oppose cette voie à la perspective « orientale » où l'on attend l'efficacité du potentiel des situations et non d'un plan projeté d'avance. Les orientaux raisonnent en termes de conditionnement et non de moyens à fin. De transformation et non d'action. De manipulation et non de persuasion. L'occasion à saisir n'est que le résultat de la tendance amorcée.

Dans la littérature, la gestion du changement organisationnel passe effectivement par le rapport « européen » de moyens-fin. Par voie de conséquence la GRH n'est plus qu'un moyen pour arriver aux fins stratégiques de changement.

Derrière les questions d'adaptation stratégique des organisations se profilent malgré tout, celles de la gestion du changement. Mais, comme l'a indiqué Giordano (1995)²⁶, en première approche, les réalités organisationnelles et plus particulièrement les réalités humaines sont reléguées au rang de variables subordonnées.

Ainsi, Kaplan et Norton (2001)²⁷ ont-ils relevé que très souvent, les problèmes des entreprises ne sont pas dus à une mauvaise stratégie, mais à une incapacité de la mettre simplement en œuvre. Ces auteurs indiquent le besoin de penser simultanément la stratégie et sa mise en œuvre. « *Il ne sert à rien de savoir ce qu'il faut faire, si l'entreprise est incapable de passer à l'action* » (Kaplan et Norton, 2001)²⁸. Ce qui signifie que les aspects humains ne peuvent être évacués du fait de préoccupations stratégiques essentielles à la survie de l'organisation.

²⁴ Celle de la boîte noire, chère aux économistes classiques, qui identifie l'organisation à son représentant omnipotent.

²⁵ Jullien F. (1996), *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset & Fasquelle.

²⁶ Op. cit.

²⁷ Kaplan R.S. et Norton D.P. (2001), *The strategy-focused organization*, Harvard Business School Press.

²⁸ Op. cit.

En d'autres termes, on ne peut ignorer que la stratégie créée, modifie ou dynamise des situations de gestion. Les préoccupations de gestion stratégique du changement, à un niveau inter-organisationnel, doivent être relayées dans les faits par des préoccupations de gestion à un niveau intra-organisationnel.

1.1.2 Les micro-dynamiques du changement

Au niveau micro-organisationnel, un constat s'impose : malgré une littérature abondante sur le thème du changement organisationnel et de sa gestion, les pratiques observées demeurent opaques. Les apports théoriques ont du mal à se cumuler pour les rendre plus explicites. Inversement, dans le dédale des productions académiques, il est tout aussi difficile d'y voir clair pour définir le changement. Néanmoins certaines caractéristiques semblent être communément admises.

1.1.2.1 Des commentaires

Dans le domaine de la gestion du changement, les pratiques des individus ont généré plus de théories que celles des organisations. Et pourtant, force est de constater que « *le changement, mot de passe de notre société, drogue du discours politique des pouvoirs et contre-pouvoirs, à la fois profonde réalité et alibi, demeure un processus très complexe, fort mal connu, et en conséquence bien peu maîtrisé* » (De Bettignies, 1975)²⁹.

Bonis (1988)³⁰ juge que l'« *absence de conceptualisation véritablement opératoire de la vie sociale est la cause principale des échecs* ».

Alsène et Denis (1991)³¹ notent que « *peu d'auteurs parviennent à produire des analyses fines des processus de gestion en question. Les modèles d'analyse dont on dispose dans la littérature ne sont pas suffisamment sophistiqués pour cerner à la fois les diverses modalités de gestion du changement et la dynamique des processus en jeu* ».

Gagnon (1995)³² relève de façon identique que « *la plupart des modèles qu'on nous propose sont limitatifs dans la mesure où ils se bornent à l'étude du changement en rapport avec une dimension spécifique de l'organisation. Ils sont également limitatifs* ».

²⁹ De Bettignies H.C. (1975), « L'allergie au changement », *Revue Française de Gestion*, novembre, p.27-36.

³⁰ Bonis, J. (1988), « Pour des stratégies managériales du changement en entreprise », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p.67-73.

³¹ Alsène E. et Denis H. (1991), « Un modèle d'analyse des pratiques complexes de gestion du changement technologique », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p.32-44.

³² Gagnon Y.C. (1995), « Les acteurs et le système d'action concret du changement technologique », in Jacob R. et Ducharme J. (Eds), *Changement technologique et gestion des ressources humaines. Fondements et pratiques*, Montréal, Gaëtan Morin, p.125-143.

dans la mesure où ils ne permettent pas de prendre en compte simultanément les modalités techniques du changement et la dynamique des processus qui sont en jeu »

Mintzberg et Westley (1992)³³ perçoivent la théorie comme un « *construit d'explications fragmentées qui ne permet pas de saisir les phénomènes dans leur épaisseur. Des phénomènes globaux [...] sont ramenés à quelques dimensions disjointes* »³⁴.

Whyte (1965)³⁵ relève pour sa part que « *la diversité des voies d'approche, des méthodes et des problèmes, semble avoir tendu à limiter l'ouverture de l'éventail des conclusions aux applications pratiques* ».

David (1996)³⁶ note que « *les débats s'apparentent plus à une querelle sur la forme et la nature générale du changement qu'à un approfondissement des processus et des dispositifs de gestion pour pratiquer ces changements. Les innovations managériales requises et développées restent bien souvent dans l'ombre* ».

Pour finir, Bernoux (2002)³⁷ dénonce le « *divorce entre la théorie et l'empirie* » et déplore l'insuffisance de liens entre modèles et pratiques.

Ainsi, ces quelques commentaires soulignent la difficulté de rendre compte, de manière « *complète* » et « *satisfaisante* », des pratiques de gestion du changement.

De plus, « *tout au long des années soixante dix et quatre-vingt, les contributions de spécialistes se sont multipliées. L'histoire (Verin, 1982)³⁸, l'anthropologie (Chanlat, 1990)³⁹, la philosophie (Etchegoyen, 1990)⁴⁰, la psychanalyse (Enriquez, 1983)⁴¹ et bien sûr la sociologie, en consacrant l'entreprise, et les acteurs qui la font, comme une catégorie centrale de la production du social, ont abordé la question de la gestion des*

³³ Mintzberg H. et Westley F. (1992), « Cycles of organizational change », *Strategic Management Journal*, vol.13, Special Issue, winter, p.39-59.

³⁴ « *Trace elements are assembled into explanations, which leave most of the behavior in question unexplained. Whole processes [...] get reduced to some disconnected dimension* ».

³⁵ Whyte W.F. (1965), « A field in search of a focus », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.18, n°3, p.305-322.

³⁶ David A. (1996), « L'aide à la décision entre outils et organisations », *Entreprises et histoire*, n°16, décembre, p.9-26.

³⁷ Bernoux P. (2002), « Le changement dans les organisations : entre structures et interactions », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol.57-1, p.77-99.

³⁸ Verin H. (1982), *Entrepreneurs, entreprises, histoire d'une idée*, Paris, Presses Universitaires de France.

³⁹ Op. cit.

⁴⁰ Etchegoyen A. (1990), *Les entreprises ont-elles une âme ?*, Paris, François Bourin.

⁴¹ Enriquez E. (1983), *De la horde à l'État, essai de psychanalyse du lien social*, Paris, Gallimard.

hommes au sein des entreprises en mutation » (Bernoux et Herreros, 1993)⁴². Mais malgré l'intérêt de ces travaux, les divergences entre écoles théoriques qui s'expriment ont généré davantage d'interrogations, qu'elles n'ont apporté de solutions.

Quelles sont les théories les plus pertinentes et les plus opérationnelles ? Quelles sont les utilisations possibles de ces apports successifs ?

1.1.2.2 Des productions à profusion

Les études disponibles permettent de connaître le « *quoi* » (quelles sortes de changements ou de technologies sont introduites dans les entreprises), le « *combien* » (quel est le nombre des entreprises qui recourent aux nouvelles technologies) et le « *qui* » (quel est le type de ces entreprises selon les branches industrielles). En revanche, elles ont du mal à expliquer le « *comment* » du changement.

En effet, les travaux de recherche en sciences économiques, comme ceux de Schumpeter (1935)⁴³ sur le thème de l'innovation, ou ceux de Baumol (1959⁴⁴, 1962⁴⁵) sur le comportement de maximisation du chiffre d'affaires des entrepreneurs, ou encore ceux de Chandler (1962)⁴⁶ sur le thème des décisions stratégiques (analyse du cas Dupont), nous donnent une bonne idée du « *pourquoi* »⁴⁷. On connaît, par exemple, assez bien les raisons micro-économiques du non-emploi des nouvelles technologies. Certaines firmes n'y recourent pas en raison de leur marché ou de la nature de leur production. D'autres s'y refusent par manque de capacité ou parce qu'elles ont une stratégie trop défensive, ou à l'inverse trop passive. D'autres par contre appliquent stratégiquement une politique graduelle et systématique d'implantation de nouvelles technologies. On pense également comprendre les raisons macro-économiques qui favorisent la pénétration de ces technologies, bien qu'il y ait encore beaucoup de recherches à réaliser de ce côté. Mais, ce qu'on connaît mal, c'est le « *comment* », c'est-à-dire les façons dont les firmes gèrent le changement technologique ou les façons dont elles implantent de nouveaux équipements à mesure qu'ils apparaissent sur le marché, tout en les adaptant à leurs propres besoins (Julien, 1995)⁴⁸.

⁴² Bernoux P. et Herreros G. (1993), « Le changement dans les organisations : entre compromis et pouvoirs », *Gestion 2000*, n°6, décembre, p.13-33.

⁴³ Schumpeter J.A. (1935), *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz.

⁴⁴ Baumol W. (1959), *Business behavior, value and growth*, New York, Harcourt Brace & World.

⁴⁵ Baumol W. (1962), « On the theory of expansion of the firm », *American Economic Review*, vol.52 (5), p.1078-1087.

⁴⁶ Chandler A. (1962), *Strategy and structure*, Cambridge, MIT. Press.

⁴⁷ Dans un sens « objectif », par opposition au pourquoi « subjectif » des acteurs qui s'interrogent sur le sens des actions mises en œuvre.

⁴⁸ Julien P. A. (1995), « La diffusion et la gestion des nouvelles technologies : état de la situation et défis », in Jacob R. et Ducharme J. (Eds), *Changement technologique et gestion des ressources humaines. Fondements et pratiques*, Montréal, Gaëtan Morin, p.13-35.

Du reste, dans les sciences de gestion, le statut du changement ne peut apparaître clairement vue l'étendue du champ de recherches et le foisonnement de travaux qu'il a suscités et qu'il suscite encore. Le changement est aussi bien considéré comme relevant de processus organisationnels continus (March, 1981)⁴⁹ que comme la conséquence de brèves turbulences entre deux périodes stables et en proie à l'inertie organisationnelle (Miller et Friesen, 1984)⁵⁰. Il peut être prescrit et planifié par le haut (*topdown*) ou construit et formalisé par l'ensemble des acteurs organisationnels (*bottom up*). Par un processus complexe d'aller-retour, le changement est tantôt abordé de l'extérieur, tantôt de l'intérieur des organisations, sans que les séquences « *out* → *in* » ou « *in* → *out* » n'obéissent à une logique simple et aisément identifiable (Girordano, 1995)⁵¹.

A vrai dire, la profusion de travaux sur le sujet rend compte de la complexité de la réalité du phénomène. Le changement est complexe (Morin, 1994)⁵² et polymorphe (Koenig et Thiétart, 1994)⁵³. « *Tantôt réglé, tantôt construit, il se concentre ici pour mieux s'éparpiller ailleurs. Circulant entre objectivité et productivité, il est tout à la fois un et multiple* » (Koenig et Thiétart, 1994).

En somme, c'est comme si chaque auteur avait secrété « sa » théorie du changement organisationnel pour en envisager la gestion. Sans compter que très tôt, des auteurs, entre autres fondateurs des théories des organisations, évoquaient de manière implicite ou explicite le problème du changement pour justifier de la pertinence de leurs théories. C'est le cas par exemple de Cyert et March (1963)⁵⁴ de Katz et Kahn (1966)⁵⁵ ou d'Hannan et Freeman (1977)⁵⁶ pour ne citer qu'eux.

Pour finir, de nombreuses études sur la gestion du changement sont des monographies ne proposant pas de véritables modèles d'analyse. Il s'agit souvent de narrations et de constats *ex-post* relatifs à un changement. A titre d'exemple, Williams (1985)⁵⁷ rapporte divers événements autour de l'implantation d'un système automatisé de production et

⁴⁹ March J.G. (1981), « Footnotes to organizational change », *Administrative Science Quarterly*, vol.26, p.563-577.

⁵⁰ Miller D. et Friesen P.H. (1984), *Organizations : a quantum view*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

⁵¹ Op. cit.

⁵² Morin E. (1994), *Sociologie*, Paris, Fayard.

⁵³ Koenig G. et Thiétart R.A. (1994), « Contrôle limité et changement dans les organisations multidivisionnelles », *Actes de la 3^e Conférence Internationale du Management Stratégique*, Lyon.

⁵⁴ Cyert R. et March J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, London, Englewood Cliff, Prentice Hall.

⁵⁵ Katz D. et Kahn R.L. (1966), *The social psychology of organizations*, New York, John Wiley.

⁵⁶ Hannan M. et Freeman J. (1977), « The population ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, n°82.

⁵⁷ Williams R. (1985), « Snacko : negociation over the introduction of high speed equipment », in Rhodes E. et Wield D. (Eds), *Implementing new technologies*, Oxford, Basil Blackwell, p.323-339.

d'emballage de cigarettes. Wiold (1985)⁵⁸, Boddy et Buchanan (1986)⁵⁹ relatent l'introduction de nouvelles machines à commandes numériques informatisées dans une usine de grosse chaudronnerie, ce projet faisant partie d'un vaste plan de modernisation et de réduction des coûts. Tous ces travaux fourmillent de détails intéressants, mais n'indiquent guère sur quelles bases procéder pour intervenir au plus juste dans la gestion du changement. Tout au plus, ils soulèvent des points importants à examiner.

En somme, les éclairages « académiques » de la gestion du changement sont nombreux, mais divergents. Meyer et al. (1990)⁶⁰ expliquent ce fait par l'existence d'acceptions souvent implicites concernant la nature du changement étudié, sa dynamique ou le niveau d'analyse auquel les auteurs se placent. Cela est d'autant plus fréquent que certaines acceptions découlent de distinctions usuellement admises.

1.1.2.3 Les distinctions admises

- Des distinctions de fond

Sur le fond, Van de Ven (1998)⁶¹ nous rappelle la distinction principale qui existe au niveau du mode de changement organisationnel. Le premier mode, dit de changement incrémental, correspond à l'adaptation de la structure de base avec le maintien de l'identité dans un changement « stable » et prévisible. Il se distingue du second, dit de changement radical, qui correspond à une rupture franche avec le passé.

Dans l'approche incrémentale, on cherche à corriger progressivement les problèmes et à améliorer l'efficacité du système sans effectuer de remises en cause radicales. Autrement dit, un changement de ce type s'effectue dans la continuité. Il permet de procéder si nécessaire par essais-pilotes afin d'effectuer des évaluations contrôlées sur des changements de petite ou moyenne envergure. Par exemple, ce type de changement peut être illustré par les pratiques attenantes à la gestion des cercles de qualité. On y cherche à optimiser et à ajuster la manière de faire le travail de manière continue.

A l'opposé, dans l'approche radicale, on recherche une transformation en profondeur du système organisationnel. Il s'agit dans cette autre perspective de questionner l'ensemble du fonctionnement de l'organisation, y compris la pertinence des ses buts. Le niveau

⁵⁸ Wiold D. (1985), « Exercise' 81 : the introduction of new manufacturing technologies into Babcock Power Ltd », in Rhodes E. et Wiold D. (Eds), *Implementing new technologies*, Basil Blackwell, Oxford, p.19-40.

⁵⁹ Boddy D. et Buchanan D. (1986), *Managing new technology*, Basil Blackwell, Oxford.

⁶⁰ Meyer A.D., Brooks G.R. et Goes J.B. (1990), « Environmental jolts and industry revolutions : organizational responses to discontinuous change », *Strategic Manangement Journal*, vol.11, special issue – summer, p.93-110.

⁶¹ Van de Ven A.H. (1998), « Organizational change », in Argyris C. et Cooper C.L. (Eds), *Encyclopedia of management*, Oxford, Blackwell Publishers Ltd, p.446-450.

d'intervention ne sera pas seulement opérationnel. Il sera stratégique et fonctionnel. La réingénierie des processus constitue un exemple de transformation de ce type. L'approche radicale présente des risques beaucoup plus élevés. Les recherches montrent qu'elle entraîne des échecs plus fréquents. En revanche, elle permet des gains de productivité importants.

On considère généralement que plus le fonctionnement de l'organisation est en décalage avec l'environnement et ses exigences, plus il est nécessaire d'envisager une transformation radicale. Cependant, une entreprise a intérêt à éviter ce type de changement. Ses conséquences notamment sur le plan humain sont lourdes. Il est le plus souvent perçu comme une rupture difficile à comprendre et à accepter.

Watzlawick et al. (1975)⁶², s'appuyant sur la théorie des groupes⁶³ et de celle des types logiques⁶⁴, procèdent à la même distinction fondamentale entre les changements de type 1 et ceux de type 2. Les premiers prennent place à l'intérieur d'un système donné qui reste inchangé, les seconds le modifient radicalement.

Encadré 1 : Les deux modes du changement (d'après Watzlawick et al., 1975)⁶⁵

En proie à un cauchemar, le rêveur a la possibilité de faire plusieurs choses en rêve telle que courir, se cacher, se battre, hurler, etc., mais aucun changement issu d'une de ces actions ne pourrait mettre fin au cauchemar. Cette sorte de changement est désignée comme un changement 1 (ou de type 1). La seule possibilité pour sortir d'un rêve comporte un changement allant du rêve à l'état de veille. Il est évident que l'état de veille ne fait plus partie du rêve, mais représente un changement complet (radical). Cette sorte de changement est désignée par le terme de changement 2 (ou de type 2).

Dans cette perspective, le changement 1 est un changement dans lequel les règles du système considéré ne sont pas modifiées ou plus justement, l'objectif n'est pas de les changer. Le changement 2, correspond en revanche, à un méta-changement qui transforme la manière de poser le problème. Dans ce cas, les règles du jeu sont explicitement modifiées et entraînent des perturbations plus grandes.

De façon similaire, Argyris et Schön (1978)⁶⁶ distinguent deux degrés fondamentaux d'apprentissages⁶⁷. Ceux désignés par une simple boucle représentent une adaptation

⁶² Watzlawick P., Weakland et Fish R. (1975), *Changements. Paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil.

⁶³ Selon les auteurs cette théorie fournit un modèle pour penser le type de changement se produisant à l'intérieur d'un système qui lui-même reste invariant.

⁶⁴ Selon les auteurs cette théorie ne s'occupe pas de ce qui se passe à l'intérieur d'une classe, c'est-à-dire entre ses membres, mais elle fournit un modèle pour examiner la relation entre un membre et sa classe, ainsi que la transformation particulière que constitue le passage d'un niveau logique au niveau supérieur.

⁶⁵ Op. cit.

⁶⁶ C. Argyris et D. Schön (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Reading Mass., Addison Wesley Publishing Company.

simple. Ils ne modifient pas les théories en usage, mais seulement des modes opératoires. Les normes constitutives de l'organisation (qualité, objectif de vente, productivité) demeurent inchangées. Ce premier type d'apprentissage est guidé par les structures cognitives et les procédures existantes. Il procède essentiellement par essais et erreurs. Le second degré d'apprentissage correspond, en revanche, à une double boucle signifiant que les savoirs existants sont remis en cause. On transforme les normes de fonctionnement de l'organisation. Les auteurs précisent qu'il y a dans cet épisode une double boucle de rétroaction qui connecte la détection des erreurs aux stratégies et aux hypothèses définies pour la performance en vigueur.

Dans un autre registre, Miller et Friesen (1984)⁶⁸ distinguent l'adaptation des organisations (changement de type 1) à la métamorphose de celles-ci (changement de type 2). Schumpeter (1950)⁶⁹ différencie l'évolution de la révolution. Cela étant, cet auteur insiste particulièrement sur le changement de type 2 puisque pour lui l'innovation est une « *destruction créatrice* » des réalisations antérieures.

En somme, beaucoup de théories conçoivent l'existence de deux modalités extrêmes de changement. Or, c'est entre les deux que se situe la réalité. Celle-ci n'est pas aussi tranchée. Le même écart est fourni par certains modèles de coûts de transaction. Ils poussent à choisir entre hiérarchie et marché, alors que la plupart des situations obligent à concilier les deux. On peut ainsi voir dans le changement radical un changement brusque qui se décline finalement en de nombreux changements incrémentaux comme le relèvent Miller et Friesen (1980)⁷⁰ ou Miller (1981)⁷¹. De même, un changement incrémental peut prendre des allures de changement radical.

- Des distinctions de formes

Poole et Van de Ven (1995)⁷² ont identifié quatre types de processus de changement et de développement organisationnel à la base des différentes formes de changement organisationnel⁷³ possibles (voir figure ci-après). Les quatre processus ont été classés selon deux dimensions essentielles : le degré de liberté reconnu aux acteurs et le niveau d'analyse retenu (l'organisation individuelle ou la population d'organisations).

⁶⁷ Single- versus double-loop learning.

⁶⁸ Op. cit.

⁶⁹ Schumpeter J.A. (1950), *Capitalism, socialism and democracy*, New York, Harper and Row.

⁷⁰ Miller D. et Friesen P.H. (1980), « Momentum and revolution in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, vol.23, n°4, p.591-614.

⁷¹ Miller D. (1981), « Toward a new contingency approach : the search for organizational gestalts », *Journal of Management Studies*, vol.18, n°1, p.1-26.

⁷² Poole M.S. et Van de Ven A.H. (1995), « Explaining development and change in organizations », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, p.510-540.

⁷³ Le changement organisationnel étant relatif à l'observation, dans la durée, d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état de l'entité organisationnelle.

- Un premier type de changement est considéré à travers la théorie du cycle de vie. Dans cette perspective le changement est immanent. C'est-à-dire que le développement ou le changement, se fait à l'intérieur de l'entité. Il est régulé sous une forme sous-jacente, logique, programmée ou codée. Le processus ainsi régulé fait bouger l'entité d'un point de départ vers une fin préfigurée dans l'état présent. La progression typique des événements du changement dans le modèle de cycle de vie est une succession unitaire qui est composée et conjuguée. Dit autrement, les caractéristiques acquises dans les premières étapes sont retenues dans les dernières, et les étapes sont reliées comme si elles découlaient d'un processus commun sous-jacent. Ce type de théorie sert à expliquer les changements correspondant à l'évolution de l'organisation dans un environnement changeant auquel elle s'adapte en appliquant le plus souvent des solutions disponibles (issues d'expériences passées).

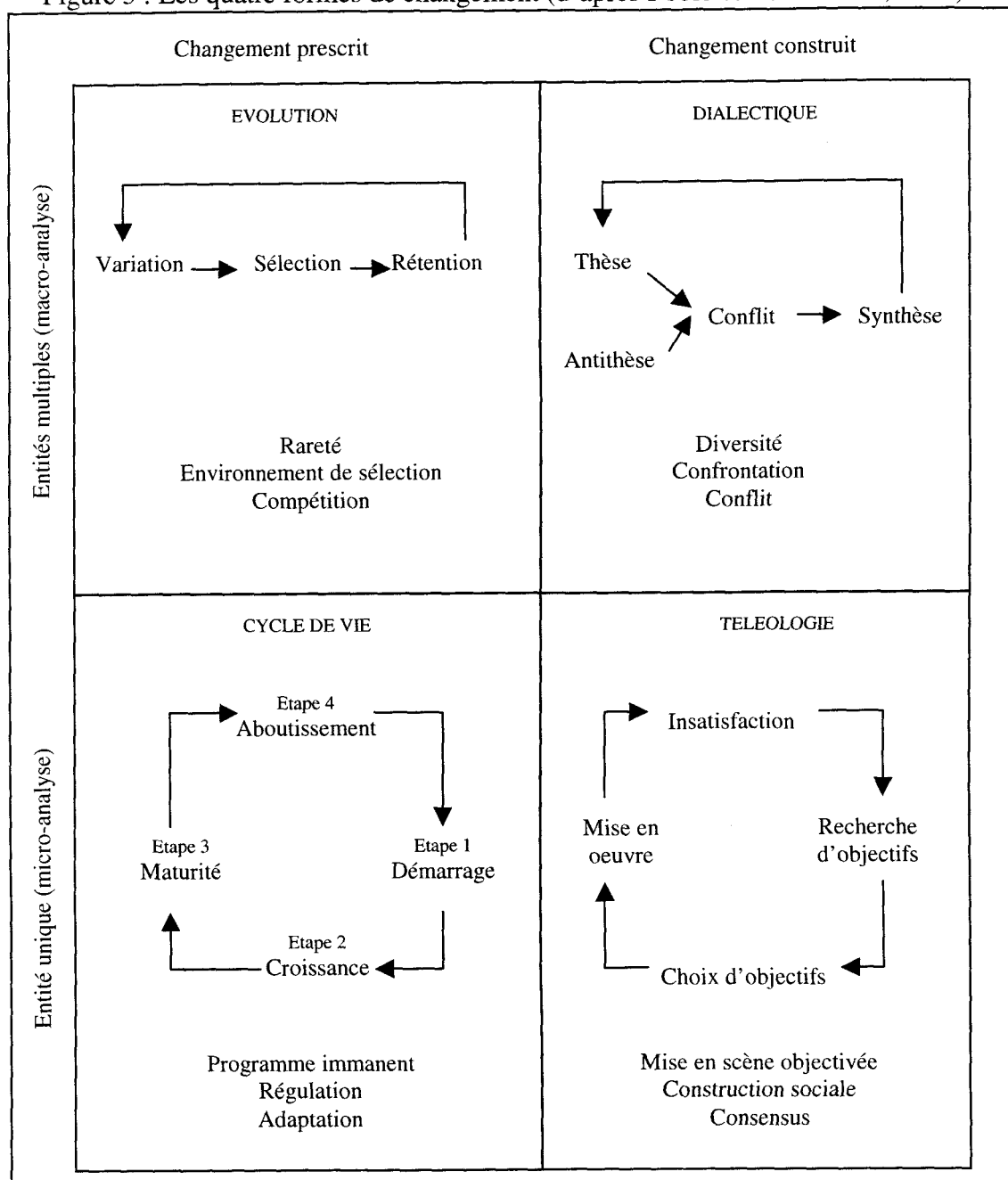
- Un deuxième type de changement est contigu à la théorie de l'évolution. Les organisations, comme les organismes dans la nature, ne peuvent survivre que si elles parviennent à se procurer en quantité suffisante les ressources dont elles ont besoin pour exister. Le processus de changement sous-jacent à cette approche correspond à la variation, la sélection et la rétention d'événements ou de ressources organisationnelles au sein d'une population désignée.

- Un troisième type de changement est dit téléologique. Dans cette approche le développement des entités organisationnelles suit un but ou un état final préfixé. Il est présupposé que les entités sont déterminées et adaptatives. Elles se fixent un objectif et se dotent des moyens nécessaires pour l'atteindre. Les partisans de cette approche présentent le changement organisationnel comme une succession de formulations, de phases de mise en œuvre, d'évaluations et de modifications d'objectifs à l'aide des connaissances acquises par l'entité. En fait, cette théorie s'applique aussi bien à l'organisation, qu'aux groupes ou à l'individu. A l'inverse du développement proposé dans le cadre du cycle de vie, le cheminement n'y est pas imposé, ce qui signifie qu'il existe plusieurs chemins efficaces possibles pour atteindre le but fixé. Cette théorie se focalise sur les conditions nécessaires à l'atteinte de l'objectif. Dans le cadre d'un processus téléologique on ne peut pas indiquer le sens du développement. On ne peut qu'identifier les chemins possibles et compter sur des décisions et des actions rationnelles pour que les meilleurs d'entre eux soient empruntés.

- Le quatrième type de changement est dialectique. Dans cette dernière perspective, l'hypothèse sous-jacente est que l'entité existe dans un monde plural où des forces et des valeurs contradictoires entrent en compétition. Ces oppositions peuvent être internes (conflits d'intérêts) ou externes (les objectifs de l'organisation se heurtant à d'autres entités). Dans un processus dialectique, la stabilité et le changement sont expliqués par

référence à l'équilibre de pouvoir entre les entités en conflit. Le changement s'opère lorsque les valeurs, forces ou événements atteignent un pouvoir suffisant pour s'affronter. L'analyse se fait en termes de thèse, antithèse et synthèse. Il n'est pas assuré que les conflits aboutissent à des synthèses créatives.

Figure 3 : Les quatre formes de changement (d'après Poole et Van de Ven, 1995)⁷⁴



⁷⁴ Op. cit.

En référence aux développements précédents et à un article d'Astley et Van de Ven (1983)⁷⁵ on peut rapprocher ces processus avec quatre perspectives organisationnelles distinctes.

- A l'évolution sous-tend la perspective de la sélection naturelle. Les approches théoriques contiguës à cette perspective sont l'écologie des populations, l'économie industrielle et la théorie évolutionniste. Le changement est exogène et dépend des variations, des sélections et des rétentions de l'environnement.

- A la dialectique correspond une perspective d'action collective. Le changement est le produit de conflits, de négociations et de compromis.

- Le cycle de vie se réfère au système structurel (théorie des systèmes, fonctionnalisme structurel et théorie de la contingence). Le changement est un processus d'adaptation à des variables contingentes.

- La téléologie peut être mise en correspondance avec le choix stratégique (la théorie de la décision et le management stratégique). Le changement est la concrétisation de décisions et d'actions organisationnelles.

Dans le même registre, Meyer et al. (1990)⁷⁶ proposent les quatre catégories de changement suivantes :

	Changement de type 1 (continu-incrémental)	Changement de type 2 (discontinu-radical)
Entités multiples (macro-analyses)	Évolution	Révolution
Entité unique (micro-analyse)	Adaptation	Métamorphose

⁷⁵ Astley W.G. et Van de Ven A. (1983), « Central perspectives and debates in organization theory », *Administrative Science Quarterly*, 28, juin, p.245-273.

⁷⁶ Op. cit.

Porras et Robertson (1992)⁷⁷ proposent également un modèle approchant :

	Changement de type 1 (continu-incrémental)	Changement de type 2 (discontinu-radical)
Changement non planifié	Évolution	Révolution
Changement Planifié	Développement	Transformation

A ces distinctions de formes du changement sont associées des types de « rôles » de management différents. Dans l’optique de l’évolution, telle qu’elle est envisagée ci-dessus, le manager est plutôt inactif. Dans la perspective dialectique, il est nécessairement interactif. Dans une logique de développement et d’adaptation selon le cycle de vie, il se doit d’être réactif. Pour finir, dans une optique téléologique, transformationnelle, il est considéré comme proactif.

En bref, on distingue communément deux modes de changement (incrémental ou radical) permettant d’envisager et de distinguer quatre principales modalités de changement (l’évolution, la révolution, l’adaptation - développement ou la métamorphose - transformation).

1.2 Le changement, état des lieux circonstancié

Le statut dévolu au changement est fortement tributaire des représentations des organisations auxquelles on se réfère. Il y a plusieurs manières d’approcher les organisations. Leur analyse a fait l’objet de nombreuses théories⁷⁸. Plutôt que de les passer exhaustivement en revue, nous suivons Morgan (1989)⁷⁹ et Livian (2000)⁸⁰ en résumant ces approches à travers les sept images de l’organisation proposées par Morgan. Cette présentation a l’avantage de renvoyer à des théories qui ne sont pas

⁷⁷ Porras J.I. et Robertson P.J. (1992), « Organizational Development : theory, practice and research », in Dunnette M.D. et Hough L.M. (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol.3 (2^e édition), Palo Alto, Consulting Psychologists Press, p.719-822.

⁷⁸ Cf. Desreumaux A. (1998), *Théorie des organisations*, Paris, Management Société ; Lussato B. (1997), *Introduction critique aux théories d’organisation. Modèles cybernétiques, hommes, entreprises*, Paris, Dunod.

⁷⁹ Morgan G. (1989), *Images de l’organisation*, Presses de l’Université Laval, ESKA.

⁸⁰ Livian Y.F. (2000), *Introduction à l’analyse des organisations*, Paris, Economica (2^e édition).

classées chronologiquement. Par conséquent, elle rompt avec la présentation « naïve » qui évoque d'abord le taylorisme, puis les relations humaines etc. (Livian, 2000)⁸¹.

1.2.1 Les sept images de l'organisation

« Nous nous servons de métaphore chaque fois que nous tentons de comprendre un élément de notre expérience à partir d'un autre élément » (Morgan, 1989 : 3)⁸². La métaphore produit une intuition qui permet de se confronter à la complexité des situations afin de les rendre intelligibles.

Les sept images de l'organisation proposées par Morgan (1989)⁸³ fournissent sept représentations, qui sont en correspondance avec des approches théoriques sous-jacentes si bien que l'ensemble (images et théories associées) constitue une grille de lecture de l'organisation et par extension du changement.

- L'image de la « machine » renvoie à une représentation instrumentale de l'organisation. Elle est créée comme un instrument pour atteindre certains buts dans l'ordre et la précision. Cette image conduit à une interprétation mécaniste de l'entreprise et de ses composantes. Chaque geste est prévu de façon minutieuse, des codes d'instructions comportementales détaillés sont mis en place, les tâches même les plus simples sont programmées, l'observation et l'évaluation des tâches se font de façon mécaniste. Quand on envisage l'organisation du travail comme un processus rationnel et technique, les images mécanistes tendent à occulter les aspects humains. Aussi, du point de vue de cette image, la gestion du changement passe par son imposition. Les opérationnels sont contraints au changement dès lors qu'il a été décidé par les concepteurs. En somme, la mise en œuvre du changement est seulement affaire de décisions et de détermination de la direction générale, quitte à changer les hommes s'ils ne suivent pas et ne se montrent pas assez efficaces.

- L'image de « l'organisme vivant » contient essentiellement l'idée d'une inter-relation entre les différents éléments de l'organisation et la compréhension des états d'équilibre du système. Dans cette optique, le changement mène l'organisation d'un état d'équilibres vers un autre et sa gestion est à considérer de façon systémique. Cette métaphore biologique insiste sur la compréhension des relations entre l'organisation et son environnement. En utilisant l'image d'un organisme en échange constant avec son environnement, on tend à envisager l'organisation de façon plus souple et plus ouverte que précédemment (image de la « machine »). S'il faut donner priorité à l'innovation, une forme organique d'organisation souple, dynamique, orientée vers un projet donné

⁸¹ Op. cit.

⁸² Op. cit.

⁸³ Op. cit.

est préférable à l'entreprise de type mécaniste. Cependant cette métaphore véhicule une image déterministe. Elle néglige le pouvoir qu'ont les organisations et leurs membres de contribuer à leur propre avenir. A la différence des organismes, les organisations ont le choix de se livrer à la concurrence ou de coopérer.

- L'image anthropologique est une métaphore riche en termes de compréhension des comportements dans l'organisation : comme tout groupe social, l'organisation produit des règles et des valeurs, qui permettent à ses membres d'avoir une identité collective. La gestion du changement est alors abordée par rapport à l'existence de ces règles et de ces valeurs à envisager comme autant de freins ou de leviers au changement.

- L'image politique est d'une grande utilité pour analyser le fonctionnement réel au sein des organisations et apporte un autre éclairage de l'impact du changement dans la vie « politique » de l'entreprise (nous y reviendrons dans le chapitre 2).

- L'image psychique nous rappelle, à partir du moment où l'on a admis que l'organisation n'est pas qu'une machine ou un système biologique, que les hommes s'y trouvent engagés dans toutes leurs dimensions, y compris psychiques. L'organisation peut être un lieu de contrainte psychologique, d'adhésion ou de soumission. Le management peut utiliser ces processus psychologiques, conscients et inconscients, (idéalisation ou identification à l'entreprise, mobilisation de l'énergie, projection) dans le sens de la pratique du changement en vue de le voir aboutir comme souhaité.

Chaque approche apporte des éléments spécifiques qui peuvent éclairer la réalité organisationnelle, tel que cela a été synthétisé dans le tableau ci-après. L'intérêt de distinguer l'ensemble de ces approches est de proposer différentes portes d'entrée à l'analyse du changement dans l'organisation afin de mieux circonscrire le phénomène. Par ailleurs, dans une approche terrain, selon l'image qui sert de référence à un manager on peut se faire une idée de sa perception du changement.

Tableau 1 : Les sept images de l'organisation (synthèse d'après Livian, 2000)⁸⁴

	Machine	Organisme Vivant	Cerveau	Culture	Politique	Prison du Psychisme	Domination
Vision véhiculée	L'organisation est réglée comme une machine et on attend des employés qu'ils se comportent comme les rouages de la machine organisationnelle	L'organisation existe dans un état de tension ou de lutte avec l'environnement qui est par conséquent le facteur critique dans la détermination des firmes qui vont réussir	Toute phase du fonctionnement de l'organisation dépend d'une forme ou d'une autre de traitement de l'information	L'organisation est une réalité socialement construite dont les points d'ancrage sont autant dans la tête de ses membres que dans des ensembles concrets de règles et de relations	L'organisation est intrinsèquement politique puisqu'il faut trouver des moyens de créer ordre et direction parmi des gens qui ont des intérêts potentiellement différents et peut être conflictuels	L'organisation est un phénomène psychique puisqu'en fin de compte ce sont des processus conscients et inconscients qui la créent et la maintiennent	Logique économique et désir de faire des profits semblent être la préoccupation principale. Mais l'action rationnelle est à double tranchant
Dimension managériale décisive à gérer	Maîtrise et Contrôle Management scientifique	Adaptation Enrichissement des tâches	Système d'information Rétroactions Apprentissage	Normes Coutumes Gestion sociale	Jeux de pouvoirs entre acteurs Stratégie d'entreprise	Prise en compte des émotions Gestion des hommes	Emprise Contrôle rationnel
Écoles et approches théoriques associées	École classique	École néo-classique Approches contingentes Systémique	Théorie de la prise de décision Cybernétique	École de Palo Alto Dynamique des groupes Identité	Analyse stratégique	Psycho sociologie	Sociologie de la contrainte Régulation sociale
Auteurs principaux	Taylor (1911) Fayol (1916) Weber (1921)	Mélèse (1979) Lawrence et Lorsch (1967)	Simon (1974) Beer et Walton (1987)	Watzlawick Weick (1979) Sainsaulieu (1977)	Crozier et Friedberg (1977)	Jaques (1972) Enriquez (1983)	Courpasson (1997) Reynaud (1989)
Modèle de Changement sous-jacent	Modèle hiérarchique Rationalisme	Modèle structurel	Développement organisationnel	Développement organisationnel	Modèle politique	Modèle psychologique	Modèle hiérarchique

1.2.2 La diversité de courants analytiques

On peut affiner les analyses précédentes en considérant les écoles de pensées qui sous-tendent à chacune des images.

1.2.2.1 L'école classique et la gestion du changement

Tant que la production se développait sur un mode artisanal, les scientifiques ne se sont guère occupés des organisations. C'est avec l'avènement de la société industrielle et du machinisme, au cours du 19^e siècle, qu'apparaît l'analyse du contexte organisationnel. A cette époque, le lieu de création des richesses est symbolisé par l'usine. Celle-ci suppose des changements de valeurs, une discipline et des relations différentes entre individus. De nouveaux modèles voient le jour : l'accumulation de capital, l'individualisme, le scientisme, c'est-à-dire l'idée que la science va régler tous les problèmes par la rationalisation. C'est dans ce nouveau contexte industriel et scientifique, que l'école classique se développe au début du 20^e siècle. Elle désigne, en général, l'ensemble des écoles d'organisation qui partent des œuvres fondamentales de Taylor (1911)⁸⁵ et de son Organisation Scientifique du Travail (OST) et des œuvres de Fayol (1916)⁸⁶ et de son Organisation Administrative du Travail (OAT). Les principes communs à l'OST et à l'OAT sont :

- Le principe hiérarchique (l'entreprise est un ensemble de classes ou échelons rangés en séquences où l'échelon supérieur détient l'autorité).
- Le principe d'unité de commandement, le principe de limite de délégation (séparation de la conception et de l'exécution).
- Le principe de spécialisation organisationnelle.

L'école classique comme le modèle weberien de bureaucratie (1964⁸⁷, 1971⁸⁸) considèrent l'organisation comme une mécanique. C'est-à-dire comme un ensemble d'éléments formels, agencés les uns par rapport aux autres, à partir desquels l'efficacité de l'organisation est plus ou moins grande. Dans cette perspective, la rationalisation permet de trouver les meilleures façons de produire et de gérer les organisations efficacement. Ces choix ne sont pas discutables. Les aspects humains de l'organisation sont totalement occultés. Taylor choisit des solutions qui tiennent exclusivement compte des dimensions rationnelles du comportement. Il impose sa « bonne façon » de faire⁸⁹ et

⁸⁵ Taylor F.W. (1911), *Principles of Scientific Management* (trad. (1971), *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod).

⁸⁶ Fayol H. (1916), *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.

⁸⁷ Weber M. (1964), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon.

⁸⁸ Weber M. (1971), *Économie et Société*, Tome 1, Paris, Plon (1^{ère} édition 1921).

⁸⁹ *The one best way*.

amène les ouvriers à s'y conformer grâce à des systèmes de supervision et de rémunération adéquates. Il préconise une stratégie de changement des tâches ou du système de production qui ne laisse au salarié aucun contrôle direct sur les différentes phases du processus de solution de problème.

1.2.2.2 L'école néo-classique et la gestion du changement

Les auteurs néo-classiques ont préservé la croyance en l'existence de principes de bonne gestion. Toutefois, influencés par l'école des systèmes sociaux et l'école des relations humaines, ils ont enrichi les théories classiques par la prise en compte des motivations des individus. L'école a ainsi permis de développer des notions originales de direction par objectif (Mac Gregor, 1960)⁹⁰, de motivation par le travail (Maslow, 1954⁹¹, 1959⁹², 1974⁹³) et d'enrichissement des tâches (Herzberg et al., 1959⁹⁴ ; Herzberg 1971⁹⁵).

En ce qui concerne la gestion du changement, on intègre les rôles pour adapter des sous-systèmes aux changements de l'environnement. Mais assez peu d'attention est donnée aux caractères humains de création, adaptables et rationnels. De l'avis de Crozier et Friedberg (1977)⁹⁶, l'école néo-classique et la théorie des relations humaines aboutissent à des comportements se déroulant « dans le vide », indépendamment du contexte. De plus, elles donnent une image passive des individus, occupant des postes où ils se conforment aux attentes de leurs partenaires en exécutant des rôles prédéfinis. En d'autres termes, les choix que peuvent faire les acteurs, notamment dans un contexte de changement organisationnel, sont omis.

1.2.2.3 L'approche sociotechnique et la gestion du changement

La recherche d'alternatives en vue d'une organisation plus humaine du travail a bénéficié de la découverte des contributions de l'école du développement des ressources humaines et du *Tavistock Institute*⁹⁷.

L'école sociotechnique, en reconnaissant le caractère indissociable des dimensions techniques, organisationnelles et sociales du travail, a éclairé les possibilités d'envisager d'autres formes de mobilisation des technologies et des règles d'organisation plus

⁹⁰ Mac Gregor D. (1960), *The human side of enterprise* (trad. (1971) *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villard).

⁹¹ Maslow A.H. (1954), *Motivation and personality*, New York, Harper and Row.

⁹² Maslow A.H. (1959), *New knowledge in human values*, New York, Harper and Row.

⁹³ Maslow A.H. (1972), *Vers une psychologie de l'être*, Paris, Fayard.

⁹⁴ Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B.B. (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley.

⁹⁵ Herzberg F. (1971), *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, Entreprise Moderne.

⁹⁶ Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.

⁹⁷ Voir Trist E.L. et Bamforth K.W. (1951), « Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting », *Human Relations*, 4, n°1.

favorables à la satisfaction des besoins individuels de l'homme au travail. Elle a notamment dégagé la double efficacité (en termes de productivité et de motivation des intéressés) du travail en groupes semi-autonomes. L'approche sociotechnique insiste sur la responsabilisation et l'autonomie des personnes et des groupes comme mode de coordination efficace de fonctionnement pour résoudre des problèmes complexes dans un environnement porteur de changements et de variations. De nombreuses expériences ont été menées par le *Tavistock Institute* et par les chercheurs et consultants qui s'en sont inspirés⁹⁸. Les processus de changement utilisés ont le plus souvent conduit à écarter l'encadrement traditionnel perçu comme un obstacle au changement.

1.2.2.4 L'approche contingente et la gestion du changement

L'écologie des populations et la théorie de la contingence considèrent toutes deux que l'organisation existe dans un état de tension ou de lutte avec son environnement. L'organisation et son environnement sont engagés dans une forme de cocréation, où chacun produit l'autre. Exactement comme dans la nature, le milieu d'un organisme est fait d'autres organismes, l'environnement de l'organisation est dans une large mesure fait d'autres organisations. Une fois que nous reconnaissons cela, il devient clair que l'organisation peut en principe influencer son environnement. Elle peut jouer un rôle important dans la détermination de son avenir, surtout lorsqu'elle agit de concert avec d'autres organisations (collaborations, cartels). L'environnement devient alors, dans une certaine mesure, une sorte d'environnement toujours négocié et non plus une force externe indépendante.

Dans cette perspective le changement est tributaire de l'évolution naturelle, des variations et des sélections de l'environnement. Le système économique circonscrit la direction et l'étendue de la croissance organisationnelle. Les gestionnaires doivent percevoir, traiter et répondre aux changements de l'environnement en y adaptant la structure interne de l'organisation. Les organisations qui réussissent à implanter avec succès un changement se distinguent des autres par une série de caractéristiques. Cette démarche considère que la règle promulguée entraîne l'exécution⁹⁹. Elle traduit une certaine naïveté de vue sur le comportement humain en oubliant les conflits interindividuels, la concurrence pour le pouvoir et les phénomènes de résistance au changement (Morin, 1971)¹⁰⁰.

⁹⁸ Il existe actuellement plusieurs écoles de management sociotechnique. Boje D.M. et Dennehy R.F. (1993), *Managing in postmodern world : America's revolution against exploitation*, Kendall-Hunt, en ont proposé une cartographie.

⁹⁹ Le comportement individuel est perçu comme déterminé et réagissant aux contraintes structurelles qui alimentent la vie organisationnelle avec une totale stabilité et un total contrôle.

¹⁰⁰ Morin P. (1971), *Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod.

1.2.2.5 Les approches systémiques, cybernétiques et gestion du changement

Les modèles cybernétiques ont été développés à partir des théories de la prise de décision (March, 1991)¹⁰¹. Ils tendent à décomposer l'organisation en système décisionnel, système d'information et système opérationnel.

Envisager l'organisation comme un système complexe paraît assez évident, mais en tenir compte dans la mise en œuvre du changement l'est beaucoup moins. Le système à considérer est constitué par l'ensemble des éléments dits pertinents par rapport à un objectif précis de changement. Ce qui inclut tout élément ou toute personne dont l'influence a (ou peut avoir) un impact déterminant, positif ou négatif, sur l'évolution du mode de fonctionnement. Dans cette logique, un décideur doit, avant la mise en œuvre d'une action de changement, identifier les sous-systèmes qui seront conduits à exercer des rétroactions, notamment négatives, car il s'agit de celles qui résistent au changement qui les éloigneraient de leur norme.

Dans une perspective systémique, l'intérêt se porte toujours sur les interactions d'un élément¹⁰² avec d'autres et non sur un élément seul. C'est donc la connaissance des interactions entre les individus d'un système, et non celle des individus eux-mêmes, qui permet de découvrir son fonctionnement (Bériot, 1992 : 47)¹⁰³.

Les boucles de rétroaction sont les éléments de régulation de l'ensemble. Les informations sur les résultats d'une transformation ou d'une action sont renvoyées en boucle à l'entrée du système sous forme de données. Si ces nouvelles données contribuent à faciliter et à accélérer la transformation dans le même sens que les résultats précédents, on est en présence d'une boucle positive. Par contre, si ces nouvelles données agissent en sens opposé aux résultats antérieurs, il s'agit d'une boucle négative. Dans le premier cas, il y a une croissance (ou décroissance) exponentielle. Dans le second, il y a maintien de l'équilibre. Une rétroaction positive, n'est pas nécessairement souhaitable. Si elle maintient la tendance à s'écarter des valeurs de référence, elle peut conduire l'ensemble à des phénomènes oscillatoires, instables ou carrément destructeurs¹⁰⁴.

L'approche systémique permet d'apporter un éclairage nouveau sur le fait qu'une action peut engendrer une série d'autres actions, qui en fin de compte, peuvent produire

¹⁰¹ March J.G. (1991), *Décisions et organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

¹⁰² Un élément peut être décomposé en éléments plus petits selon le niveau d'observation où l'on veut se situer. Il devient alors un sous-système lui-même composé d'éléments. L'élément humain le plus petit que l'on considère en approche systémique est la personne.

¹⁰³ Bériot D. (1992), *Du microscope au macroscopie. L'approche systémique du changement dans l'entreprise*, Paris, ESF.

¹⁰⁴ Exemple de la chaudière qui explose si l'on ne limite pas l'élévation de température.

l'inverse de la situation recherchée originellement. L'idée soulevée est de prendre conscience qu'il peut exister une résonance à l'action entreprise, qui conduit à un système exponentiel. L'image de la faille dans une pierre, qui s'agrandit au fur et à mesure que l'eau y pénètre, gèle et agrandit de plus en plus la fissure, est représentative de cette idée de système complexe non linéaire. La prise en compte de ce concept en matière de changement organisationnel conduit à étudier de manière appropriée et en profondeur les boucles importantes qui définissent un système et à intégrer l'idée que de petits changements dans l'organisation peuvent aboutir à de grandes réalisations.

1.2.2.6 L'approche psychosociale et la gestion du changement

Les modèles psychologiques rappellent que les organisations et leurs membres sont pris au piège par la construction des réalités qui leur donnent une compréhension du monde. Cette vision invite à sonder l'inconscient des membres de l'organisation car c'est par cet inconscient que se manifestent des comportements particuliers liés à leurs perceptions. L'idée est de repérer les représentations qui peuvent faire obstacle au changement.

Par ailleurs, cette approche exploite les recherches de Lewin (1951)¹⁰⁵ et son analyse de l'action de changement selon les trois étapes-clés suivantes :

- La dé cristallisation (*unfreezing*). Au cours de cette phase les individus sont bousculés dans leurs habitudes.
- Le changement proprement dit (*change*). Au cours de cette seconde phase les employés vivent le changement.
- La recristallisation (*refreezing*). Au cours de cette dernière phase les nouvelles habitudes se consolident.

L'approche psychosociale suggère la prise en compte d'éléments psychologiques pour la gestion du changement. « *Des protocoles de gestion de projet, des procédures de maintenance et des principes de contrôle budgétaire sont reproductibles d'une entreprise à l'autre, pour autant que l'on adapte le système source aux spécificités de l'organisation cible. Sur un plan humain, les choses sont beaucoup plus délicates* » (Chavel, 2000)¹⁰⁶. C'est dans ce cas précis qu'il s'agit d'avoir recours aux modèles psychosociaux comme auxiliaires interprétatifs pour orienter les actions organisationnelles.

¹⁰⁵ Lewin K. (1951), *Field theory in social science*, New York, Harper and Row.

¹⁰⁶ Chavel T. (2000), *La conduite humaine du changement. Comment réussir : de la parole aux actes*, Paris, Demos.

1.2.2.7 Culture et communication dans la gestion du changement

La communication se définit avant tout comme un processus d'échanges. Elle est interactive, elle véhicule de l'information et tend à rendre communes certaines représentations.

L'influence du discours sur le processus de changement de l'entreprise a été progressivement dégagée au cours des vingt dernières années, notamment à la suite des travaux de l'école de Palo Alto (Pluchart, 1998)¹⁰⁷. Plus particulièrement, « *l'action est conditionnée [...] par le type d'histoire que nous écoutons [...]. Les processus de narration et d'interprétation coexistent dans l'organisation avec des processus de production et chacun influence l'autre tout en ayant une certaine indépendance* » (March, 1996)¹⁰⁸.

1.2.2.8 L'analyse stratégique et la gestion du changement

Les travaux de Cyert et March (1963)¹⁰⁹, Crozier et Friedberg (1977)¹¹⁰, Pfeffer (1981)¹¹¹ ont contribué à montrer combien la vie d'une organisation est traversée par le jeu contradictoire de diverses rationalités, selon les coalitions se formant entre acteurs en vue de défendre un certain nombre d'intérêts.

Le courant de l'analyse stratégique a été développé par Crozier et son équipe du Centre de Sociologie des Organisations. Il est fondé sur de nombreuses études au sein d'entreprises et d'administrations. Ses trois points clés sont basés sur la considération que :

- Dans toutes les situations organisationnelles, il y a toujours une marge de liberté inéluctable pour l'individu. L'observation empirique montre que l'individu, à l'intérieur de l'organisation, cherche, sous des formes diverses et avec des atouts différents, à jouer son jeu dans le système. « *Même dans les situations de dépendances et de contrainte, non seulement les hommes ne s'adaptent pas passivement aux circonstances, mais ils sont capables de jouer sur elles et ils les utilisent beaucoup plus souvent qu'on ne le croit* » (Crozier et Friedberg, 1977 : 37)¹¹². Ce constat de la possibilité irréductible d'un « jeu » indique qu'il n'y a pas de détermination.

¹⁰⁷ Pluchart J.J. (1998), « Les discours du changement organisationnel », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.152-161.

¹⁰⁸ March J.G. (1996), « Continuity and change in theories of organizational action », *Administrative Science Quarterly*, 41, p.278-287.

¹⁰⁹ Op. cit.

¹¹⁰ Op. cit.

¹¹¹ Pfeffer J. (1981), *Power in organizations*, Cambridge Ballinger.

¹¹² Op. cit.

- L'acteur va jouer en fonction de ses buts propres. L'organisation, rappelle Crozier, à la suite de Simon, est le monde d'une rationalité limitée et contingente. Chaque acteur a sa propre rationalité. Chaque comportement, même celui qui est apparemment dénué de la rationalité coutumière développée par l'organisation, a une signification. Il est toujours une réponse orientée vers la satisfaction de certains objectifs qui lui sont propres (recherche de sécurité, d'autonomie, de promotion, etc.). Ceci ne veut pas dire que l'acteur a toujours des objectifs clairs et stables.

- Pour l'essentiel, cette stratégie recherche le maintien de la marge de liberté, et donc le pouvoir, de l'acteur. L'acteur cherchera ainsi, soit à contraindre les autres membres de l'organisation de manière à voir satisfaites ses propres exigences (stratégie offensive) soit à échapper à la contrainte des autres, par la protection systématique de sa propre marge de manœuvre (stratégie défensive).

Dès lors, analyser l'organisation, c'est avant tout essayer de comprendre les jeux et les stratégies des acteurs. C'est reconnaître, hors des schémas préfabriqués, la contingence sans cesse renouvelée de la vie organisationnelle, lieu d'affrontement et de conflits.

Dans cette perspective, c'est la résistance au changement qui est envisagée. Le changement organisationnel n'apparaît plus comme un processus séquentiel, structuré et formel mais comme une initiative qui donne lieu à un processus de marchandages, de jeux et de négociations dont l'issue est fondamentalement incertaine (Mintzberg, Rasinghari et Theoret, 1976¹¹³ ; Guth, 1976¹¹⁴).

1.2.2.9 La sociologie de la contrainte et la gestion du changement

Dans le management d'aujourd'hui, Courpasson (1997)¹¹⁵ dénonce le développement d'une domination « douce » qui contraindrait de plus en plus individus et groupes. La technique, la concurrence, l'environnement en général, seraient les contraintes incontournables qui expliqueraient tous les changements.

Le but de Courpasson est de faire de la contrainte un déterminant partiel des conduites. Partiel en ce sens que la contrainte doit être, quoi qu'il en soit, interprétée et comprise par les acteurs pour pouvoir jouer son rôle d'obstacle ou de déterminant : la contrainte est donc à la fois une limite d'action et un déterminant de l'action.

¹¹³ Mintzberg H., Rasinghani D. et Theoret A. (1976), « The structure of instructed decision processes », *Administration Science Quarterly*, n°12, p.246-276.

¹¹⁴ Guth W.D. (1976), « Toward a social system theory of corporate strategy », *Journal of business* n°49, p.374-388.

¹¹⁵ Courpasson D. (1997), « Régulation et gouvernement des organisations : pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du travail*, vol.39, n°1, p.39-61.

L'entreprise est un instrument de domination, de division des classes, d'exploitation du personnel et de ségrégation par le maintien des distinctions entre les personnes. L'entreprise est un instrument de contrainte, elle diminue le champ des choix possibles, et en détermine partiellement le contenu en particulier dans les contextes de changement organisationnel.

1.2.3 Les cinq modèles de gestion du changement

De la multitude de points de vues théoriques préalablement exposés, deux auteurs ont tenté de distinguer cinq catégories de modèles de changement organisationnel. Ainsi, Champagne et Denis (1990)¹¹⁶ proposent de spécifier cinq approches de la gestion du changement auxquelles correspondent, par ailleurs, des schèmes d'action particuliers sur les processus.

1.2.3.1 Le modèle hiérarchique

Le modèle hiérarchique se base sur une vision mécaniste de l'organisation. On y accorde un rôle-clé aux gestionnaires en position d'autorité. Le modèle amène à identifier et à gérer une série d'étapes¹¹⁷ (identification du problème, détermination des alternatives, sélection d'une solution, détermination du plan d'implantation du changement, transmission des directives, supervision des changements effectifs) devant assurer le succès du changement.

Dans ce modèle, la décision hiérarchique planifie le changement à partir de choix jugés rationnels (avec un primat pour l'expertise et l'objectivité). On peut illustrer cette perspective par l'application des principes tayloriens à l'organisation du travail, celui-ci ayant pour but de changer la structure du pouvoir dans l'atelier par un contrôle managérial de la production (Taylor, 1911)¹¹⁸.

¹¹⁶ Champagne F. et Denis J. L. (1990), « Pour comprendre le changement dans les organisations », *Gestion*, février, p.44-55.

¹¹⁷ Cf. par exemple, les phases du processus de solution de problème et leur articulation logique telles qu'exposées par Poupart R. (1991), « Participation et changement planifié », in Tessier R. et Tellier Y. (op. cit.), p.23-59.

¹¹⁸ Op. cit.

Encadré 2 : Extrait de Scheid (1980)¹¹⁹

La pensée, qui guide Taylor, est l'élimination des gaspillages de temps, d'argent, de matières et le recours à une méthode scientifique, et non à des hommes exceptionnels, pour les éliminer. Taylor affirme que « *le principal objectif du management doit être d'assurer le maximum de prospérité aussi bien pour l'employeur que pour chaque employé* ». Pour l'employeur, le maximum de prospérité signifie non pas de gros profits à court terme, mais le développement de tous les aspects de l'entreprise pour qu'elle atteigne un stade permanent de prospérité. Pour l'employé, le maximum de prospérité signifie non pas de gros salaires tout de suite, mais son développement personnel pour qu'il travaille efficacement, avec qualité. Taylor distingue nettement production et productivité : « *La prospérité maximum est le résultat de la productivité maximum qui elle-même dépend de l'entraînement de chacun* ».

Pour Taylor l'organisation scientifique du travail doit découvrir les méthodes les plus efficaces pour faire un travail et diriger les ouvriers. Cependant c'est « *la coopération étroite, intime, personnelle entre le management et les ouvriers qui est l'essence même de l'O.S.T.* ». Taylor ajoute « *ce que les travailleurs demandent à leurs employeurs, plus que tout autre chose, c'est un salaire élevé ; ce que les employeurs veulent ce sont des bas coûts de production ; l'existence ou l'absence de ces deux éléments constitue le meilleur indice d'un bon ou d'un mauvais management* ».

Taylor a lui-même énoncé ses quatre grands principes de management scientifique :

- Le premier est l'étude scientifique du travail qui doit être faite par une équipe de spécialistes. Cette étude définit les processus opératoires les plus économiques et donne la quantité de travail que doit fournir un ouvrier placé dans les conditions optimales ; si l'ouvrier obtient cette quantité, il doit percevoir un très haut salaire (entre 30% et 100% de plus que le salaire moyen du marché).

- Le second est la sélection scientifique et l'entraînement de l'ouvrier. Taylor croit qu'avec l'entraînement tout travailleur peut devenir excellent à au moins un poste de travail.

- Le troisième associe l'étude scientifique du travail à la sélection scientifique du travailleur.

- Le quatrième est la coopération étroite entre le management et les ouvriers car il y a rarement un acte de l'ouvrier qui ne soit pas précédé et suivi d'un acte du manager ; « *le travail et la responsabilité du travail se divisent d'une façon presque égale, entre les managers et les ouvriers* » alors que par le passé « *tout le travail et la plus grande responsabilité impliquée incombait aux ouvriers* ».

Par science Taylor veut dire observation et mesure systématiques.

1.2.3.2 Le modèle du développement organisationnel

Le développement organisationnel (*Organizational Development* ou OD) s'impose aux États-Unis et au Canada au début des années 70. Il s'agit de la planification du processus de changement et de l'amélioration de l'organisation des entreprises.

Selon la définition qu'en donne Beckhard (1969)¹²⁰, ce modèle intègre et applique les connaissances des concepts et des recherches concernant le comportement humain dans

¹¹⁹ Scheid J.C. (1980), « Frederic Wislow Taylor », *Les grands auteurs en organisation*, Paris, Dunod, p.82-86.

¹²⁰ Beckhard R. (1969), *Organizational development : strategies and models*, Reading Mass., Addison Wesley Publishing Company.

les organisations pour y réaliser des changements délibérés, destinés à accroître l'efficacité de l'organisation. L'OD consiste à rassembler des données, à porter un diagnostic sur l'organisation et à procéder ensuite aux interventions nécessaires. Ces phases reproduisent fidèlement celles du processus de changement délibéré décrit par Lewin (1947)¹²¹ et développé par Lippitt et al. (1958)¹²².

Dans cette perspective on mise sur la rencontre des besoins des individus et des groupes en situation de travail pour favoriser un fonctionnement optimal de l'organisation. Le gestionnaire y joue trois rôles : (1) Il doit communiquer et expliquer efficacement le changement aux membres concernés de l'organisation. (2) Il doit agir sur la dynamique de réaction au projet de changement en sollicitant l'expression des perceptions et en identifiant les responsabilités des individus ou groupes concernés et les mécanismes de collaboration à instaurer. (3) Il doit ajuster la structure des tâches à accomplir et les systèmes de récompense et d'appréciation des performances. L'ensemble de ces actions a pour but de construire peu à peu la concertation¹²³.

En se plaçant aujourd'hui sur le terrain concret de l'entreprise, deux leçons positives doivent être tirées de ce courant :

- La première est que l'action de changement y est conçue de manière multiforme. Les méthodes utilisées au cours du processus combinent différentes techniques : enquêtes et travail de groupe, sensibilisation à un sujet et redéfinition de fonctions. Cette recherche d'une combinaison de multiples moyens est aujourd'hui le trait dominant de nombreuses interventions de changement organisationnel.

- La seconde porte sur la relation entre l'intervenant ou l'agent de changement extérieur et le groupe auquel il s'adresse. Un certain type de rôle s'est dégagé. Le consultant n'est plus l'expert qui vient étudier un problème puis se retire dans sa tour d'ivoire pour formuler ses recommandations. Il est sans cesse sur le terrain et agit avec d'autres acteurs. Il est là en tant que guide, pour que les acteurs réels trouvent leurs propres solutions.

¹²¹ Lewin K. (1947), « Group decision and social change », in Newcomb T; et Hartley E. (Eds), *Reading Mass.s in social psychology*, Holt, New York, p.330-344.

¹²² Lippitt R. Watson J. et Westley B. (1958), *The dynamics of planned change*, New York, Harcourt.

¹²³ Pour plus d'informations voir Jabes J. (1989), « Changement et développement organisationnel », in Aubert N., Gruère J. P., Jabes J., Laroche H. et Michel S. (Eds), *Management : aspects humains et organisationnels*, Presses Universitaires de France, Paris, p.593-635 ; Burke W.W.(1982), *Organizational Development : principles and practices*, Little Brown, Boston.

Du reste, Beckhard(1969)¹²⁴ indique plusieurs principes généraux à respecter. Dans le cadre d'une démarche OD il faut :

- Une volonté affirmée de la direction.
- Une clarification des objectifs de l'organisation. Ceci suppose des méthodes de communication adaptées dans la conduite du changement.
- La continuité dans le processus de changement.
- Un accent mis davantage sur les groupes que sur les individus. L'OD vise à développer la coopération plutôt que la compétition des sous-systèmes qui composent l'organisation (cf. tableau 4).

Dans l'ensemble des techniques préconisées par l'OD, Annet et de Desaintes (1975)¹²⁵ relèvent que deux d'entre elles le sont davantage.

- *Le team building session*. Cette technique est à ne pas confondre avec celle du *T group* car elle met tout autant l'accent sur les processus opérationnels (*task process*) du travail en groupe que sur les processus purement relationnels (*maintenance process*). Ces processus opérationnels sont, notamment, les procédures de prise de décision, l'organisation du travail, les modes de leadership, etc.

- *L'intergroup meeting session*. Cette technique vise la solution des conflits entre groupes de travail interdépendants. Dans les organisations, une fraction importante de l'énergie humaine est absorbée par les rivalités entre les départements et les services. Ces groupes sont amenés à rechercher ensemble, avec l'aide d'un spécialiste OD, les moyens d'améliorer leurs relations de travail.

¹²⁴ Op. cit.

¹²⁵ Annet A. et Desaintes J. (1975), « Organization development », in De Bettignies de H.C. (Eds), *Maîtriser le changement dans l'entreprise ? Textes choisis*, Paris, Les Éditions d'Organisation, p.91-109.

Tableau 2 : Quelques techniques de groupe utilisées dans l'OD

Appellation habituelle	Formes	Buts
Enquête-diagnostic	Un consultant extérieur interviewe des individus, analyse des documents, observe des réunions et effectue une analyse et une interprétation, qui est restituée au groupe et discutée.	Diagnostiquer les dysfonctions existantes au niveau d'une unité ou de l'entreprise dans son ensemble, sur le plan des rôles, des communications, des méthodes de travail, du climat relationnel. En faire prendre conscience au groupe et en tirer des idées d'amélioration.
Réunion de « constitution d'équipe » (<i>team-building</i>)	Plusieurs réunions du chef et de ses « équipiers », où l'on discute des relations, de l'information, des méthodes, etc.	Favoriser l'apparition d'un climat de coopération et d'ouverture entre des personnes appelées à travailler ensemble.
Réunion de développement intergroupe (<i>intergroup development</i>)	Plusieurs réunions au cours desquelles deux groupes examinent leurs relations, mettent « sur la table » leurs conflits et recherchent les moyens de les résoudre.	Redéfinir les relations entre deux services et trouver les solutions concrètes pour réduire les tensions.
Sessions de sensibilisation aux phénomènes de groupe et aux relations humaines	Sessions de psychologie appliquée, avec des formes pédagogiques diverses dans la lignée des « <i>T-group</i> ».	Comprendre les phénomènes relationnels et affectifs, améliorer le fonctionnement des groupes de travail.

1.2.3.3 Le modèle structurel

Dans la perspective du modèle structurel, les organisations qui réussissent à implanter avec succès un changement se distinguent des autres par une série de caractéristiques ayant trait :

- Aux attributs organisationnels tels que la taille, la centralisation, la formalisation.
- Au contexte organisationnel c'est-à-dire l'incertitude environnementale, le degré de compétition.
- Aux attributs des gestionnaires.

Le rôle du gestionnaire se résume à celui d'un réorganisateur qui opère des réorganisations pour répondre à de nouvelles contraintes ou opportunités résultant des modifications importantes de certains facteurs situationnels. En d'autres termes, l'accent est mis sur les contraintes structurelles de l'organisation et de ses environnements.

Les bases épistémologiques du cadre d'analyse, dans lequel s'inscrivent ces modèles de changement, sont issues des travaux de Pepper (1942)¹²⁶, de Woodward (1965)¹²⁷, de Lawrence et Lorsch (1967)¹²⁸, et plus récemment de Pettigrew (1985b)¹²⁹, 1987¹³⁰, 1990¹³¹).

1.2.3.4 Le modèle politique

Dans le modèle politique, l'adoption et l'implantation des changements sont considérées comme l'objet et le résultat des jeux de pouvoir organisationnel relativement à un ajustement aux pressions internes et externes. Toutefois, ce sont les acteurs qui contrôlent les bases de pouvoir importantes dans l'organisation et ce sont eux qui influencent le plus le processus de changement.

Le rôle du gestionnaire est principalement un rôle de mobilisateur et de négociateur. Il doit, après analyse des stratégies des acteurs et identification des groupes les plus influents, chercher à gagner l'appui de ceux qui marqueront le plus le processus de changement. Il faut qu'il mobilise ces groupes en faveur du changement (Bonis, 1988)¹³².

Les prémices du cadre d'analyse de ce type de modèle se trouvent dans les travaux de Crozier (1963)¹³³ et de Crozier avec Friedberg (1977)¹³⁴.

Le politique surgit chaque fois que les gens pensent et veulent agir de façons différentes (Morgan, 1989)¹³⁵. Les changements organisationnels, processus de transformation de l'entreprise, posent explicitement la question du pouvoir et des relations de pouvoir. Ils constituent des occasions privilégiées pour les jeux de pouvoirs entre « réformateurs »

¹²⁶ Pepper S.C. (1942), *World hypotheses*, Berkley, California University Press.

¹²⁷ Woodward J. (1965), *Industrial Organization : Theory and practice*, Oxford University Press.

¹²⁸ Op. cit.

¹²⁹ Pettigrew A.M. (1985b), « Contextualist research : A natural way to link theory and practice » in Lawler III, *Doing research that is useful for theory and practice*, San Fransisco, Jossey Bass, p.222-249.

¹³⁰ Pettigrew A.M. (1987), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, vol.24 n°6, p.649-670.

¹³¹ Pettigrew A.M. (1990), « Longitudinal field research on change : theory and practise », *Organization Science*, vol.1 n°3, p.267-291.

¹³² Op. cit.

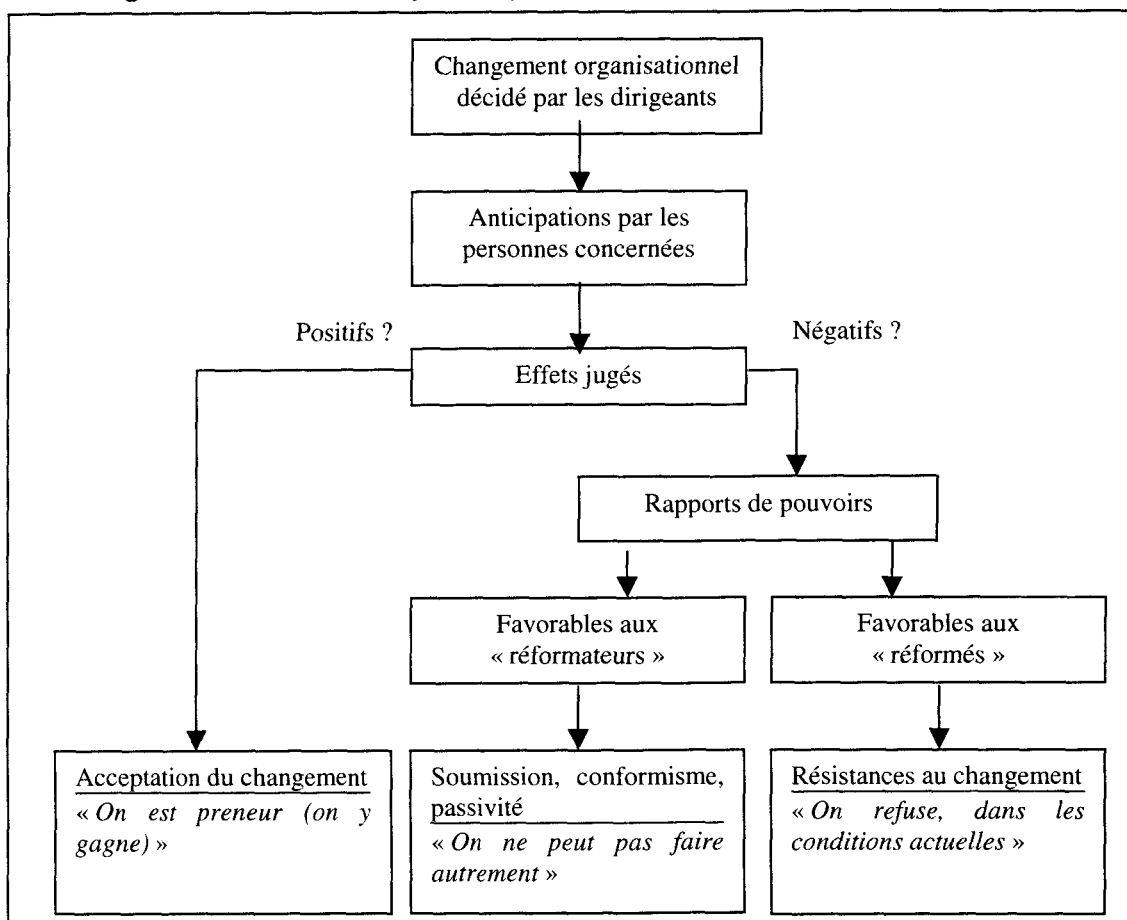
¹³³ Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.

¹³⁴ Op. cit.

¹³⁵ Op. cit.

(ceux qui décident et mettent le changement en œuvre) et « réformés » (ceux à qui on l'impose). Maîtriser les processus du changement organisationnel consiste à prendre en compte les réactions potentielles des acteurs concernés par la réforme prévue, tel que ceci apparaît dans le modèle analytique ci-après.

Figure 4 : Modèle d'analyse des jeux de pouvoirs (d'après Morin, 1988)¹³⁶



1.2.3.5 Le modèle psychologique

De la prise de conscience d'un besoin de changement à l'aboutissement des réformes, des phases ont été à maintes reprises répertoriées et décrites. Démultipliables quasiment à l'infini, elles se ramènent cependant le plus souvent à trois temps essentiels :

- La phase de conception du changement.

¹³⁶ Morin P. (1988), « Pratiques du changement organisationnel », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p.60-66.

- La mise en œuvre du changement.
- La pérennisation du changement ou son institutionnalisation.

Cette succession de phases n'est pas très éloignée de celle que les psychologues ont mise en évidence à propos des changements individuels. S'inspirant de leurs concepts, Beatty (1987)¹³⁷, dans son étude de l'implantation de systèmes CAO, propose un modèle basé sur treize variables qui se répartissent selon les trois phases « léwiniennes ».

Encadré 3 : Le modèle de Beatty (1987)¹³⁸

Décristallisation

1. Développement et évaluation du besoin de changement.
2. Développement de la sécurité psychologique.
3. Développement de la participation.
4. Développement des objectifs.

Déplacement

5. Support de la Direction.
6. Octroi des ressources.
7. Formation.
8. Structure de gestion du changement.
9. Participation aux décisions.
10. Planification rationnelle.

Recristallisation

11. Évaluation du changement.
12. Récompenses.
13. Intégration du changement.

Dans cette perspective on postule une relation séquentielle entre les croyances, les attitudes, les intentions et les comportements. Le rôle du gestionnaire consiste à faciliter l'élaboration d'un cadre favorable à l'apprentissage¹³⁹. Cela nécessite la mise en œuvre de stratégies visant à accroître la responsabilité, les initiatives et la propension des individus à discuter avec les autres membres de l'organisation des difficultés qu'ils rencontrent. Il s'agit d'un travail sur les capacités d'apprentissage et l'acquisition cognitive de nouvelles orientations partagées. Les modèles de cette dernière approche se

¹³⁷ Beatty C.A. (1987), *The implementation of technological change*, Industrial Relations Centre, Queen's University.

¹³⁸ Op. cit.

¹³⁹ L'une des difficultés majeures des organisations consiste à transformer la somme des connaissances accumulées par ses membres en une connaissance collectivement disponible.

réfèrent aux travaux sur les représentations mentales¹⁴⁰ auxquelles l'individu se réfère systématiquement avant de prendre une décision, ainsi qu'aux recherches dans le domaine de l'apprentissage organisationnel¹⁴¹.

La distinction de ces cinq modèles de changement n'est pas aussi tranchée dans la réalité. La gestion d'un changement peut relever, suivant les cas, de chacun de ces cinq types de modèles. Cette typologie constitue une grille de lecture permettant d'orienter le management du changement sur la base d'un plan d'usage conjoint des différents modèles (Louart, 1995)¹⁴².

Au terme de cette première section, il apparaît que la littérature sur le thème du changement et de sa gestion n'offre pas une véritable théorie commune du processus de développement. Le changement se présente clairement comme étant multidimensionnel, de ce fait il offre autant d'angles d'approche, autant de cadres d'analyse, de grilles de lecture qu'il y a de dimensions concernées. On peut trouver une certaine communauté de vues concernant certains aspects du changement, mais il est impossible de modéliser tous les constats dans une seule logique. Il s'agit d'envisager le moyen d'intégrer cette diversité de vues dans la gestion du changement. Du reste, on peut relever l'existence d'un paradigme rationaliste sous-jacent à l'ensemble des modèles proposés. Ce sont donc davantage des considérations techniques et économiques qui sont prises en compte dans la définition du changement. Ceci ne signifie nullement que la dimension « acteur » est évacuée des analyses.

Section 2: Les acteurs et les actions de changement

Qu'il soit délibéré dans le cadre d'un choix stratégique, ou imposé par les variations de l'environnement, le changement se déploie sur un terrain social. Dans cette seconde section, nous allons voir ce que sous-entend la prise en compte de cette dimension (sociale). Comment est-elle appréhendée ? Quelles sont les dynamiques sociales envisagées lorsque l'on étudie un changement ?

¹⁴⁰ Voir à ce sujet Doise W. et Palmonari A. (1986), *L'étude des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, p.12-33.

¹⁴¹ Voir à ce sujet Pedon A. (1998), « Changement technologique et apprentissage organisationnel : une synthèse de la littérature », *Management, Technologie, Innovation*, vol.1, n°2, février-mars-avril, p.37-74.

¹⁴² Louart P. (1995), *Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Liaisons, Paris.

2.1 Les forces sociales du changement

Il n'est pas rare de voir des opérations de changement au cours desquelles on découvre, par une attitude ou une manœuvre « hostile », qu'un acteur oublié se manifeste. Par conséquent, dresser la carte des acteurs (ou groupes d'acteurs) est une étape préparatoire indispensable. Celle-ci permet de situer les principaux personnages du changement, de s'interroger sur leur nature, leurs objectifs et leur logique de sorte à les intégrer à la conduite du changement (Livian, 1978)¹⁴³.

2.1.1 les acteurs de l'organisation

Les organisations où se déroulent les interventions de changement sont faites d'un grand nombre d'acteurs que les auteurs se sont efforcés de classer. A la suite de Mintzberg (1986)¹⁴⁴, Nizet et Huybrechts (1998 : 81-82)¹⁴⁵ proposent d'en distinguer sept catégories principales :

- Les opérateurs. Il s'agit des travailleurs « à la base » de l'organisation, ceux qui sont en contact avec les produits ou avec les clients. Ils peuvent avoir un degré de qualification faible (ouvriers à une chaîne de montage) ou élevé (médecins dans un hôpital).

- Le sommet stratégique. Il est constitué de ceux qui ont la responsabilité d'ensemble de l'organisation. Il comprend le directeur et le comité de direction qui l'entoure.

- La ligne hiérarchique. Cette ligne est constituée des acteurs situés entre le sommet stratégique et les opérateurs. Suivant les types d'organisations, cette ligne hiérarchique peut être plus ou moins longue.

- Le personnel de support logistique. Il s'agit d'une catégorie « extérieure » à la ligne de commandement qui va du sommet stratégique aux opérateurs. Le personnel de support logistique remplit une série de fonctions annexes telles que le service juridique, le nettoyage des bâtiments, le restaurant d'entreprise etc.

- Les analystes de la technostructure forment une autre catégorie « extérieure » à la ligne de commandement. Les analystes s'occupent des différentes formes de standardisation dans l'organisation : ils mettent au point des machines, conçoivent des

¹⁴³ Livian Y.F. (1978), *Comment mener une réorganisation. La conduite du changement dans l'entreprise*, Paris, Dunod.

¹⁴⁴ Mintzberg H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

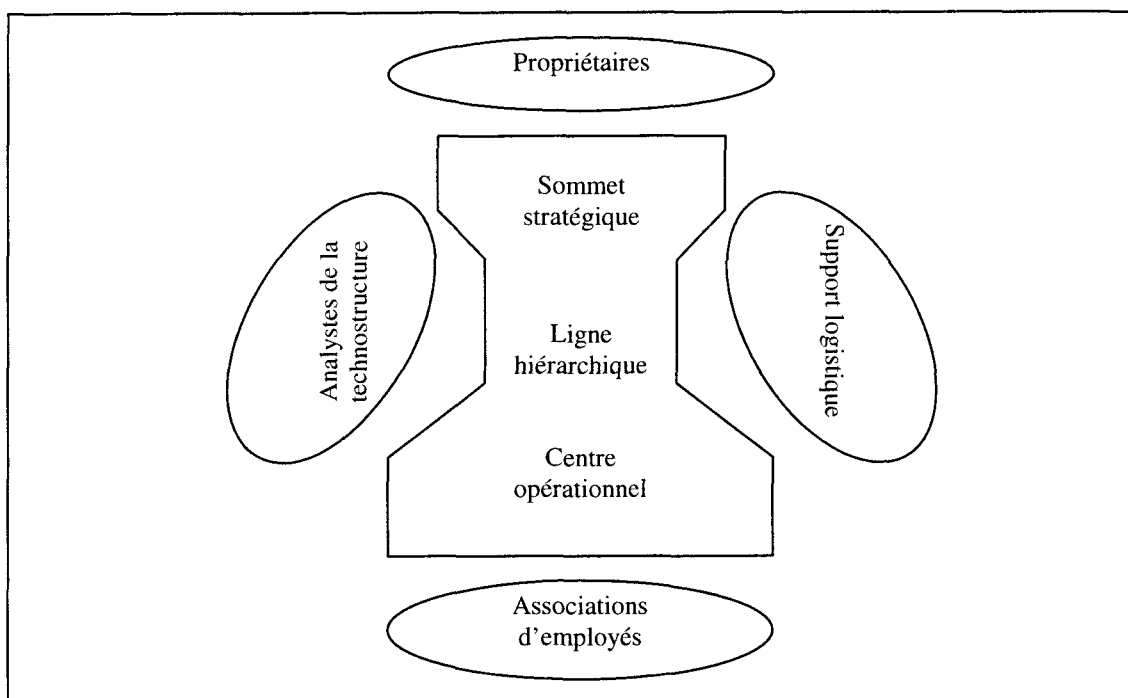
¹⁴⁵ Nizet J. et Huybrechts C. (1998), *Interventions systémiques dans les organisations. Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto*, Bruxelles, De Boeck Université.

systèmes informatiques, élaborent des règlements de travail, ont en charge la comptabilité, les formations, le recrutement, la communication interne etc.

- Les propriétaires. Ce terme peut s'entendre dans son sens financier (un actionnaire d'une entreprise privée) aussi bien que légal (un ministre ayant la responsabilité d'un organisme d'État).

- Les associations d'employés constituées par les syndicats pour le personnel peu qualifié et les corporations professionnelles pour le personnel qualifié.

Figure 5 : Les sept catégories principales d'acteurs de l'organisation



L'intérêt de catégoriser ainsi les acteurs est d'ajuster la conduite du changement à l'organisation humaine de l'entreprise. Le comportement de l'individu est directement influencé par la catégorie d'acteurs à laquelle il appartient (Pemartin, 1987)¹⁴⁶.

Du reste, suivant les types d'organisations considérés, les acteurs de chaque catégorie exercent plus ou moins de pouvoir. Il ne s'agit pas uniquement de pouvoir formel. Il est question également de pouvoir informel (distinction sur laquelle nous reviendrons au cours du chapitre 2). A titre d'exemple, le directeur (membre du sommet stratégique)

¹⁴⁶ Pemartin D. (1987), *Réussir le changement : mutations des entreprises et problèmes humains*, Paris, ESF.

exercera plus de pouvoir dans une organisation très hiérarchisée. Il en est de même du responsable du personnel (analyste de la technostructure). Nous évoquons ces deux fonctions dans la mesure où les commanditaires des interventions de changement occupent habituellement l'une de ces deux fonctions.

L'examen de cette répartition des pouvoirs amène à distinguer les organisations où le pouvoir est concentré dans les mains d'un seul acteur de celles où il est réparti de manière plus équilibrée, entre plusieurs acteurs. Ceci donne des indications utiles pour la conduite des interventions de changement, notamment en permettant de préciser le pouvoir du commanditaire de l'intervention. L'hypothèse sous-jacente étant que plus le pouvoir du commanditaire est élevé, plus la conduite du changement a des chances d'être facilitée.

D'autre part, l'examen de la répartition des acteurs selon le schéma précédent indique les différents niveaux auxquels on doit porter notre attention. Les opérations de gestion et d'accompagnement du changement sont à envisager de façon dédiée à chaque catégorie d'acteurs. Cela étant, « *c'est une image fausse que de faire de la résistance au changement une caractéristique des subalternes. Certes, les défenses peuvent être plus virulentes parmi des catégories socioculturelles les plus défavorisées. Mais, les résistances existent à tous les niveaux hiérarchiques, y compris chez les cadres moyens et supérieurs, dans toutes les organisations et pour tous les problèmes posés* » (Pemartin, 1987 : 30)¹⁴⁷.

2.1.2 *Les acteurs du changement*

Dans un contexte particulier de changement organisationnel, les acteurs de l'organisation, précédemment identifiés, entrent dans de nouvelles configurations. Si l'on se réfère à l'analyse qu'en fait Livian (1978)¹⁴⁸, on peut distinguer trois catégories principales d'acteurs du changement (voir tableau ci-après).

¹⁴⁷ Op. cit.

¹⁴⁸ Op. cit.

Tableau 3 : Les acteurs du changement (d'après Livian, 1978)¹⁴⁹

Type	Définition	Exemple
Les initiateurs (promoteurs)	Ceux qui ont émis l'idée, qui ont inspiré les objectifs, qui ont donné l'impulsion de départ.	Le Directeur Général, le chef du service concerné.
Les animateurs	Ceux qui cherchent à faire passer le changement dans la réalité, qui agissent sur le terrain.	Les mêmes acteurs que précédemment et le chef de projet.
Les opérateurs	Ceux qui travaillent concrètement au changement sous la forme d'études, de réunions, de rapports.	Le contrôleur de gestion, le chargé d'études, le consultant.

Au demeurant, il s'agit d'une typologie des acteurs internes à l'organisation (cadres, décideurs, personnels d'exécution). Ceux-ci apparaissent souvent en premier lieu, mais il importe de ne pas oublier les éléments extérieurs à l'organisation (clients, consommateurs, fournisseurs, sous-traitants). Ils peuvent également jouer un rôle décisif par rapport à la situation de changement, ils peuvent notamment en être à l'origine.

Dans le même registre, d'autres auteurs ont catégorisé les acteurs du changement.

Par exemple, Alter (1993)¹⁵⁰, dans sa distinction des trois phases d'intégration organisationnelle de l'innovation, identifie les trois types d'acteurs suivants : les directions, les innovateurs et les légalistes.

Les directions ont un rôle d'arbitrage entre les innovateurs et les défenseurs de la règle (les légalistes). Elles ont besoin des innovateurs pour assurer le développement de l'innovation dans l'entreprise et des légalistes pour assurer un contrôle social sur les turbulences ou plutôt les ajustements, engendrés par l'innovation. L'arbitrage entre les deux est partial. En fonction du moment ou de l'enjeu considéré, les directions favorisent l'une ou l'autre des deux parties. Elles incitent à l'innovation puis mènent une politique d'institutionnalisation des innovations organisationnelles induites.

¹⁴⁹ Op. cit.

¹⁵⁰ Alter N. (1993), « La lassitude de l'acteur de l'innovation », *Sociologie du Travail* n°4, p.447-468.

Mendras et Forsé (1983)¹⁵¹ dressent, pour leur part, une typologie plus détaillée. Les deux auteurs identifient cinq types d'acteurs différents dans l'organisation en changement. Ils distinguent :

- Les pionniers qui sont les premiers à se décider en faveur du changement.
- Les innovateurs qui se décident en second et qui adoptent un comportement nouveau qui normalement va faire école.
- La majorité précoce faite de gens réfléchis qui prennent leur décision à la suite des innovateurs.
- La majorité tardive constituée des gens sceptiques qui se décident par imitation sans trop y croire.
- Les retardataires qui sont des traditionalistes ayant peine à changer.
- Les réfractaires qui refusent à accepter l'innovation pour rester fidèles à leur routine et qui au bout du compte seront obligés de suivre le mouvement.

Cette typologie se retrouve dans tous les cas étudiés, mais les proportions entre les gens ainsi classées varient pour chaque nouveauté et pour chaque population.

2.1.3 Les agents du changement

Dans tout changement délibéré, il y a des individus ou des groupes qui ont ou vont avoir un rôle spécifique. Ils sont engagés, sous diverses formes, dans le processus qu'ils ont quelquefois lancé eux-mêmes.

Selon d'Iribarne (1989)¹⁵², les clés de la dynamique du changement résident dans l'encadrement supérieur. C'est de sa volonté et de sa capacité à instaurer un ordre nouveau à l'intérieur des services que dépendent les changements effectifs. Sans une capacité réelle de sa part, à maîtriser une gestion participative il est illusoire de prétendre faire face au changement. Une telle perspective demande en particulier deux compétences de base :

¹⁵¹ Mendras H. et Forsé M. (1983), *Le changement social. Tendances et paradigmes*, Paris, Armand Colin.

¹⁵² D'Iribarne A. (1989), *La compétitivité : défi social, enjeu éducatif*, Paris, Presses du CNRS.

- La rigueur dans la fixation des objectifs, l'organisation des procédures et les règles d'évaluation. On ne peut demander aux individus de prendre des risques sans garanties de procédure, sans outils d'évaluation.

- L'écoute des autres et la tolérance. Cette compétence implique le respect des idées d'autrui ou du moins la mise en place de procédures permettant des expressions contradictoires.

Pour Friedberg (1993)¹⁵³ c'est de « *l'entrepreneur du changement* » que dépend le succès de la transformation. Cet acteur particulier « *donne l'impulsion initiale qui déclenche le processus et crée la rupture avec la situation antérieure* ».

Dans le même registre, Besson et Mahieu (2001)¹⁵⁴ distinguent quatre compétences-clés chez les managers du changement :

- Une compétence communicationnelle, c'est-à-dire savoir concevoir et communiquer des représentations pertinentes inspirant et orientant l'action collective.

- Une compétence politique, c'est-à-dire savoir construire et faire vivre des alliances porteuses de changement.

- Une compétence tactique, c'est-à-dire savoir concevoir et conduire la manœuvre : la séquence des actions et des événements qui vont rythmer le processus de changement.

- Une compétence psychosociologique, c'est-à-dire savoir écouter et gérer les émotions qui accompagnent les situations de changement.

De façon plus achevée, Quinn (1984¹⁵⁵, 1988¹⁵⁶) propose un modèle qui permet de conceptualiser les rôles des chefs de projet de changement selon le type de leadership qu'ils assument. Ce modèle a été élaboré à partir de plusieurs recherches qui s'intéressaient aux facteurs déterminants de l'efficacité organisationnelle et de la performance des leaders. Il présente un cadre descriptif et analytique tenant compte des facteurs organisationnels et cognitifs des gestionnaires. Cela permet de faire le lien entre des styles de leadership et des rôles managériaux (voir figure ci-après). Le cadre du

¹⁵³ Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil.

¹⁵⁴ Besson P. et Mahieu C. (2001), « Le coaching à l'épreuve de la transformation », *L'Art du management, Les Echos*, mercredi 30 mai, p.6-7.

¹⁵⁵ Quinn R.E. (1984), « Applying the competing values approach to leadership : toward an integrative model », in Hunt R.S., Schriesheim C. et Hosking D. (Eds), *Managers and leaders : an international perspective*, Pergamon.

¹⁵⁶ Quinn R.E. (1988), *Beyond rational management*, London, Jossey-Bass.

modèle a été construit autour de deux couples d'opposition : la stabilité et le changement, l'internalité et l'externalité. Partant de là, le modèle se découpe en quatre quadrants à l'intérieur de chacun desquels l'auteur a identifié deux rôles principaux.

- Un premier quadrant concerne la gestion du couple « changement-externe ». Ce couple représente les liens que l'entreprise entretient avec son environnement extérieur. Il souligne la nécessité pour l'organisation de s'adapter à celui-ci. Dans ce cadre, le rôle d'innovateur met en évidence les qualités créatives et visionnaires du leader. C'est lui qui anticipe, encourage et facilite le changement. Le rôle d'agent de liaison est caractérisé par ses qualités politiques. Elles lui permettent d'acquérir les ressources nécessaires par le maintien de la légitimité externe de l'organisation.

- Un deuxième quadrant, le couple « changement-interne », constitue le quadrant des relations humaines. Il insiste sur l'importance des processus sociaux et des interactions humaines dans l'organisation. Dans son rôle de facilitateur, le leader encourage l'expression des opinions, cherche le consensus et négocie les compromis. Dans celui de mentor il gère les besoins humains du système. Il joue un rôle d'écoute, il doit permettre de faciliter le développement des individus.

Ces quatre rôles qui sont associés à la gestion du changement (les deux quadrants supérieurs) constituent le type de leadership transformationnel.

- Un troisième quadrant, celui des buts rationnels, met en évidence les rôles liés à la gestion du couple « externe-stabilité ». Les rôles qui s'y rattachent insistent sur la capacité du leader à définir et à fixer rationnellement les buts de l'organisation (rôle de producteur) et à créer la motivation pour les atteindre par la clarification des rôles, la définition des objectifs et des résultats à réaliser (rôle de directeur).

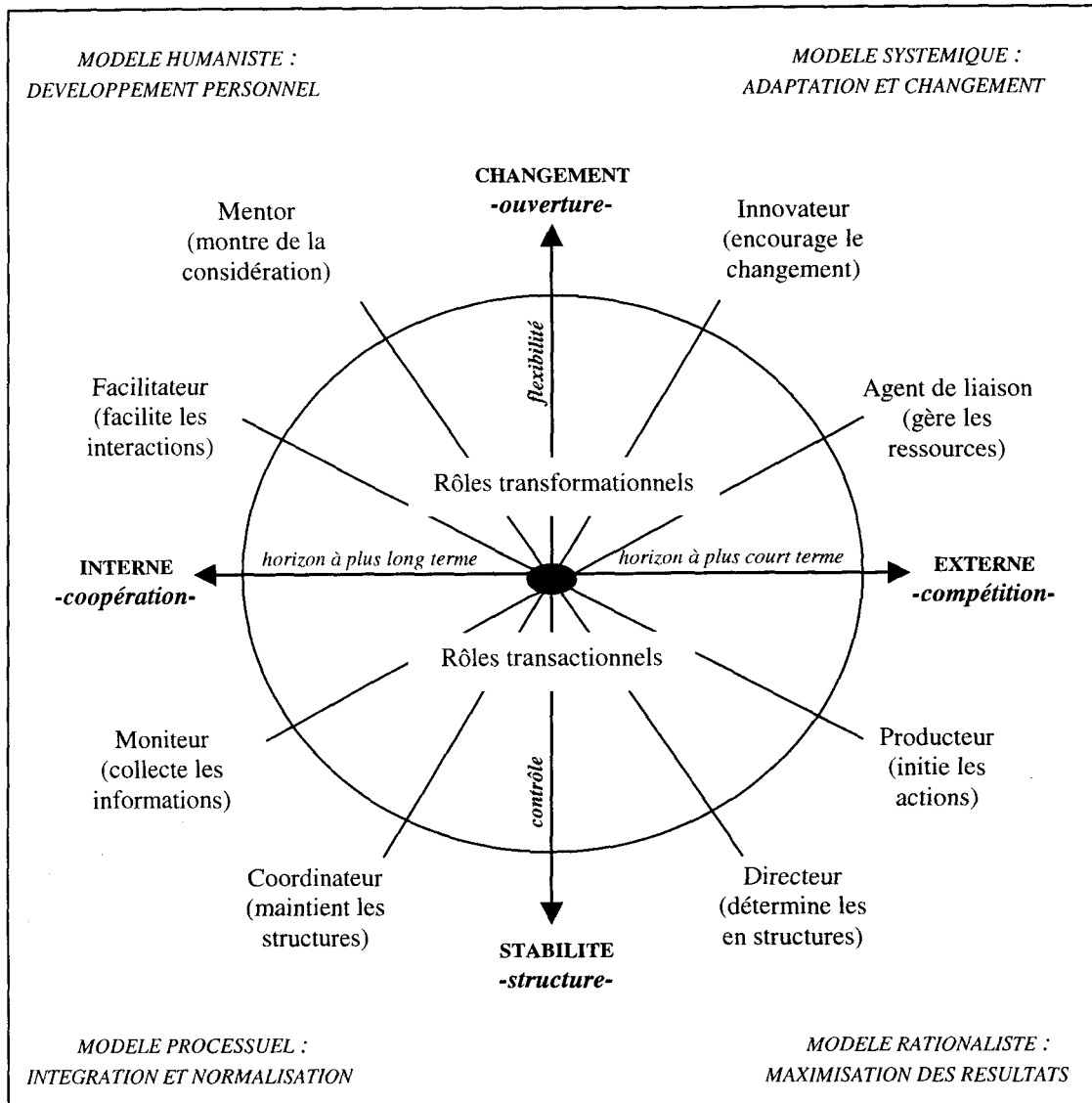
- Un dernier quadrant, celui du couple « stabilité-interne » met essentiellement l'accent sur le contrôle interne et le maintien de la stabilité de l'organisation au travers de deux rôles supplémentaires. Celui de coordinateur qui fait vivre la structure au travers des opérations de planification et de coordination. Dans ce rôle, le leader veille à ce que les règles et les standards soient appliqués. Le rôle de moniteur correspond à un rôle de collecte et de distribution de l'information. Le leader fournit un sens à l'entreprise par le maintien de sa stabilité.

Ces quatre rôles sont davantage associés à la gestion de la stabilité (les deux quadrants inférieurs) et correspondent aux rôles endossés par les leaders de type transactionnel.

Quinn a identifié les comportements associés à ces huit rôles et a montré que l'exercice de ces rôles ne s'oppose pas d'une façon mutuellement exclusive, mais qu'ils se

complètent. Les composantes de ce modèle ont été formulées de manière opérationnelle et ont été validées dans des travaux ultérieurs (Dipadova et Faerman 1993¹⁵⁷ ; Quinn et al., 1992¹⁵⁸).

Figure 6 : Le modèle de Quinn (1988)¹⁵⁹



¹⁵⁷ Dipadova L.N. et Faerman S.R. (1993), « Using the Competing Values Framework to Facilitate Managerial Understanding Across Levels of Organizational Hierarchy », *Human Resources Management*, vol. 32, n°1, p.143-174.

¹⁵⁸ Quinn R.E., Spreitzer G.M. et Hart S.L. (1992), « Integrating the Extremes : Crucial Skills for Managerial Effectiveness », in Srivasta S., Fry R.E. et al. (Eds), *Executive and Organisational Continuity - Managing the Paradoxes of Stability and Change*, San Francisco, Jossey Bass, p.222-252.

¹⁵⁹ Op. cit.

Concernant l'étude des agents du changement, le chef de projet est unanimement reconnu comme un acteur clé dans la gestion des changements et en particulier dans l'implantation réussie des projets d'informatisation (Lyytinen et Hirschheim, 1997¹⁶⁰; Ewusi-Mensah et Przasyski, 1991¹⁶¹; Carter, 1988¹⁶²).

2.1.4 La théorie des champs de forces de Lewin

En référence aux travaux de Lewin (1951)¹⁶³, on peut penser le repérage et l'étude des acteurs comme un diagnostic du champ de forces existant à un moment donné dans l'organisation.

La conceptualisation du champ de forces repose sur les deux définitions suivantes :

- Le comportement est conçu comme étant un changement du champ psychologique dans une unité de temps donné.
- Le champ psychologique comprend tous les faits qui existent à un moment donné pour l'individu ou le groupe considéré.

Concernant les faits qui existent pour l'individu, Lewin distingue :

- Des variables psychologiques (besoins, motivations, buts, idéaux, perceptions etc.).
- Des variables non psychologiques (sociales, biologiques, physiques) qui ont une incidence directe sur le comportement de l'individu.
- D'autres variables de l'univers qui n'ont aucune incidence directe sur le comportement.

En d'autres termes, Lewin spécifie trois niveaux d'analyse (individuel, de groupe et social au sens large du terme). Qu'un fait existe hors de la conscience ou de la perception d'un individu, n'exclut pas qu'il soit dans le champ psychologique de la personne et qu'il influe sur son comportement.

¹⁶⁰ Lyytinen K. et Hirschheim R. (1997), «Information systems failures – A survey and classification of empirical literature», *Oxford Surveys in Information Technology*, vol.4, p.257-309.

¹⁶¹ Ewusi-Mensah K. et Przasnyski Z.H. (1991), «On information systems project abandonment : an exploratory study of organizational practices», *MIS Quarterly*, vol.15, n°1, p.67-85.

¹⁶² Carter N. (1988), «The project manager : an emerging professional», *Journal of Information Systems Management*, vol.5, n°4, p.8-14.

¹⁶³ Op. cit.

Kerry (1979)¹⁶⁴ pense que la théorie des champs de forces élaborée par Lewin est en passe de devenir une réelle technique de management. L'idée de Lewin est que quel que soit le niveau d'activité retenu celui-ci est régi par un champ de forces contraires. C'est-à-dire que l'activité est soumise à des forces qui lui sont favorables et à d'autres qui lui font obstacle. L'état présent est un équilibre entre les forces qui facilitent le changement et celles qui s'y opposent. L'analyse du champ de forces consiste à les identifier et à déterminer leur direction et leur intensité. Il est implicite dans la théorie qui sous-tend ce modèle qu'un mouvement dans la direction voulue s'obtient plus facilement en réduisant ou en éliminant les forces de résistance. Le fait d'intensifier les forces favorables avant de réduire celles de résistance est habituellement coûteux.

Toute organisation est le résultat d'une « construction sociale », d'une rencontre entre des volontés d'acteurs. De l'avis de Callon et Latour (1988)¹⁶⁵, la réussite d'une innovation (type particulier de changement) est liée à sa capacité à réunir des alliés, et non pas à ses qualités intrinsèques ou à la nature du terrain d'accueil. Ce qui fait avancer une innovation ne correspond pas à ses qualités objectives et économiques, mais à l'influence des acteurs qui la portent vers d'autres acteurs organisationnels. Dans cette perspective, on peut se représenter l'évolution du changement comme dépendante d'un champ de forces sociales suscitées par le projet de changement.

L'analyse du champ de forces peut être particulièrement utile à l'étape du diagnostic de la résolution de problème de changement. Dans ce cas, il est important de ne considérer que les forces en présence et non les événements ou les solutions qui sont possibles, probables ou souhaités. Il s'agit, en quelque sorte, de repérer les vecteurs organisateurs du changement.

2.2 Les vecteurs organisateurs du changement

De façon simplifiée, parmi les acteurs précédemment identifiés, il est possible de distinguer ceux qui agissent en faveur du changement et les autres. Les travaux de recherche se consacrent davantage à ceux qui ont en charge de mener le changement et qui lui sont, en l'occurrence, favorables. Il s'agit alors de voir quels sont leurs moyens d'action. Ces derniers constituent ce que nous nommons vecteurs organisateurs.

¹⁶⁴ Kerry T. (1979), « Force field analysis : new tool for problem solving », *The Public relations Journal*, july, vol.35, issue 7, p.23

¹⁶⁵ Callon M. et Latour B. (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? », *Gérer et comprendre*, n°11, p.4-17 et n°12, p.14-29.

2.2.1 La stratégie

Il y a presque autant de stratégies que d'expériences de changement, puisque ces expériences dépendent de toute une série de conditions sociales et organisationnelles. Cependant, l'ensemble des pratiques « stratégiques » peut se répartir en trois catégories principales d'actions.

2.2.1.1 Les trois modes de changement

Un moyen de classification des stratégies de changement est d'examiner les diverses pratiques par rapport au style de direction adopté dans l'entreprise en transformation (Livian, 1978)¹⁶⁶. Cette méthode amène à distinguer :

- Les stratégies autoritaires. Il s'agit d'un mode de changement dans lequel son élaboration et sa conduite sont fermement dans les mains d'un individu ou d'un petit groupe et où la participation des autres acteurs est faible. Les objectifs sont, en général, assez bien explicités. Le changement est animé par quelques échelons-relais, selon un plan bien défini, mais qui n'est connu que des seuls agents du changement. Ce type de stratégie est fréquemment employé dans les organisations dirigées par un leader à forte personnalité. Elle implique un engagement puissant et une prise de risques. Elle suppose, par ailleurs, si le changement est d'une certaine ampleur, une organisation relativement centralisée, au sein de laquelle les circuits d'information et de décision fonctionnent de manière satisfaisante, et où des personnes peuvent jouer le rôle de courroie de transmission. Une variante de cette stratégie de changement est celle en vigueur en milieu bureaucratique. Les idées de changement y sont élaborées dans un petit cercle de dirigeants, qui s'y impliquent fortement. Il n'y a aucune consultation préalable. Par la formation, on recherche l'adhésion intellectuelle des acteurs aux nouvelles méthodes, alors que ceux-ci attendent essentiellement des réponses sur l'impact concret du changement à leur égard.

- Les stratégies manipulatrices. Elles consistent à donner l'apparence d'une consultation et d'une participation pour « faire passer » le changement recherché. Elles sont adoptées, souvent inconsciemment, par des responsables qui ne veulent pas affronter les difficultés de la véritable participation, mais n'ont pas non plus les moyens (ou le courage) d'opter pour une franche autorité. Elles sont souvent le résultat d'une recherche dévoyée de concertation. Dans ce type de stratégie, l'effort essentiel consiste à convaincre les acteurs du bien fondé du changement.

¹⁶⁶ Op. cit.

- Les stratégies participatives. Elles consistent à accorder aux acteurs, concernés par le changement, un rôle plus actif et à donner une place plus grande à la négociation sur le contenu et les modalités des réformes.

D'autres typologies ont été avancées. A titre d'exemple, Peretti (1977)¹⁶⁷ a classé les stratégies d'introduction du bilan social, en trois types légèrement différents : la démarche unilatérale, la démarche participative limitée et la démarche participative large.

Faure (1986)¹⁶⁸ a identifié trois modes de gestion du changement suivants : le management directif (la Direction impose le changement), le management participatif (la Direction propose le changement) et l'expérimentation sociale (la Direction encadre de manière souple le changement, celui-ci étant issu de la base).

On retrouve également cette distinction de trois modalités de gestion du changement chez Chin et Benne (1991)¹⁶⁹. Ces auteurs répertorient :

- Des stratégies coercitives. Elles sont à rapprocher des stratégies autoritaires précédemment citées. En général, elles cherchent à masser les forces du pouvoir politique et économique au service des objectifs de changement que les stratèges ont jugés désirables. Les voies de l'action consistent essentiellement dans la soumission de ceux qui ont peu de pouvoir aux projets, aux directives et aux initiatives de ceux qui en ont davantage (pouvoirs politique ou économique ou technique ou moral).

- Des stratégies empirico-rationnelles. On peut les rapprocher des stratégies manipulatrices ou participatives limitées. Le raisonnement qui sous-tend la plupart de ces stratégies est la supposition que les hommes sont guidés par la raison et qu'ils recourent à un calcul intéressé dans la détermination des changements requis dans leur conduite. En conséquence, si l'image d'un futur possible convainc et persuade rationnellement les hommes actuels, elle peut s'intégrer à la dynamique et à la motivation de l'action actuelle.

¹⁶⁷ Peretti J.M. (1977), « L'introduction du bilan social », *Revue Française de Gestion*, n°12 et 13, novembre-décembre.

¹⁶⁸ Faure H. (1986), « Informatiques nouvelles et bricolage organisationnel », in Alter N. (Eds), *Informatiques et management : la crise*, Paris, IDATE et la Documentation française, p.163-196.

¹⁶⁹ Chin R. et Benne K.D., « Stratégies générales pour la production de changements dans les systèmes humains » in *Changement planifié et développement des organisations. Théories du changement social intentionnel : Participation, expertise et contraintes*, sous la direction de Tellier Y. et de Tessier R., Presses de l'Université du Québec 1991, Tome 5, p.1-35.

- Des stratégies normatives-rééducatives. Elle peuvent être rapprochées des démarches participatives larges. Selon Chin et Benne, cette famille de stratégies repose sur des présupposés, et des hypothèses, relatifs au fait que les hommes sont intrinsèquement actifs, avides de spontanéité et en quête de satisfaction de leurs besoins. D'autre part, l'intelligence est considérée comme sociale, plutôt qu'étroitement individuelle. L'action des hommes se fonde sur des sens, des normes et des institutions socialement ancrés et manifestés, bref sur une culture normative. Au niveau personnel, ils sont guidés par des significations, des habitudes et des valeurs intériorisées. Les changements dans les formes d'action sont, par conséquent, des changements qui ne concernent pas seulement l'équipement rationnel des individus ou celui de leur information, mais tout autant, leurs habitudes et leurs valeurs.

En résumé, les analyses convergent pour identifier trois modes de gestion du changement. De l'avis de Fauvet et Bühler (1992 : 64)¹⁷⁰ ces stratégies ne sont qu'au nombre de trois parce qu'elles découlent naturellement des trois seuls modes de décision possibles :

- La décision unilatérale qui mène à un mode de changement d'imposition, directif, voire autoritaire.
- La décision négociée qui conduit un changement ressenti par les exécutants comme leur laissant des marges de marchandage et de manœuvre. Les auteurs parlent alors de mode changement de transaction.
- La décision unanime qui inspire un changement ressenti par les exécutants comme collectif ou consensuel. Les auteurs appellent ce mode l'animation.

¹⁷⁰ Op. cit.

Tableau 4 : Tableau récapitulatif des stratégies de changement possibles
(d'après Livian, 1978¹⁷¹)

Stratégies de gestion	Autoritaire Unilatérale Coercitive	Manipulatrice Participative limitée Empirico-rationnelle	Participative Participative large Normative-rééducative
Mode d'élaboration des objectifs	Objectifs fixés par les « promoteurs ».	Les « promoteurs » fixent les objectifs et cherchent à les vendre.	Objectifs fixés après débats entre acteurs.
Degré d'explication des objectifs	Fort ou nul.	Très faible.	Assez fort.
Mode d'analyse des faits	Par le biais de rapports d'expert.	Analyse absente ou très empirique.	Analyse objective et enquête auprès des acteurs.
Nature des agents de changement	Hommes de confiance des « promoteurs ».	Hommes de confiance des « promoteurs ».	Des « animateurs » qui travaillent avec les groupes concernés.
Rôle des autres acteurs	Passif. Droit à l'expression réduit.	On laisse les individus s'exprimer, mais il n'y a aucune collaboration réelle.	Actif.
Déroulement	Programme strict.	Pas de programme. Saisie d'opportunités.	Programme souple.
Information donnée aux acteurs sur le déroulement	Faible, surtout écrite.	Faible ou nulle, surtout orale.	Forte, orale et écrite.
Mode de prise de décision concernant le changement	Décision unilatérale.	Manœuvres et conciliations.	Accords, négociations et arbitrage.
Type de stratégie vraisemblable des acteurs	Détournement ou récupération.	Affrontement ou récupération.	Négociation.

2.2.1.2 Les stratégies de légitimation

Bourgeois et Nizet (1995)¹⁷² considèrent que le pouvoir de l'agent de changement s'exerce fondamentalement de deux manières : la pression et la légitimation.

On parlera de pression lorsqu'un acteur A utilise une menace pour faire faire des choses à un autre acteur B, contre sa volonté. Le cas de travailleurs qui, pour sauvegarder l'emploi dans leur entreprise, menacent de partir en grève, illustre ce mécanisme de la

¹⁷¹ Op. cit.

¹⁷² Bourgeois E. et Nizet J. (1995), *Pression et légitimation. Une approche constructiviste du pouvoir*, Paris, Presses Universitaires de France.

pression. Ce mode d'exercice du pouvoir a pour fondement la dépendance de B vis-à-vis de A.

Les stratégies de légitimation sont d'une autre nature. Il ne s'agit plus, pour A de faire faire à B des choses contre sa volonté, il s'agit plutôt d'agir sur cette volonté de sorte que B acquiesce ou même adhère aux exigences de A. Pour obtenir cet acquiescement, ou cette adhésion, A va faire en sorte que les demandes qu'il adresse à B lui apparaissent comme légitimes. Il s'agit pour A de légitimer sa demande en employant une des trois stratégies suivantes :

- Il peut légitimer son intervention comme telle. Il s'agit pour A d'établir un lien, une convergence entre ce qu'il propose à B et les représentations de ce dernier. Autrement dit, il s'agit pour A de montrer que ce qu'il attend de B correspond positivement à ce que celui-ci trouve valable, utile ou intéressant.

- Il peut légitimer la procédure de l'intervention. C'est-à-dire que c'est la manière dont A se comporte, travaille avec B, qu'il s'agit de mettre en rapport avec les représentations de celui-ci. Par exemple, si B valorise la démocratie, A fera en sorte que, dans la procédure d'intervention, on tienne compte de l'avis de toutes les personnes concernées.

- Les stratégies peuvent enfin légitimer l'acteur lui-même. L'acteur A vise à présenter à B une image qui corresponde aux représentations de B à son égard. Il veille par exemple à se montrer compétent, ou intègre, ou attentif aux besoins de l'autre etc.

2.2.2 *Le contrôle*

Aux yeux de Poupert (1991)¹⁷³ ce qui distingue les stratégies de changement les unes des autres, c'est la répartition du pouvoir de contrôle entre les parties prenantes au changement. Il s'agit d'un partage du contrôle entre l'agent de changement et le groupe-client. On peut imaginer des cas extrêmes où l'ensemble du contrôle est aux mains de l'agent de changement, ce qui relègue le groupe-client à un rôle purement passif. On peut également imaginer l'inverse, dans quel cas les stratégies le système-client contrôle entièrement toutes les étapes de la démarche par laquelle s'effectue le changement.

A ce sujet, Poupert présente une typologie des stratégies de changement dont les quatre types se situent à des niveaux variables de partage des pouvoirs avec le groupe-client.

- La stratégie de diffusion. Elle correspond à un processus de généralisation du recours à une solution élaborée hors du groupe-client. Le client subit le changement qu'il ne peut

¹⁷³ Op. cit.

contrôler qu'en l'acceptant ou en le refusant. Cette stratégie peut s'illustrer par l'OST. Lorsque Taylor (1911)¹⁷⁴ découvre et met en pratique « la bonne façon » d'accompagner un travail et qu'il amène les ouvriers à s'y conformer, il utilise une stratégie de type « diffusion ». Les expériences de Lewin (1951)¹⁷⁵ sur la consommation d'abats de bœuf et les expériences de validation réalisées par d'autres auteurs, utilisent aussi ce type de stratégies. La méthode de discussion et de décision de groupe pourrait porter à croire que le groupe-client contrôle certaines phases du processus de solution de problème, mais il n'en est rien. Le problème est présenté, situé et défini par l'agent (meneur de la discussion). Le client ne contrôle le processus de solution de problème qu'indirectement par l'intermédiaire de son taux d'adoption de l'idée suggérée.

- La stratégie de coplanification. Dans ce cas, le client partage avec l'agent le contrôle sur le processus de solution de problème au moment de la planification de l'implantation de la solution choisie. Cela étant, le client n'a pas le choix de la nature de la solution qui lui est proposée. Il ne peut influencer que le cours ou les modes d'implantation d'une solution imposée de l'extérieur. Conceptuellement ce type se rapproche beaucoup du type « diffusion ». La participation du groupe-client à l'implantation d'une décision peut être considérée comme une pure technique habile pour vaincre les résistances et accélérer le processus de diffusion. Coch et French (1948)¹⁷⁶ ont utilisé une stratégie de ce type. Le groupe-client n'a exercé aucun contrôle direct sur la définition du problème (rendement), sur l'inventaire et le choix des solutions (la nouvelle technologie). Il n'a été invité à participer au processus de solution de problème qu'au moment de l'élaboration des modalités d'introduction de la nouvelle technologie dans l'entreprise. Dans cette expérience, la participation des employés pouvait être directe ou représentative. Quelle qu'elle fut, il est important de remarquer que cette participation ne permettait que de contrôler, dans une certaine mesure, la phase finale du processus de solution de problème.

- La stratégie de consultation. Le client participe à la définition du problème ou à l'inventaire des solutions qu'il est possible de lui apporter.

- La stratégie de cogestion. Le client partage avec l'agent, le contrôle de toutes les phases du processus de solution de problème. L'agent et le client travaillent en collaboration à la réalisation de chacune de ses étapes et de l'ensemble de son déroulement.

¹⁷⁴ Op. cit.

¹⁷⁵ Op. cit.

¹⁷⁶ Coch L. et French R.P. (1948), « Overcoming resistance to change », *Human Relations*, vol.1, août, p.512-532.

2.2.3 La tactique

Dans le même registre « stratégique », Tessier, (1991)¹⁷⁷ présente douze types de tactiques que peut utiliser un agent de changement pour atteindre un but selon sa position dans un réseau de relations et de buts. Cette position s'établit en référence à deux dimensions : le pouvoir et la structure totale des buts. L'agent occupe une position bonne ou mauvaise au plan stratégique à proportion que ses rapports avec les autres acteurs au sein de la situation prennent la forme d'un équilibre du pouvoir qui le favorise ou le défavorise.

Tableau 5 : Tactiques d'intervention (d'après Tessier, 1991)¹⁷⁸

		Structure des objectifs			
		Divergence totale	Divergence limitée	Convergence limitée*	Convergence totale
Équilibre du pouvoir	+	Imposition	Manipulation	Pression	Persuasion
	0	Affrontement	Intrigue	Négociation	Coopération
	-	Contestation	Subversion	Revendication	Demande

(+) signifie que l'équilibre du pouvoir est à l'avantage de l'initiateur d'un changement
 (-) signifie que l'équilibre du pouvoir est au désavantage de l'initiateur du changement
 (0) le chiffre zéro désigne une situation où le pouvoir est partagé de façon égale

* Dans le cas de la convergence limitée, la situation veut que l'introduction d'un but par un agent de changement soulève un certain nombre de divergences, mais que la majorité des buts continue de converger

NB : La convergence et la divergence peuvent être réelles ou simplement perçues par celui qui agit

Dans ce tableau, la position n'implique pas seulement un rapport de pouvoir avec les partenaires, mais aussi une relation dynamique entre le but poursuivi par l'agent et l'ensemble des buts pertinents des divers acteurs. La structure des buts est représentée en abscisse, elle dépend des degrés de convergence ou divergence de buts : (1) la divergence totale, (2) la divergence limitée, (3) la convergence limitée, (4) la convergence totale.

¹⁷⁷ Tessier R. (1991), « Relations de pouvoir et structure des buts. Une typologie des tactiques de changement social intentionnel », in Tellier Y. et Tessier R. (Eds), *Changement planifié et développement des organisations. Théories du changement social intentionnel : Participation, expertise et contraintes*, Tome V, Presse de l'Université du Québec, Québec (1^{ère} version 1973 : *Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique*), p. 257-274.

¹⁷⁸ Op. cit.

Pour chacun des points de rencontre entre ces deux dimensions, apparaît une tactique que suggère la position occupée par l'agent. Cette position est définie à la fois par un équilibre du pouvoir et une structure des buts particuliers. Lorsque la situation confronte des adversaires dont l'un possède plus de pouvoir que les autres, c'est précisément le premier qui poursuit son but de changement. Son pouvoir lui permet d'imposer son point de vue et les effets seconds d'une telle imposition (frustration accrue des partenaires, désir de vengeance etc.) ne modifient pas la situation.

2.2.3.1 Les tactiques de divergence totale

- L'imposition. Cette tactique résulte du fait que l'initiateur du changement dispose d'un pouvoir qui lui permet d'imposer son point de vue.

- L'affrontement. Il met en présence des personnes initiant un changement, et des personnes résistant à ce changement avec un pouvoir distribué également.

- La contestation. Cette tactique oppose un initiateur faible à un partenaire puissant. Ainsi, si j'occupe une position de faiblesse au plan du pouvoir et que mes buts divergent totalement d'avec ceux de mes partenaires, je peux adopter une tactique de contestation. Habituellement, la contestation coïncide avec un processus d'établissement d'une nouvelle base de pouvoir et tend à se modifier en affrontement à proportion qu'une certaine égalisation des pouvoirs tend à résulter du déroulement même de l'action de contestation.

2.2.3.2 Les tactiques de divergence limitée

Les trois tactiques présentées sous ce titre, ont en commun de réunir des partenaires dont les buts divergent majoritairement, mais qui peuvent trouver intérêt à maintenir les apparences d'une certaine convergence. A titre d'exemple, quelqu'un peut posséder beaucoup de pouvoir et promouvoir un changement auprès de partenaires dont les buts divergent radicalement des siens, mais renoncer à imposer ses vues par crainte des contrecoups pouvant résulter d'une telle imposition. Il pourra lui sembler plus avantageux d'imposer ses vues de façon voilée, en paraissant collaborer avec ses partenaires et leur faire des concessions importantes.

- La manipulation est une tactique qui permet d'imposer son objectif à des personnes dont les buts divergent tout en sauvant les apparences d'une certaine collaboration ou d'une certaine bonne volonté.

- La subversion correspond à la manipulation sauf qu'elle est menée par un agent faible face à un destinataire fort. Elle possède cette même nature de dualité où l'on tente d'atteindre un objectif face aux buts divergents des partenaires, tout en sauvant certaines apparences avantageuses. Le subversif détruit un système tout en paraissant y jouer un

rôle légitime. Sa tactique implique qu'il investisse autant à sauvegarder cette apparence qu'à atteindre son but.

- L'intrigue est une tactique que l'agent emploie en présence d'un partenaire de force égale. Elle est d'ailleurs fréquemment réciproque. L'intrigue cache l'affrontement. Les adversaires qui intriguent l'un contre l'autre veulent s'emparer du pouvoir, faire des alliances, éliminer des adversaires, mais sans prendre les risques d'une guerre ouverte, donc en ménageant un certain rituel de collaboration.

2.2.3.3 Les tactiques de convergence limitée

Dans un grand nombre de situations, les partenaires poursuivent des buts majoritairement convergents. Les buts habituels qui modulent leurs interactions à l'intérieur du système sont dans l'ensemble plutôt convergents, bien que subsistent des aires de divergence. Le prototype de cette situation est celui où des partenaires sont d'accord sur le fond des questions, mais en désaccord substantiel sur un aspect de la situation ou sur une modalité particulière. Les intérêts à long terme convergent, mais à court terme, les acteurs affrontent le problème de la distribution de certaines ressources, distribution impliquant une compétition limitée. Quand ce schéma surgit entre des acteurs de pouvoir égal, la négociation s'impose comme la tactique la plus adéquate. Il existe des situations où l'initiateur d'une tactique se percevra avantagé au plan du pouvoir. Il se perçoit en convergence avec ses partenaires, pour la plupart des buts, mais non pour celui mis en cause par le changement. Il peut utiliser son pouvoir et compter sur les relations harmonieuses qui existent pour faire pression sur les partenaires et rompre leurs résistances face à son but limité. La réciproque de la pression, c'est la revendication. L'acteur y affronte un partenaire dont les buts convergent avec les siens pour l'essentiel, mais avec lequel subsiste un désaccord partiel quant au but du changement.

2.2.3.4 Les tactiques de convergence totale

Quand un acteur veut introduire un changement dans une situation mettant en présence des partenaires dont les buts convergent totalement, il se situe d'emblée au niveau de la discussion pure et simple. Il postule que ses partenaires vont comprendre le bien-fondé de son initiative et l'appuyer. Quand une telle tactique se déroule entre égaux, on l'appelle coopération. On soumet très ouvertement ses idées ou ses tentatives d'influence à ses partenaires pour tenter de les convaincre du bien-fondé de sa position. On écoute leurs objections et on essaie d'arriver à un consensus. A certains moments, des divergences partielles ou occasionnelles vont apparaître et la coopération ressemblera à de la négociation. Dans certains cas extrêmes, l'information pure et simple suffit à motiver le changement. Les vues convergent tellement que l'aspect « plaidoyer » de la persuasion peut même s'estomper. L'accord spontané est tellement probable que le simple fait d'énoncer un projet plaide en sa faveur. Il n'est même pas

requis de persuader le partenaire. La réciproque de la persuasion, du point de vue d'un initiateur qui aurait peu de pouvoir, est la demande : « *Je n'ai pas de pouvoir, mais mes vues et celles des acteurs qui en ont plus que moi dans le système convergent tellement sur un grand nombre d'aspects que je peux croire qu'une demande pure et simple constituera une tactique adéquate pour obtenir un changement* ». A l'extrême, « *je n'ai qu'à informer les autres membres du système de mon projet de changement* » et escompter que le changement se fera, bénévolement et sans résistance. A un niveau absolu de convergence (au point zéro des conflits d'intérêts) l'information, qu'elle provienne de celui qui a du pouvoir ou de celui qui n'en a pas, suffit à motiver le changement.

Les modèles que nous venons de passer en revue indiquent que la gestion du changement repose sur un ensemble de jeux « stratégiques » entre acteurs. Ces jeux sont en partie tributaires des modèles d'organisation auxquels se réfèrent « les joueurs ». Il n'existe pas un modèle général et universel de gestion du changement, mais la littérature regorge de nombreux modèles prescriptifs pour mener à bien des actions de changement. Ces modèles plus globaux intègrent, selon les cas, les différents modèles exposés jusqu'ici et permettent de répertorier certaines recommandations utiles à la conduite des changements organisationnels.

2.3 Les recommandations pour la gestion du changement

La méthodologie de conduite du changement est l'un des grands défis des sciences de gestion, et plus particulièrement de la gestion des ressources humaines.

Les méthodes de gestion du changement ont été principalement formalisées par des chercheurs-intervenants qui ont pratiqué la recherche-action et la recherche-intervention en alternant des phases d'expérimentation sur le terrain des organisations et des phases de réflexion, de prise de recul et de conceptualisation. Comme nous l'avons relevé dans la première section, les productions sur le sujet sont nombreuses. En compilant divers modèles il est possible de décrire la succession des démarches qui peuvent servir à déterminer les stratégies de changement réalisables et susceptibles d'être efficaces.

2.3.1 Le modèle de Kotter (1996)¹⁷⁹

Pendant dix ans, Kotter a étudié plus d'une centaine de firmes et leurs efforts en matière de qualité totale, de *reengineering*, de restructuration, de culture d'entreprise, etc. Leur but était presque toujours le même : changer la conduite des affaires pour mieux répondre à un marché nouveau ou plus disputé. Parfois, leurs efforts ont été couronnés

¹⁷⁹ Kotter J.P. (1996), *Leading change*, Harvard Business School Press.

de succès. Parfois l'échec a été sanglant. La majorité des cas se situe entre les deux. Les leçons qui en résultent sont les suivantes :

- Le processus de changement suppose que l'on passe par un certain nombre de phases. « *Brûler des étapes ne produit que l'illusion de vitesse, jamais de bons résultats* » (Kotter, 1996)¹⁸⁰. L'auteur propose un modèle comprenant huit étapes (voir tableau ci-après).

- Il existe des erreurs à ne pas commettre, sous peine de briser l'élan, voire de réduire à zéro des gains durement acquis.

Ce modèle peut être rapproché de celui d'Amar et Sérieyx (1990) et leurs « *dix recettes pour rater le changement* » :

- Lancer le changement sans connaître les attentes des personnes.

- Ne faire qu'une étude superficielle des motivations.

- Ne rien mesurer.

- Être certain *a priori* que l'encadrement intermédiaire suivra (voire appuiera les démarches).

- Précipiter le changement.

- N'écouter que son intuition (autrement dit ses préjugés).

- Se contenter des effets d'annonce.

- Empiler l'une sur l'autre et sans répit les actions de changement.

- Publier des bulletins de victoire sans vérifier la perception profonde des personnels.

- Se glorifier à l'extérieur, en rajoutant, de façon à ce que les personnels prennent conscience des écarts (importants) entre ce qui se dit aux partenaires externes et ce qui est réalisé concrètement dans l'entreprise.

¹⁸⁰ Op. cit.

Tableau 6 : Le modèle de Kotter (1996)¹⁸¹

1	Créer un sentiment d'urgence « <i>La réussite d'un projet de changement suppose de mobiliser une grande partie des employés. Chacun doit percevoir le statu quo comme inacceptable</i> ».	Faute de quoi, dès les premiers obstacles, chacun trouvera de bonnes raisons de ne pas faire les efforts nécessaires. Le lancement d'un programme de changement exige la coopération active d'un maximum de personnes.
2	Former une coalition puissante, un noyau dur « <i>Aucun dirigeant ne rassemble à lui seul les ressources nécessaires pour mener à bien le changement</i> ».	Seule une équipe soudée, rassemblant pouvoir, expertise, leadership et crédibilité peut faire aboutir un processus de changement.
3	Développer une vision « <i>Une vision bien construite permet de motiver chacun, coordonner les actions. Elle doit être à la fois ambitieuse et réaliste, précise et souple</i> ».	Dans tous les cas de réussite observés, l'équipe constituant le noyau dur s'est appliquée à élaborer une image du futur qui soit à la fois relativement facile à communiquer, et attrayante pour toutes les parties prenantes.
4	Communiquer cette vision « <i>Trop souvent les dirigeants sous-estiment l'ampleur des besoins de communication</i> ».	Des efforts considérables sont nécessaires pour faire partager la vision par toute l'organisation. On ne saurait galvaniser les troupes sans une communication crédible et massive.
5	Lever les obstacles au changement « <i>La Direction doit généralement apporter son appui en faisant évoluer la structure, les systèmes de management, et en mettant en œuvre les formations</i> ».	Les dirigeants jouent un rôle important pour lever les obstacles liés à la structure, aux systèmes de management, à l'hostilité de certains etc.
6	Démontrer des résultats à court terme « <i>Il faut fixer des objectifs d'amélioration à court terme et constituer des équipes dédiées à ces objectifs</i> ».	Sans résultats rapidement visibles, la démarche risque de perdre sa crédibilité et de se voir abandonnée par des acteurs clés.
7	Bâtir sur les premiers résultats pour accélérer le changement « <i>Il faut maintenir le sentiment d'urgence et lancer des nouveaux projets</i> ».	Les premiers travaux de changement montrent souvent la nécessité de lancer des chantiers complémentaires. Il faut soutenir cette dynamique.
8	Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise « <i>Il faut communiquer fortement sur les liens entre les nouveaux comportements et l'amélioration des performances</i> ».	A la fin du programme de changement, il est essentiel d'ajuster la culture d'entreprise aux nouveaux comportements, et, ne pas crier victoire trop tôt.

2.3.2 Les préconisations de Tessier (1991)¹⁸²

Un changement n'a de véritables chances de s'implanter et de durer que si ceux auxquels il s'adresse se prononcent en sa faveur. C'est là, sans doute, la conclusion la

¹⁸¹ Op. cit.

¹⁸² Tessier R. (1991), « Décisions personnelles et implantation du changement social », in Tessier R. et Tellier Y. (Eds), *Changement planifié et développement des organisations. Changement planifié et évolution spontanée*, Tome VI, Québec, Presse de l'Université du Québec (1^{ère} version 1973 : *Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique*), p.13-21.

plus nette des recherches de Lewin sur les processus de changement social par la méthode du groupe de discussion. Ce qui est important dans cette méthode, c'est le fait que chaque individu se prononce personnellement (pour ou contre l'essai de nouveaux aliments ou des nouvelles pratiques hygiéniques). Seuls les changements par rapport auxquels l'individu se situe personnellement acquièrent intérêt et signification pour sa synthèse personnelle. Pour accroître les chances d'y parvenir, Tessier (1991)¹⁸³ recommande de veiller à :

- Un climat de liberté. Si des personnes sont libres d'opter pour ou contre le changement dans un climat de grande liberté, il y a beaucoup plus de chances qu'une fois prise, la décision parvienne à durer longtemps. Il faut donc tendre à éliminer toute contrainte ou pression qui conduirait les personnes à adopter une attitude de complaisance devant l'autorité ou le vendeur qui leur fait valoir les mérites du produit qu'il veut leur refiler.

- Une information adéquate. Les décisions personnelles face à un changement donné ont plus de chances d'être durables si elles sont prises en connaissance de cause, les personnes étant suffisamment informées pour prendre une décision éclairée.

- Une expression ouverte des résistances. Une décision a beaucoup plus de chance d'être durable si les résistances ou les ambivalences des personnes peuvent être exprimées ouvertement et que beaucoup d'attention leur est accordée (processus de *work through* de Jaques, 1951). « Travailler » une résistance, cela ne veut pas dire la supprimer ou l'éliminer de force. Ce qui implique d'en comprendre la portée, l'origine et la cause. Le but étant d'amener la personne qui résiste à saisir elle-même en quoi et pourquoi elle résiste. Une telle démarche peut provoquer des intuitions (*insights*) et dissiper en quelque sorte la résistance. Il est possible aussi que l'agent de changement parvienne à la conviction que la résistance est fondée et qu'il modifie, lui, sa propre position face au changement.

- Une clarification des circonstances. Une décision a beaucoup plus de chance d'être durable si elle est circonstanciée (plutôt que vague).

- Un caractère public des décisions. Des décisions s'implantent plus facilement si elles sont publiques plutôt que privées. Dans les recherches menées par Lewin, il importe surtout que les personnes annoncent au groupe leur décision de sorte qu'elles s'engagent devant un groupe significatif à leurs yeux. Cet engagement crée une nouvelle loyauté qui soutient au jour le jour la motivation concrète, existentielle, en faveur du changement.

¹⁸³ Op. cit.

- Un renforcement par des personnes significatives. Les décisions personnelles ne peuvent durer, se perpétuer, résister à l'usure du temps que si elles bénéficient de renforcements continus de la part de personnes significatives. Il faut refaire son adhésion à une valeur et retrouver régulièrement des partenaires avec lesquels tomber à nouveau d'accord pour persister dans l'effort.

- Un engagement collectif face au changement. Plus le groupe auquel un individu appartient possède de valeur à ses yeux, moins il veut prendre le risque de modifier le consensus existant à propos d'un changement. Plus quelqu'un est attaché à un groupe, plus l'opinion de ce groupe sur sa propre conduite prend une importance cruciale.

- Une influence d'agents externes. Les décisions ont plus de chances de résister à l'érosion de la vie quotidienne, si une personne située à l'extérieur du système social où évolue l'acteur aux prises avec l'implantation, intervient régulièrement pour donner de l'encouragement. Les personnes situées à l'extérieur complètent la perspective de l'acteur situé à l'intérieur du système. Elles sont beaucoup plus détachées émotionnellement face aux difficultés rencontrées, et elles sont capables d'aider à objectiver les problèmes rencontrés dans la poursuite du changement.

- Un lien inter-systémique. De proche en proche, les décisions des acteurs qui sont la cible d'une stratégie ont des répercussions horizontales et verticales au sein du système social. La compétence de certaines personnes en situation d'autorité est mise en cause par ces changements ou par leurs prolongements imprévus. Si ces personnes ne consentent pas à sanctionner les directions prises par le changement, il se peut qu'elles utilisent leur pouvoir pour limiter les tentatives de changement ou même pour les neutraliser complètement.

2.3.3 Les structures pour accompagner le changement

Dans leur modèle d'intervention Stern et Tutoy (1997 : 103-108)¹⁸⁴ s'appuient, aux différentes phases du processus de changement, sur des groupes de travail. Lors de la phase de diagnostic, ces groupes ont pour tâche de faire le relevé des points forts et des points faibles de l'organisation. Vient ensuite le « plan de dynamisation » proprement dit, dans le cadre duquel les groupes proposent des actions susceptibles de réduire les dysfonctionnements de l'organisation.

De l'avis de Nizet et Huybrechts (1998)¹⁸⁵ on peut dire que le modèle d'intervention préconisé par Stern et Tutoy consiste à mettre en place des formes de coordination

¹⁸⁴ Stern P. et Tutoy P. (1997), *Le métier de consultant. Principes, méthodes, outils*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

¹⁸⁵ Op. cit.

basées sur l'ajustement mutuel¹⁸⁶. En d'autres termes, il s'agit de mettre en place des structures particulières qui accompagnent et facilitent le changement.

Au sujet de la structuration du changement, Beckhard et Harris (1987 : 75-82)¹⁸⁷ évoquent l'existence de « *structures de management de transition* ». Bridges (1991 : 39-43)¹⁸⁸ suggère de créer des « *systèmes temporaires* » dont, ce qu'il appelle, « *l'équipe de transition* ». Cette équipe est formée de personnes venant d'horizons différents, à l'intérieur de l'organisation, qui sont en contact étroit avec la direction et qui se réunissent régulièrement pour « prendre le pouls » de l'organisation, autrement dit pour assurer la communication ascendante, ainsi que pour préparer avec les dirigeants les communications descendantes.

Nizet et Huybrechts (1998)¹⁸⁹, pensent qu'on aurait tort de faire des propositions trop restrictives quant à la forme que doivent prendre ces structures d'accompagnement. Elles peuvent, selon les cas, s'inspirer des différents mécanismes de coordination¹⁹⁰ identifiés par Mintzberg (1979)¹⁹¹.

En fait, les choix de ces structures de transition devront s'opérer en continuité avec le contexte existant. Les recommandations appartiennent au contexte, elles doivent être utilisées suivant des situations spécifiques, taillées sur mesure aux besoins qui apparaissent en un temps donné (Mintzberg, 1998)¹⁹².

Au terme de cette seconde section, force est de constater que le volet social de la gestion du changement est exclusivement abordé au travers du point de vue des dirigeants ou des responsables du changement. De ceux qui ont à le mener et non de ceux qui ont à le vivre dans sa mise en œuvre. L'analyse d'une partie du contexte humain de la gestion du changement est négligée.

¹⁸⁶ Cf. Mintzberg H. (1979), *The structuring of organizations*, Prentice Hall (trad. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation). L'ajustement mutuel est un des cinq mécanismes de coordination distingué par l'auteur. Dans ce type d'ajustement l'ensemble des échanges et des discussions à lieu entre les opérateurs eux-mêmes.

¹⁸⁷ Beckhard R. et Harris R.T. (1987), *Organizational transitions. Managing complex change*, Reading Mass., Addison Wesley Publishing Company.

¹⁸⁸ Bridges W. (1991), *Managing transitions. Making the most of change*, Reading Mass., Addison Wesley Publishing Company.

¹⁸⁹ Op. cit.

¹⁹⁰ Ajustement mutuel, supervision directe, la standardisation des procédés ou des résultats, standardisation des qualifications et standardisation des normes ou des valeurs.

¹⁹¹ Mintzberg H. (1979), *The structuring of organizations. A synthesis of research*, New York, Prentice Hall (trad. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation).

¹⁹² Mintzberg H. (1998), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

Section 3: Le contextualisme

Face à la diversité des modèles d'analyse proposés celui du contextualisme se détache. Nous avons choisi de mettre l'accent sur ce cadre d'analyse, parce que sa valeur analytique nous est apparue supérieure à celle d'autres cadres d'analyse du changement organisationnel. En effet, ce cadre est à la fois plus éclairant pour l'analyse et plus utile pour l'action dans la mesure où il est processuel et multi-niveau. En pratique, il permet d'approcher de manière intégrée les différentes composantes de la gestion du changement.

L'examen de la littérature sur le changement organisationnel est révélateur du fait qu'il est impossible de modéliser l'ensemble des constats contigus au changement dans une seule logique. Ceux-ci rendent compte de contextes et de conjonctures hétérogènes, voire contradictoires. Le contextualisme, qui est basé sur la mise en relation du contenu du changement et de son contexte (interne et externe) dans une dimension processuelle et temporelle (Cornet, 1995)¹⁹³, autorise une analyse multi-théorisée. L'intérêt réside en effet, dans le fait que plusieurs théories explicatives peuvent venir s'enchâsser dans ce cadre d'analyses de manière à enrichir la compréhension de l'ensemble du phénomène étudié. En d'autres termes, le contextualisme nous permet de recourir à une « collection de théories¹⁹⁴ » pour une compréhension plus « intégrale » et intégrée de la gestion du changement organisationnel.

Les bases épistémologiques du contextualisme sont les travaux de Pepper (1942)¹⁹⁵ et Payne (1975)¹⁹⁶, mais aussi ceux de Pettigrew et son équipe (1985¹⁹⁷, 1987¹⁹⁸, 1990¹⁹⁹).

Le principe analytique du contextualisme revient à porter son attention sur trois concepts-clés (contenu, contexte et processus) dont les interrelations permettent

¹⁹³ Cornet A (1995), « Temporalité des processus de changements et gestion des ressources humaines », *Acte du 6e congrès de l'AGRH de Poitiers*, p.631-639.

¹⁹⁴ L'idée de « collection de théories » a été empruntée à Doyon R. et Firsirotu M. (1991), « Comparaison de deux paradigmes sur le changement organisationnel. Le paradigme radical et le développement organisationnel » in Tellier Y. et Tessier R. (Eds), *Changement planifié et développement des organisations*, Presses Universitaires du Québec, Tome 5, p.141-167. Ces auteurs concluent qu'ils devront se satisfaire d'une collection de théories pour éclairer certains aspects du comportement des individus et du développement des organisations parce qu'il n'existe pas de théorie unique capable de rendre compte globalement du changement organisationnel.

¹⁹⁵ Op. cit.

¹⁹⁶ Payne R.L. (1975), *Epistemology and the study of behaviour in organizations*, Unpublished memo n°68, Social and Applied Psychology Unit, University of Sheffield.

¹⁹⁷ Op. cit.

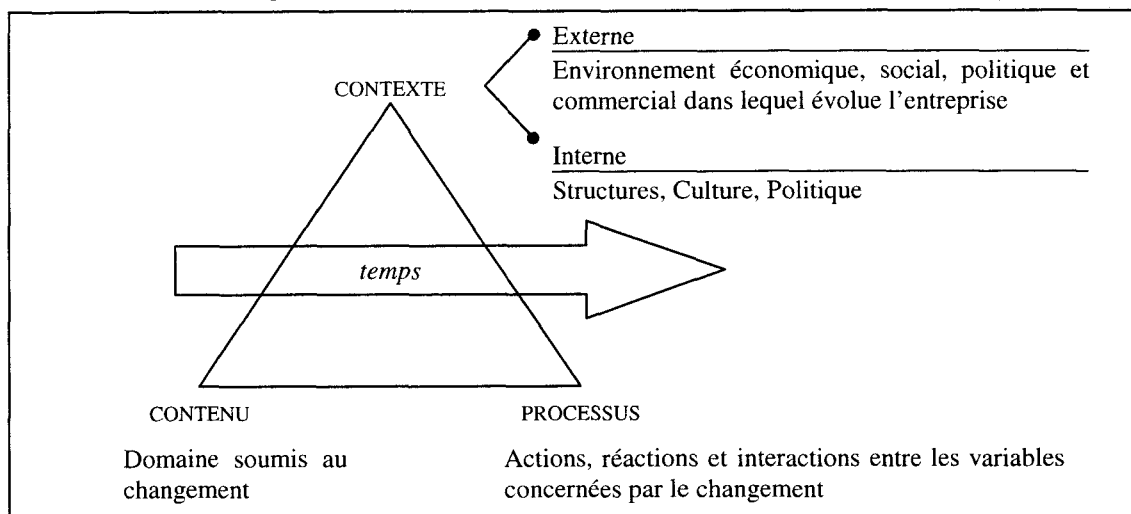
¹⁹⁸ Op. cit.

¹⁹⁹ Op. cit.

d'appréhender la dynamique du changement (voir figure ci-après). Les principales caractéristiques de cette approche sont :

- Une étude du changement en tant que processus et non pas comme une suite d'épisodes que l'on peut isoler.
- Le postulat que la causalité du changement n'est jamais unique puisque le changement emprunte des trajectoires variées et multiples.
- Une étude du changement dépendante du contexte dans lequel il se place.
- L'inscription de l'étude du changement dans la durée avec l'étude du passé, du présent et du futur.

Figure 7 : Schéma du cadre d'analyse contextualiste



En somme, le contextualisme introduit une vision dynamique du changement organisationnel. Il s'intéresse aux actions, aux réactions et aux interactions entre les différentes parties intéressées par le changement.

La référence à ce cadre d'analyse va nous permettre de compléter notre revue de la littérature sur le changement organisationnel en (ré)agençant certains éléments théoriques dans une tradition contextualiste, c'est-à-dire selon le contenu, les processus et le contexte. Dans les développements qui suivent nous allons voir ce que recouvre l'utilisation du cadre d'analyse contextualiste, les angles d'analyses qu'il suggère.

3.1 Le contenu

Dans une logique contextualiste, le concept de contenu renvoie aux domaines précis concernés par le changement que le chercheur entend étudier. Il s'agit de l'objet même du travail d'analyse. Par exemple, l'introduction d'une nouvelle pratique de GRH, ou encore, l'évolution de la fonction ressources humaines (Brouwers et al., 1997)²⁰⁰. En d'autres termes, au niveau du « contenu » on cherche à étudier le « quoi » dans le sens de « qu'est ce qui change ? ».

3.1.1 Qu'est ce qui change ?

Selon March (1981)²⁰¹ le changement dépend de quelques processus organisationnels stables tels que : l'application de règles sélectionnées pour leur efficacité, la résolution des problèmes²⁰², l'apprentissage. Également, le conflit (le changement dépend alors des modifications de la mobilisation des participants et des ressources qu'ils contrôlent), la contagion entre organisations (directe lorsque chacune tente d'imiter celles qui semblent le mieux réussir, indirecte lorsque cette imitation passe par l'application de normes institutionnalisées) et la régénération (de nouveaux acteurs entrants dans l'organisation apportent des comportements différents, faute d'exceller dans les compétences maîtrisées par les acteurs installés ou de s'être suffisamment imprégnés des bonnes pratiques reconnues).

D'un autre point de vue, celui de l'approche configurationnelle, le « contenu » du changement peut être structurel et porter sur :

- La conception des postes de travail : le degré de spécialisation, la formalisation du comportement, la formation et les qualifications nécessaires.
- La conception de la superstructure : le regroupement des unités, la taille des unités.
- La conception des liens latéraux entre ces unités : les systèmes de planification et de contrôle, les systèmes d'information, les mécanismes de liaison.
- La conception du système de décision : le degré de centralisation ou de décentralisation et les niveaux hiérarchiques.

²⁰⁰ Brouwers I., Cornet A., Pichault F., Rousseau A. et Warnotte G. (1997), *Management humain et contexte de changement: pour une approche constructiviste*, Bruxelles, De Boeck Université.

²⁰¹ Op. cit.

²⁰² Bien que ce mode de décision ne soit pas aussi fréquent que la littérature rationaliste le suggère, March n'en conteste ni l'existence, ni la pertinence fréquente.

En pratique, le « contenu » du changement est révélé par les orientations des interventions de changement. Dans cette logique, on peut se référer à Porras et Robertson (1992)²⁰³ qui distinguent les interventions orientées :

- Vers les arrangements organisationnels. Il s'agit d'interventions relatives à des changements (a) d'objectifs et de buts organisationnels, (b) de stratégies, (c) de structure formelle, (d) de politiques et de procédures organisationnelles, (e) de système administratif, (f) de système de rétribution, (g) de gérants.

- Vers les facteurs sociaux. Dans cette orientation on intervient relativement à des changements (a) de culture, (b) de valeurs, (c) de style de management, (d) d'interactions, (e) de régulations informelles, (f) d'attributs individuels.

- Vers la technologie. Les interventions sont concomitantes à des changements (a) d'outils, d'équipements et de machines utilisés pour ou par le processus de transformation, on est attentif, par ailleurs (b) au « *job design* » relatif au changement, (c) aux changements induits par la réorganisation du travail, (d) aux procédures techniques du changement, (e) au système technique, (f) à l'expertise technique des membres de l'organisation amenée à changer.

- Vers les mises en œuvre structurelles concrètes qui influencent le travail. Dans ce dernier cas le « contenu » correspond à des changements en termes (a) de configurations organisationnelles, (b) d'ambiance de travail, ceci incluant l'étude des conditions de travail, (c) de structuration physique du poste de travail (fournitures, décorations etc.), (d) d'architecture globale de l'entreprise.

3.1.2 Faciliter l'action

De l'avis de Brilman (2000 : 347)²⁰⁴, il est parfois utile de classer la nature (le contenu) des changements afin de faciliter l'action. Conséquemment, il s'agit d'imaginer une approche et une préparation des salariés différente selon l'objet sur lequel porte le changement.

- Le changement centré sur la structure va toucher essentiellement les méthodes de travail, les modes de relations entre les personnes, les rôles, les processus de décision.

²⁰³ Op. cit.

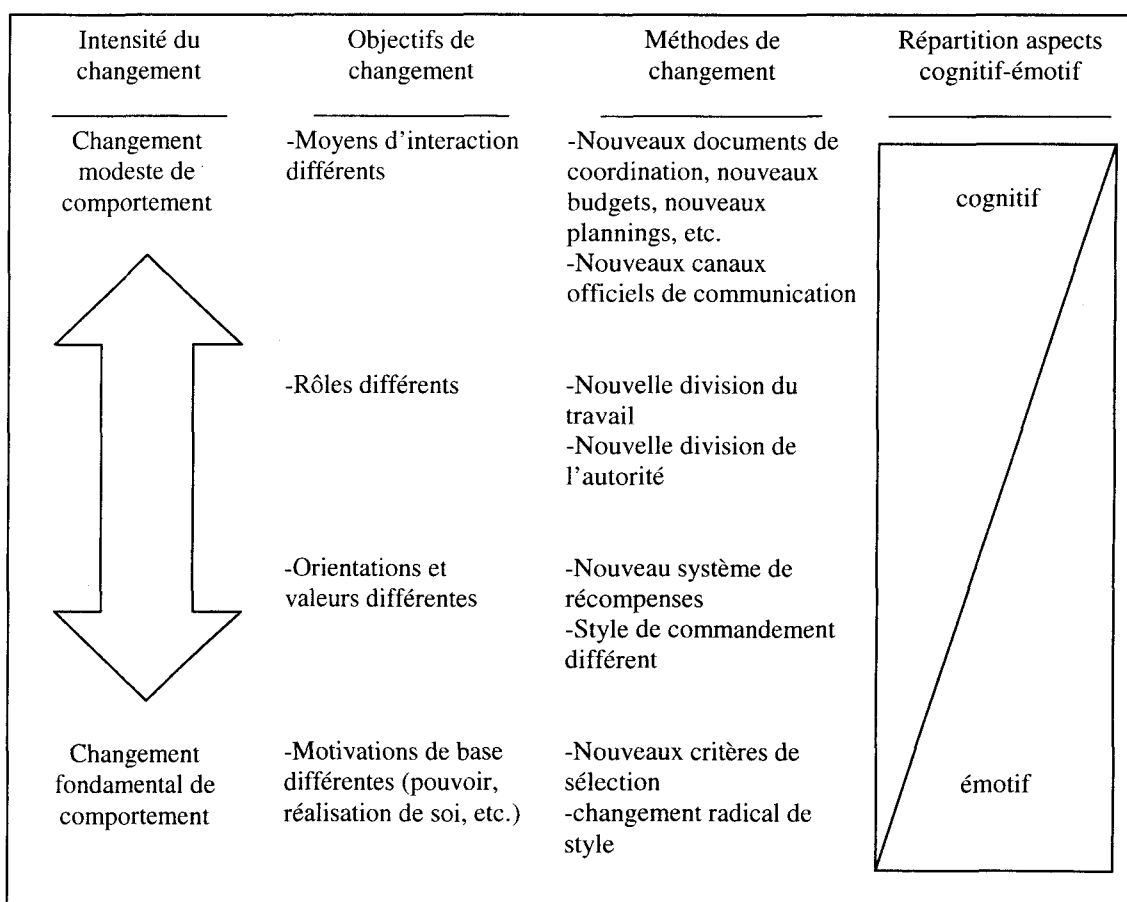
²⁰⁴ Brilman J. (2000), *Les meilleures pratiques de management. Au cœur de la performance*, Paris, Les Éditions d'Organisation (2^e édition).

- Le changement centré sur la technologie modifiera surtout le savoir et le savoir-faire (nouveaux outils, nouveaux processus opératoires). Il peut également modifier les modes de communication, les rôles et les pouvoirs.

- Le changement centré sur les personnes touchera surtout les rôles, les comportements, les valeurs et les aspects psychologiques du travail.

L'idée est que selon le « contenu » du changement celui-ci sera plus ou moins intense. Plus l'objet du changement fera référence à la façon idéale d'être (valeurs) dans la poursuite de ses idéaux (stratégies) plus il sera investi d'une charge affective. Plus le changement sera vécu intensément.

Figure 8 : Le modèle de Lawrence et Lorsch (1967)²⁰⁵



²⁰⁵ Op. cit.

3.2 Le processus

Dans le cadre d'une approche contextualiste, le concept de processus vise à mettre en évidence le jeu des forces entre acteurs, leurs initiatives et interactions qui font évoluer l'organisation dans une période de temps donnée. Il traduit la manière dont ces acteurs, à chaque moment clé du temps, s'efforcent de faire évoluer l'organisation d'un état présent à un état futur. Le processus relie par conséquent les modifications des contextes et du contenu à des stratégies d'acteurs.

3.2.1 *Le découpage en processus*

Le découpage en processus est un choix de gestion. La modélisation des processus présente le grand intérêt d'offrir un référentiel sur les principaux besoins de liaison et de coordination, utile pour orienter l'architecture informationnelle et organisationnelle de l'entreprise et minimiser les problèmes de coordination futurs (Lorino, 1995)²⁰⁶.

Par ailleurs, toute intervention traverse un certain nombre de phases dont les caractéristiques sont indépendantes des situations particulières. Celles sur lesquelles on ancre le plus souvent la gestion du changement technologique sont les différentes phases du processus humain de changement, identifiées par Lewin (1951)²⁰⁷. Ainsi, toute action de changement sera découpée en trois étapes-clés :

- Une première phase de dé cristallisation (*unfreezing*).
- Une seconde phase de changement proprement dit (*change*).
- Une troisième phase de recristallisation (*refreezing*).

L'examen des processus d'actions et d'interactions propres à chacune des phases est ensuite au centre des développements analytiques.

3.2.2 *L'approche processuelle et le modèle interactionniste*

« On peut définir a priori trois grands types d'explication sociologique ou encore trois grands types majeurs d'homo sociologicus : le déterminisme individuel, le réalisme totalitaire, l'interactionnisme » (Bernoux, 1985)²⁰⁸.

²⁰⁶ Lorino P. (1995), « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p.55-72.

²⁰⁷ Op. cit.

²⁰⁸ Bernoux P. (1985), *La sociologie des organisations. Initiation*, Paris, Seuil.

Dans le premier cas, « *le comportement doit être expliqué à partir de variables caractérisant l'environnement de l'individu* » (Boudon, 1976)²⁰⁹, voire l'individu lui-même. On dira, par exemple, que les prédispositions d'un individu à avoir un comportement délinquant ou criminel, sont plus grandes selon la famille d'origine, l'environnement social, scolaire etc. Ce type d'explication répond à la recherche d'un certain déterminisme, même s'il est de type probabiliste. L'individu est considéré comme plus ou moins déterminé à certains actes.

On trouve un schéma analogue dans la perspective du réalisme totalitaire, où « *le comportement est conçu comme le produit des structures sociales caractérisant les sociétés dans leur totalité* » (Boudon, 1976)²¹⁰. Il ne s'agit pas seulement de structures sociopolitiques, mais aussi de normes imposées aux individus par les sociétés. Par exemple, la compétition et la réussite personnelle apparaissent pour certains analystes comme la norme de la société américaine, en même temps que celle-ci impose aussi des moyens légitimes pour atteindre ces buts (Merton, 1953)²¹¹.

Le troisième type d'explication correspond à un modèle interactionniste où « *les comportements sont interprétés comme des actions entreprises en vue d'obtenir certaines fins* » (Boudon, 1976)²¹². On y souligne le fait que les comportements sociaux sont le fait d'acteurs agissant intentionnellement selon des fins choisies par eux en appliquant des stratégies pour les atteindre. Eu égard à leurs ressources, ce sont les individus qui se donnent leurs objectifs. Cette explication suppose un choix possible entre divers objectifs, la substitution éventuelle de l'un à l'autre selon la réussite des stratégies mises en œuvre, etc. Des phénomènes comme la réussite scolaire, par exemple, y sont analysés non comme le résultat de déterminismes globaux, mais comme celui de « *stratégies adoptées par les acteurs en fonction des contraintes qui leur sont imposées par leurs ressources, par les structures du système d'éducation, etc.* » (Boudon, 1976). Ce modèle n'exclut ni les déterminismes de l'environnement individuel, ni ceux du système global.

Les interactionnistes s'accordent sur deux principes :

- L'action humaine dépend de la signification qu'elle prend pour les individus et celle-ci se développe dans les interactions, évolue à travers une interprétation permanente des pratiques et une réorganisation collective des environnements.

²⁰⁹ Boudon R. (1976), « Les limites des schémas déterministes dans l'explication sociologique », in Busino G. (Eds), *Les sciences sociales avec et après Jean Piaget*, Genève, Droz, p.417-435.

²¹⁰ Op. cit.

²¹¹ Merton R.K. (1953), *Social theory and social structure*, Glencoe, The Free Press (trad. (1997), *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Armand Colin).

²¹² Op. cit.

- L'interaction exprime l'unité minimale des échanges sociaux. Elle désigne une situation sociale où chacun agit et se comporte en fonction de l'autre.

Ce troisième type d'explication sociologique est celui qui correspond le mieux à la définition du concept de processus dans la tradition contextualiste.

3.2.3 *Le modèle de comportement de Lewin (1935)*²¹³

Les objectifs poursuivis, la taille, la structure de l'autorité, la philosophie de gestion, la rémunération et les groupes de travail sont autant de variables qui peuvent se conjuguer avec les perceptions et les attitudes des membres et influencer leurs comportements (rendement, assiduité, stabilité). Pour traduire cette multitude de relations entre variables individuelles et variables organisationnelles, on peut se référer au modèle d'explication du comportement de Lewin (1935)²¹⁴.

Dans ce modèle, Lewin propose l'équation $C = f(P, E)$. Celle-ci traduit le fait que tout comportement (C) est fonction de l'interrelation entre des facteurs de personnalité (P) et des variables d'environnement (E).

Puisque dans une perspective contextualiste on nous invite à distinguer l'influence de l'environnement interne d'une part et celle de l'environnement externe de l'autre, l'équation qui est à la base du modèle *behavioral* de Lewin devient :

$C = f(P, E_{int.}, E_{ext.})$. Avec, C le comportement, P les variables de personnalité, E_{int} l'ensemble des facteurs internes qui caractérisent l'organisation et qui peuvent servir à l'explication du comportement, E_{ext} le contexte économique, politique et culturel dans lequel baigne l'organisation.

Cette équation peut servir de base de grille de lecture des comportements des acteurs du changement.

3.3 Le contexte

Une stratégie de changement n'existe pas dans l'absolu : elle est une démarche contingente dans une certaine situation.

²¹³ Lewin K. (1935), *A dynamic theory of personality*, New York, Mac Graw Hill (trad. : Faucheux C. (1959), *Psychologie dynamique. Les relations humaines*, Paris, Presses Universitaires de France).

²¹⁴ Op. cit.

Dans le jardin d'une maison de campagne, exposé à la vue des promeneurs de la contre-allée, on peut observer le manège d'un homme barbu qui se traîne accroupi à travers le pré, en dessinant des huit, et jetant sans arrêt un regard par-dessus son épaule, cancanant de surcroît. C'est ainsi que Lorenz (1968)* décrit le comportement qu'il s'est vu dans l'obligation d'adopter au cours de l'une de ses expériences d'imprégnation sur des canetons, une fois qu'il se fut substitué à leur mère. « *Je me félicitais de la docilité de mes canetons et de la précision avec laquelle ils me suivaient en se dandinant, quand tout à coup je relevais la tête et vis le long de la barrière du jardin une rangée de visages tout pâles : un groupe de touristes debout le long de la barrière fixait sur moi des regards horrifiés* ». L'herbe haute masquant les canetons, ce qui s'offrait à la vue était un comportement totalement incompréhensible.

*Lorenz K. (1968), *Il parlait avec les mammifères, les oiseaux et les poissons*, Paris, Flammarion.

Cet exemple, cité par Watzlawick et al. (1972)²¹⁵ démontre qu'un phénomène demeure incompréhensible tant que le champ d'observation n'est pas suffisamment large pour qu'y soit inclus le contexte dans lequel le phénomène se produit. Ne pas pouvoir saisir la complexité des relations entre un fait et le cadre dans lequel il s'insère, entre un organisme et son milieu, fait que l'observateur se trouve conduit à attribuer à l'objet de son étude des propriétés que, peut-être, il ne possède pas.

Il est en fait très difficile de se faire une opinion claire sur les changements évoqués dans la presse, la littérature ou dans les propos des dirigeants. Les exposés, les articles colorent, transposent, idéalisent quelquefois ce qui s'est réellement déroulé, et il faudrait avoir un accès direct aux faits pour pouvoir vraiment juger de ce qui s'est passé. Pourquoi cela a-t-il été possible à tel moment ? A quel stade de maturation en était-on au moment où l'on s'est lancé dans l'opération ? Comment ont émergé les objectifs ? Quelle a été l'évolution des attitudes de chacun ? etc. Telles sont souvent les questions laissées sans réponse, et qui constituent pourtant le cœur du problème. Trop de présentations sont en fait le résultat d'une rationalisation *a posteriori*, et non pas la restitution exacte de ce qui s'est déroulé, dans toute sa complexité (Livian, 1978)²¹⁶.

Les contextes désignent les facteurs susceptibles d'influencer les contenus et leur évolution. Pettigrew distingue ici de manière assez classique, les facteurs propres à l'organisation elle-même et ceux qui ont trait à son environnement (les contextes internes et les contextes externes). Les uns et les autres présentent à la fois une dimension objective et une autre, plus subjective. La dimension objective peut être captée par des données observables : pour ce qui concerne les contextes internes, on peut s'intéresser à la manière dont le travail est divisé, coordonné etc. Pour les contextes externes, on se penchera par exemple sur la disponibilité de la main d'œuvre sur le marché du travail, sur l'état de la réglementation sociale, etc. Quant à la dimension

²¹⁵ Watzlawick P., Beavin J.H. et Jackson Don D. (1972), *Une logique de la communication*, Paris, Seuil.

²¹⁶ Op. cit.

subjective, elle se réfère à la manière dont les acteurs mettent en avant, soulignent, interprètent, les éléments des divers contextes (par leurs discours, par les données qu'ils diffusent dans l'organisation, etc.).

3.3.1 Les éléments du contexte

Les contextes désignent les facteurs susceptibles d'influencer les contenus et les processus. Pettigrew propose d'y distinguer, de manière assez classique, les facteurs propres à l'organisation elle-même et ceux qui ont trait à son environnement. Autrement dit, les contextes internes et les contextes externes. Les uns et les autres présentent à la fois une dimension objective et une autre, plus subjective. La dimension objective relève des données observables : en ce qui concerne les contextes internes, on s'intéressera par exemple à la manière dont le travail est divisé, coordonné, c'est-à-dire les structures, mais aussi la culture, les jeux politiques. Pour les contextes externes, on se penchera par exemple sur la disponibilité de la main d'œuvre sur le marché du travail, sur l'état de la réglementation sociale. Quant à la dimension subjective, elle se réfère à la manière dont les acteurs mettent en avant, soulignent et interprètent les divers éléments de contexte.

Tableau 7 : Éléments du contexte externe (d'après Pichault et al., 1998 : 51-52)²¹⁷

Environnement Économique	Évolution du secteur d'activité, position par rapport aux concurrents, etc.
Environnement Politique	Contexte réglementaire, législation sociale, législation du travail
Environnement socioculturel	L'évolution des habitudes d'achat et de consommation notamment
Environnement Technologique	État de l'évolution technologique dans le secteur d'activité

²¹⁷ Pichault F., Warnotte G. et Wilkin L. (1998), *La fonction ressources humaines face aux restructurations. Trois cas de downsizing*, Paris, L'Harmattan.

Tableau 8 : Éléments du contexte interne (d'après Pichault et al., 1998)²¹⁸

Histoire de l'entreprise	Date et origine de la fondation, principales étapes de développement de l'entreprise, principaux changements intervenus dans le passé
Culture	Éléments de cohésion, de cohérence et de légitimation qui participent au système de représentation
Structure	Modes d'organisation du travail du personnel, localisation du pouvoir (centripète/ centrifuge), système de prise de décision, systèmes d'information et de communication internes
Situation Financière	Chiffre d'affaires et indicateurs d'évolution
Stratégie Globale	Stratégie annoncée, stratégie en action et, en particulier, comment le changement y est inscrit
Évolution Technologique	Nature de la technologie utilisée et rapports entre celle-ci et le changement
Relations Industrielles	Type de relations industrielles et poids relatifs de celles-ci dans les processus de décision

3.3.2 Les mises en contexte

Nous avons évoqué précédemment l'existence de trois modes de changement (cf. 2.2.1.1.). Ils couvrent, en fait, tout le champ du changement. Ils présupposent des types d'action, mais n'en disent rien. En pratique, ils se réalisent dans un grand nombre de scénarios-types, de stratégies-modèles, de programmes-exemples. Tout changement s'inspire de ces programmes d'action. Ceux-ci se présentent sous la forme d'un ensemble ordonné et formalisé d'opérations, de dispositifs et de techniques, destinés à conduire le changement. L'idée de mise en contexte est d'envisager que selon chaque contexte de changement particulier, un ensemble d'opérations sera davantage sollicité qu'un autre.

A titre d'illustration on peut se référer aux travaux de recherche de Fauvet et de Bühler (1992 : 77-131)²¹⁹ qui ont procédé à l'inventaire structuré de quatorze ensembles de conduite du changement qu'ils nomment « *logiciels stratégiques* ». Les auteurs parlent

²¹⁸ Op. cit.

²¹⁹ Op. cit.

de ces « *logiciels* » comme de programmes d'actions, de procédés et de règles de conduite de changement qu'ils ont structuré selon deux axes de base :

- Le premier axe est celui du changement opéré selon le mode de changement (mode autoritaire, mode de composition ou mode participatif (cf. 2.2.1.1.)

- Le second axe est celui du type de changement en tenant notamment compte du degré d'ouverture du système. Autrement dit, les auteurs opèrent une distinction entre les changements commandés par la pression socio-économique du dehors sur le dedans de l'organisation (système ouvert) et les changements aux origines internes (améliorations des conditions de travail, par exemple).

Par ailleurs, pour chaque « *logiciel* » les auteurs désignent le contenu du changement, les personnes concernées par celui-ci et la forme de celui-ci (cf. 1.1.2.3.). En d'autres termes, ils mettent le « *logiciel* » en contexte. Ainsi, chaque conducteur de changement peut se référer au « *logiciel* » qui convient le mieux à la situation qu'il a à gérer en référence aux situations répertoriées par Fauvet et Bühler et pour lesquelles les auteurs proposent des programmes d'actions.

3.4 L'intégration du facteur temps

Pettigrew propose à l'aide de sa grille d'analyse contextualiste d'étudier les processus de changement dans la durée.

La variable temps, et son associée l'ordre, doivent faire partie intégrante de l'unité d'étude. Les séquences de changement ne sont pas des unités anonymes répondant à une loi de fréquence, mais la matière même d'un processus en cours, inscrit dans le temps et dont l'ordre et les interrelations doivent être considérés.

L'analyse contextualiste étudie les processus de changement à partir de deux axes : (1) l'axe vertical couvre les différents niveaux d'analyse relatifs au contexte. Il renvoie autant au contexte interne (niveau de l'individu et de l'organisation) qu'au contexte externe (ce qui se passe en dehors des frontières de l'organisation). Dans l'analyse du contexte interne, le chercheur se centre sur l'individu, sur les groupes d'intérêt, les structures organisationnelles, la division du travail, les normes et valeurs, la distribution du pouvoir, les politiques de GRH mais aussi les stratégies de l'entreprise, ses résultats financiers et sa compétitivité. Le contexte externe fait référence aux données économiques, politiques, juridiques et sociales de l'environnement qui entrent en jeu dans le processus de changement. (2) L'axe horizontal intègre l'approche temporelle (passé, présent, futur).

Figure 9 : La grille d'analyse temporelle contextualiste

NIVEAUX D'ANALYSE				
Contexte externe				
- marché				
- réglementation				
- politique				
Contexte interne				
- structure				
- stratégie				
- résultats financiers				
- politique de GRH.				
CHANGEMENT ETUDIE				
	t ₁	t ₂	t ₃	temps →

Il s'agit en fait d'identifier l'ensemble des conditions, qui par interactions multiples et complexes, produisent à travers des processus divers une autre situation, sans que celle-ci ait pu être prédite avec certitude. Par ailleurs, ce modèle laisse une large place aux acteurs dans le sens où ceux-ci mobilisent sans cesse des éléments de leur contexte pour façonner le changement.

Au final, l'approche contextualiste nous invite à envisager la gestion du changement organisationnel de façon systémique, avec la définition du système à composantes humaines de Mèlèse (1990 : 25)²²⁰ en référence. C'est-à-dire vu comme un ensemble complexe composé d'éléments (hommes, machines, unités, etc.) organisés, situés dans un environnement spécifique, qui agissent et réagissent en transformant des flux de matière, d'énergie ou d'information pour assurer le développement ou la survie de l'ensemble.

²²⁰ Mèlèse J. (1990), *Approches systémiques des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine*, Les Éditions d'Organisation (1^{ère} édition 1979).

Conclusion du chapitre 1

Au terme des développements de ce premier chapitre plusieurs constats s'imposent :

- Le nombre de variables qui modulent l'efficacité d'un changement empêche de formuler des prescriptions généralisables, ou plutôt empêche d'en proposer un modèle général de gestion. Le champ de recherches sur le sujet est trop composite.

L'hétérogénéité des variables ou des dimensions qui interviennent dans le changement organisationnel, oblige à penser de manière contingente, contextualiste. L'état de l'art montre l'existence de nombreux modèles interprétatifs-actifs (de diagnostic, de décision, de processus, de réalisation). Ce sont des modèles de référence, plus ou moins formels, mais partiels qui permettent d'interpréter de façon décomposée les situations de changement. Ces modèles doivent être activés par les acteurs-clés du changement et intégrés selon les contextes. Seulement, ces acteurs-clés n'apparaissent pas clairement identifiés. Selon les cas, on parle de leaders, de gestionnaires, d'acteurs ou de conducteurs du changement, voire de DRH. Dans les faits, les DRH sont rarement désignés comme des acteurs-clés du processus de changement. Ils sont essentiellement impliqués dans les phases de mise en œuvre. On attend d'eux qu'ils jouent le rôle de facilitateur dans des processus décidés et initiés par d'autres. Ils ont alors pour mission d'aider les personnes concernées à accepter le changement. On attend d'eux qu'ils réduisent les résistances, qu'ils adaptent les politiques de gestion des ressources humaines (Cornet, 1998)²²¹.

- Le paradigme sous-jacent à la majorité des analyses théoriques, est celui du rationalisme. En conséquence, les modèles proposés présentent un caractère normatif certain.

Les prescriptions de gestion et de rôles, sont déterminées en rapport à une rationalité dominante de type économique. Il s'agit de fournir aux dirigeants des outils et des concepts susceptibles d'améliorer la situation de leur entreprise. Les recherches restent modestes pour ce qui est de l'intégration des éléments sociaux dans l'étude de décisions d'investissement. Les calculs de rentabilité ne prennent en compte que les éléments économiques trouvés dans la comptabilité analytique et omettent de considérer le poids des réactions des hommes à des moyens nouveaux de production. Le coût social

²²¹ Cornet A. (1998), « Réengineering : un défi pour les professionnels des RH ? », *Gestion 2000*, p.53-76.

indirect, c'est-à-dire tout ce qui découlerait des dysfonctionnements sociaux entraînés par le nouveau système, demeure difficile à étudier. Aussi, la manière d'aborder le changement est rarement adaptée à la complexité des équilibres sociaux qui sont en jeu.

- Le présent chapitre rend compte de l'accumulation de connaissances sur le sujet du changement organisationnel et de sa gestion. On est « submergé » de modèles interprétatifs. Paradoxalement, face à la complexité des pratiques de changement on se sent « démuné ». Les modèles théoriques peuvent paraître trop limitatifs dans la mesure où ils n'explorent souvent qu'une dimension de la réalité du changement. Ils sont normatifs or la réalité du changement ne rentre pas nécessairement dans la norme. Face à cette on est obligé de jongler avec les divers apports théoriques pour pouvoir réduire les problèmes pratiques observés.

Chapitre 2 : La gestion du changement organisationnel, modélisation pratique

D'une certaine manière, le chapitre précédent nous a conduit à définir les « éléments » du décor de notre recherche : l'objet d'étude et ses « sujets ». Dans le présent chapitre, nous allons définir le « décor » à proprement parlé, c'est-à-dire l'organisation dans laquelle les éléments préalablement définis « entrent en scène ».

Pour mettre en lumière les relations qui existent entre les divers systèmes et sous-systèmes constitutifs d'une entreprise ou d'une entité organisationnelle, le premier problème à affronter est celui de sa « représentation ». Autrement dit, quels sont les sous-systèmes à distinguer à l'intérieur de l'ensemble considéré ? Quelles sont les caractéristiques des divers environnements ? Et comment dessiner une configuration susceptible de faire apparaître les interactions qui font l'originalité de l'ensemble ?

L'objectif de ce chapitre est de faire état de cette représentation. Celle-ci correspond, par ailleurs, au construit explicatif à l'aide duquel nous lisons le changement dans l'organisation. Ce construit résulte de l'observation d'un processus de changement sur un terrain concret. Il repose sur la mise en perspective de la dialectique crozierienne de l'acteur et du système. Indiquant que la gestion du changement est subordonnée à des structurations socio-culturelles et socio-politiques internes.

Section 1: Le contexte interne du changement

La description est l'étape préliminaire à toute analyse. Comme le rappelait Lévi-Strauss (cité par Chanlat, 1998)²²², le travail classificatoire des espèces de Von Linné²²³ était

²²² Chanlat J.F. (1998), *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Presses de l'Université Laval, ESKA (2^e édition, 2000).

indispensable à Darwin. Sans cette étude descriptive préalable de l'anatomie des animaux connus, Darwin n'aurait jamais pu édifier sa théorie de l'évolution. Il en est de même en sciences sociales. Avant d'expliquer et de comprendre un phénomène humain dans sa dynamique, encore faut-il posséder des données qui le décrivent et le font par-là même exister.

Pour l'agencement de nos « données descriptives », nous nous référons à l'analyse contextuelle de Pettigrew (1985b²²⁴, 1987²²⁵, 1990²²⁶). Cet auteur distingue trois dimensions fondamentales pour ce qui est de l'analyse du contexte interne : la structure, la culture et le politique.

1.1 Structures et organisation sociale

De l'avis d'Alter (1996)²²⁷, une entreprise doit à la fois savoir organiser et innover. Mais ces deux logiques sont contradictoires : l'organisation a fondamentalement pour but de réduire les incertitudes du processus de production, notamment via l'établissement de structures stables, alors que l'innovation tire partie des incertitudes pour parvenir à transformer l'ordre des choses.

1.1.1 Découpage global des activités

« *La structure est un terme appliqué au rapport existant entre les diverses activités accomplies au sein d'une organisation* », son but est « *d'établir un agencement ordonné des fonctions de façon que les objectifs de l'organisation puissent être accomplis efficacement* » (Scott et Mitchell, 1973)²²⁸. Elle correspond donc à « *l'ensemble des relations suffisamment stables et permanentes liant les parties entre elles* » (Braesch et Haurat, 1995)²²⁹.

La théorie classique de l'organisation traite d'ordinaire deux structures de base : la chaîne de production et l'administration. L'organisation de la première concerne la chaîne de commandement directe qui dérive des fonctions organiques (création, financement et distribution de biens ou de services). L'organisation administrative est

²²³ Carl von Linné, naturaliste suédois du 18^e siècle, a établi une méthode de classification des végétaux selon trois grands règnes de la nature (minéral, végétal, animal).

²²⁴ Op. cit.

²²⁵ Op. cit.

²²⁶ Op. cit.

²²⁷ Alter N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, Presses Universitaires de France.

²²⁸ Scott W.G. et Mitchell T.R. (1973), *Organisation des structures de l'entreprise. Analyse des comportements*, Paris, clm Publi-Union (titre original (1967), *Organization theory : A behavioral analysis for management*, Irwin Inc.).

²²⁹ Braesch C. et Haurat A. (1995), *La modélisation systémique en entreprise*, Paris, Hermès.

généralement traitée comme une fonction de conseil destinée à faciliter la tâche de la chaîne de production.

La typologie classique des structures formelles revient à distinguer :

- La structure par fonctions (principe de découpage de l'organisation en grandes fonctions. Par exemple, technique, commerciale, financière, administrative etc.).
- La structure par divisions (principe de division de l'organisation en unités autonomes spécialisées sur un domaine d'activité).
- La structure par projet (principe de coordination des différentes fonctions autour de ce qui fait l'essentiel de l'activité de l'entreprise dans certains secteurs).
- La structure matricielle (principe de combinaison de deux modes principaux de division des activités).

En somme, le structurel peut être défini de manière large, comme l'ensemble des ressources, des règles, des représentations, qui encadre l'action. Il comprend à la fois les facteurs de contingence environnementaux et les dispositifs de gestion en place. « *Dans toute entreprise, les structures en place fonctionnent comme des acteurs passifs, mais influents* » (Louart, 1995 : 84)²³⁰.

A l'examen de la littérature, on peut noter que cet élément organisationnel est souvent perçu de manière instrumentale. Par exemple, Bonis (1988)²³¹ relève qu'une erreur courante en terme de gestion du changement organisationnel est de penser que la modification de l'organigramme, donc une transformation des structures, va permettre des améliorations automatiques (circuits de communication plus efficaces, plus de réactivité face aux erreurs, des décisions plus rapides et plus pertinentes car mieux argumentées). Dans une même perspective, on observe dans les analyses des théoriciens du management, l'opposition entre les structures mécaniques et organiques, identifiées à l'origine par Burns et Stalker (1961)²³², réifiant stabilité et instabilité, sclérosé et dynamique (Pichault, 1993 : 7)²³³.

Dans les années 1990, de nombreux ouvrages ont porté sur l'adaptabilité de l'entreprise. Ils faisaient l'apologie de la flexibilité de sa structure comme facteur essentiel de

²³⁰ Op. cit.

²³¹ Op. cit.

²³² Burns T. et Stalker G.M. (1961), *The management of innovation*, Londres, Tavistock.

²³³ Op. cit.

performance dans un environnement économique et technologique instable. Une succession de changements dans l'environnement (économique, social, juridique), la volonté des dirigeants de développer de nouvelles stratégies, le développement de structures informelles, ont fait émerger l'idée d'une refonte organisationnelle. Mais la révolution des formes organisationnelles n'est qu'apparente (Desreumaux, 1996²³⁴ ; Louart, 1996²³⁵) et les structures formalisées, aux règles et aux procédures clairement définies, restent les garantes d'une stabilité pérenne pour les entreprises (Mintzberg, 1994)²³⁶).

1.1.2 Modes de coordination et configurations organisationnelles

Mintzberg (1979)²³⁷ va différencier les structures non pas selon leur mode principal de découpage, mais selon leur mode principal de coordination. La coordination entre les membres de l'organisation est pour Mintzberg sa principale caractéristique et son principe fonctionnel. L'auteur a identifié cinq modes de coordination :

- L'ajustement mutuel. Il consiste à s'accorder par une communication informelle (en discutant, par gestes, etc.).
- La supervision directe. Dans ce mode, un responsable hiérarchique donne des instructions à des subordonnés et contrôle leur travail.
- La standardisation des procédés. Les méthodes de travail, les procédures sont consignées par avance. L'exécutant suit la programmation, sans le concours d'une tierce personne.
- La standardisation des résultats. Au lieu de spécifier les procédés, les objectifs à atteindre sont fixés. On peut citer l'exemple du VRP qui doit réaliser un chiffre de vente dans un délai donné, sans que soit spécifiée la méthode permettant d'y parvenir.
- La standardisation des qualifications. Cette méthode est utilisée lorsque le travail nécessite une large autonomie et qu'il est difficile de définir à l'avance les résultats ou les méthodes. La coordination se fait alors par la spécification de la formation requise pour exécuter la tâche.

²³⁴ Desreumaux A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.86-108.

²³⁵ Louart P. (1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.74-85.

²³⁶ Mintzberg H. (1994), *The rise and fall of strategic planning*, New York, The Free Press (trad. (1995), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod).

²³⁷ Op. cit.

A partir de ce cadre conceptuel, en intégrant d'autres éléments de configuration (taille, système technique, nature du marché et de l'environnement, etc.) et sur la base de nombreux travaux empiriques, Mintzberg a construit une typologie des formes d'organisation distinguant sept types de configurations organisationnelles.

1.1.2.1 L'organisation entrepreneuriale ou la structure simple

L'organisation entrepreneuriale correspond à une structure simple, informelle, flexible, non élaborée. Elle se limite à une unité composée de un ou plusieurs dirigeants et d'un groupe de salariés exécutant le travail. Le sommet stratégique²³⁸ y assure la coordination par supervision directe. C'est la configuration type des entreprises jeunes et des PME évoluant dans un environnement simple et dynamique. Elle assure des réponses rapides, mais elle est vulnérable.

1.1.2.2 L'organisation mécaniste ou la bureaucratie industrielle

Dans l'organisation mécaniste, la coordination passe par la standardisation des procédés de travail opérationnel et par des postes spécialisés d'un niveau de compétence faible. Un grand nombre de règles, de procédures et de communications formalisées régulent le fonctionnement d'unités de grande taille dont les tâches sont routinières, très spécialisées et regroupées selon un mode fonctionnel. Les pouvoirs de décision sont relativement centralisés, la structure administrative élaborée et une distinction nette entre opérationnels et fonctionnels est établie. Cette configuration correspond à celle d'organisations de grande taille et âgées évoluant dans un environnement simple et stable. Elle est courante dans la production de biens et de services de masse ainsi que dans l'administration. Elle assure l'efficacité et la précision. Mais l'obsession du contrôle, à travers la rationalisation du travail, peut mener à des problèmes humains dans le centre opérationnel.

1.1.2.3 La bureaucratie professionnelle

Dans la configuration professionnelle, les membres du centre opérationnel exercent une poussée vers le professionnalisme afin de diminuer l'influence que les autres (collègues, hiérarchie, administrateurs) ont sur leur travail. La coordination est assurée par la normalisation des compétences et non des procédés. C'est la structure qu'adoptent souvent les hôpitaux, les universités, les cabinets comptables, les services d'action sociale. Son avantage tient à l'autonomie qu'elle assure. Son inconvénient est qu'elle peut être à l'origine de problèmes de coordination, de mauvais emploi des disponibilités professionnelles.

²³⁸ La distinction des catégories d'acteurs reprise ici a été réalisée au chapitre 1, paragraphe 2.1.1.

1.1.2.4 L'organisation divisionnelle

Dans leur recherche d'autonomie, les managers de la ligne hiérarchique exercent une force en faveur de la balkanisation de la structure pour concentrer le pouvoir dans leurs propres unités. Les divisions sont fondées sur le marché et couplées de façon très souple sous le contrôle du centre administratif du siège. Les divisions sont autonomes dans la conduite de leurs activités, mais soumises au système de contrôle des performances qui entraîne la standardisation des résultats. Cette configuration est typique des grandes entreprises industrielles ou de service de type conglomérat (*Du Pont de Nemours, General Motors*) évoluant sur des marchés diversifiés. Son inconvénient est que le conglomérat rend coûteuse et décourage l'innovation.

1.1.2.5 L'adhocratie ou organisation innovatrice

L'adhocratie, ce vocable désigne une configuration à la fois très complexe et non normalisée. Les règles de ce type d'organisation sont « *ad hoc* », c'est-à-dire définies en fonction de la nature des questions à résoudre. Il s'agit d'une structure extrêmement fluide où la coordination s'opère par ajustement mutuel au moyen de communication informelle. Le pouvoir passe constamment d'un individu à l'autre et la coordination et le contrôle se font par adaptation mutuelle et interaction d'experts compétents, au moyen de communications informelles. La structure est matricielle. Les activités sont tournées vers l'innovation avec des personnels hautement qualifiés. On la trouve dans des secteurs comme l'industrie aérospatiale, la pétrochimie, le conseil, l'informatique. Elle est fréquente dans des industries jeunes évoluant dans un environnement complexe et dynamique, comprenant les technologies de pointe, les changements fréquents de produits (dus à une concurrence sévère).

Mintzberg a, par la suite, complété sa typologie en y ajoutant deux autres formes d'organisation.

1.1.2.6 L'organisation missionnaire

L'organisation missionnaire est centrée sur l'idéologie de l'entreprise. Lorsque l'identification est à la fois suffisamment forte et naturelle pour jouer le rôle d'un mécanisme nécessaire de coordination, l'organisation tend à adopter la configuration missionnaire. La coordination y est fondée sur la standardisation des normes et des croyances. Ce qui compte avant tout c'est la mission, c'est-à-dire « *un ensemble d'efforts qui doit être typique, clair et bien ciblé, de sorte que ses membres soient capables de s'identifier avec celui-ci* » (Mintzberg, 1998)²³⁹. Cette configuration concerne des entreprises à forte culture (*Toyota, Hewlett Packard*) ou des organisations de type ONG.

²³⁹ Op. cit.

1.1.2.7 L'organisation politique

L'organisation politique est centrée sur les conflits de pouvoir. Il est à noter que Mintzberg a une vision pathologique de cette configuration, considérant que l'irruption du politique tend à parasiter et à effacer les modes « normaux » de coordination. Ce dernier type peut co-exister avec les autres configurations ou être une configuration à part entière.

Cette typologie, proposée par Mintzberg, regroupe des « *types-idéaux, qu'il faut utiliser comme tels* » (Cabin, 1998)²⁴⁰. En d'autres termes, les modèles servent de référentiel d'analyse, mais ils ne peuvent en aucun cas s'imposer comme des référentiels normatifs stricts et uniques. En outre, ces types-idéaux offrent un contexte relationnel typique²⁴¹ (Romelaer, 2000)²⁴². D'ailleurs, Weber (1965)²⁴³ suggère que pour comprendre un comportement, il faut passer par un premier stade d'analyse qui est de se le représenter comme « ajusté », en ce sens qu'il se déduit purement et simplement des contraintes structurelles.

1.1.3 Structures de relations

La faiblesse majeure des développements précédents portant sur la configuration des structures de la firme, est d'ignorer la dimension dynamique et processuelle des phénomènes de structuration. En effet, ces développements « classiques » supposent un ajustement instantané des structures aux changements de stratégie ou d'environnement. Ils ne tentent pas d'étudier les ressources et les compétences sous-tendues à ces évolutions structurelles. Ils se contentent de supposer leur existence ou de faire l'hypothèse que certaines structures formelles sont plus propices à tel ou tel type de processus, sans analyser le processus lui-même. Cette incurie peut être palliée par l'adoption d'une perspective structurationniste. Et en s'attardant sur les régulations sous-tendues à l'approche configurationnelle.

1.1.3.1 Points de vue structurationnistes

Pour définir la notion d'entreprise en deux mots, nous pouvons utiliser les termes « structures » et « action ». Une entreprise est un ensemble de ressources situées dans

²⁴⁰ Cabin P. (1998), « Henry Mintzberg : "Nous vivons dans le culte du management" », *Sciences Humaines*, Hors Série n°20, mars-avril, p.16-19.

²⁴¹ Les configurations reflètent des tendances dominantes de coordination. En caricaturant, la structure mécaniste par exemple, on peut dire que le rôle de la hiérarchie de premier niveau est de faire appliquer, par les salariés, des procédures qui ont été élaborées par des spécialistes qui ne savent pas ce qui se passe sur le terrain.

²⁴² Romelaer P. (2000), « Rencontres et organisation », in Autissier D. et Wacheux F. (Eds), *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Paris, L'Harmattan, p59-97.

²⁴³ Weber M. (1965), « Essai sur quelques catégories de la sociologie compréhensive », in *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon (1^{ère} édition 1913).

des structures que les acteurs mobilisent pour la réalisation de leurs actions et dont les résultats participent à l'actualisation de ces mêmes structures. La relation entre ces deux termes ne figure pas une causalité linéaire, mais une fonction de récursivité à partir de laquelle ces deux notions se définissent mutuellement. Ainsi, la théorie de la structuration postule que l'action (ce qui se fait) et la structure (les moyens mobilisés dans l'action) se co-déterminent par récursivité dans les interactions.

Autrement dit, les activités sociales des acteurs sont récursives et recréées sans cesse par eux (Giddens, 1984)²⁴⁴. Pour ce faire, les acteurs font usage des moyens qui leur permettent de s'exprimer en tant qu'acteurs. Ces moyens sont créés par les activités sociales elles-mêmes. Ainsi, les agents produisent-ils et reproduisent-ils les conditions même qui rendent leurs activités possibles. La récursivité implique qu'il n'existe pas de relations univoques cause-effet, mais bien des relations circulaires, des anneaux de causalité, dans la terminologie de Weick (1979)²⁴⁵.

« La résolution mutuelle et récursive de l'action et de la structure par les acteurs pose la question de leur engagement et plus particulièrement de leur non-engagement. Peut être parce que le changement est synonyme d'angoisses existentielles, les acteurs ont tendance, de manière plus ou moins formalisée, à développer des routines par lesquelles ils s'aménagent des zones de stabilité et de sécurité » (Autissier et Wacheux, 2000 : 40)²⁴⁶. Les structures sont à la base de routines opérationnelles élaborées par des acteurs en quête de stabilité sécurisante. Cela peut être perçu comme un non-engagement dans l'action de leur part. Une action de routine est une action fortement saturée par le « tenu pour acquis ». Elle est fondamentale à la sécurité ontologique de l'acteur (Rojot, 2000 : 51)²⁴⁷.

Les routines, les sentiers, les chemins et les itinéraires sont des éléments essentiels de la trame du social et de la reproduction des propriétés structurelles des systèmes sociaux. Elles poussent dans le sens de la stabilité structurelle, par opposition au changement. Les routines permettent à l'acteur de maintenir une partie importante de son fonctionnement sans changement. Cette ambition relève du fait que chaque changement requiert de l'énergie et du temps²⁴⁸.

²⁴⁴ Giddens A. (1984), *The constitution of society*, Berkeley, California University Press.

²⁴⁵ Weick K.E. (1979), *The social psychology of organization*, Reading Mass., Addison Wesley.

²⁴⁶ Autissier D. et Wacheux F. (2000), « Retours d'expérience d'actions de changement dans les entreprises », in Autissier D. et Wacheux F. (Eds), *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Paris, L'Harmattan, p.25-44.

²⁴⁷ Rojot J. (2000), « La théorie de la structuration chez Anthony Giddens », in Autissier D. et Wacheux F. (Eds), *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Paris, L'Harmattan, p.47-57.

²⁴⁸ Par exemple, pour convaincre de façon coordonnée plusieurs personnes appartenant à plusieurs départements de son entreprise.

1.1.3.2 Structures formelles et structures informelles

La théorie classique de l'organisation traite presque exclusivement avec l'anatomie de l'organisation formelle. Elle a un riche passé, qui comprend des auteurs comme Mooney et Reiley (1931)²⁴⁹, Gulick et Urwick (1937)²⁵⁰, Weber (1952)²⁵¹, Fayol (1916)²⁵². Aujourd'hui, tout manuel d'introduction à l'étude du management traite de l'organisation en suivant la voie tracée par ces auteurs, et d'autres, qui ont été les pionniers du développement de la théorie formelle.

Néanmoins, l'analyse des organisations distingue traditionnellement une structure formelle et une structure informelle (Friedberg, 1992)²⁵³. La première correspondrait à la partie officielle et codifiée de la structure²⁵⁴. La seconde renvoie au foisonnement des pratiques, interactions et relations non prévues officiellement, voire clandestines (Bernoux, 1981)²⁵⁵ et occultes, et qui forment ce qu'on pourrait appeler une seconde réalité parallèle, en opposition à la première.

La structure formelle ne dispose d'aucune rationalité supérieure aux conduites et pratiques qu'elle cherche à canaliser et à réguler. En tant qu'instrument de gouvernement et de régulation de l'organisation, elle est le produit d'une négociation entre ses membres. Elle est l'expression cristallisée et codifiée d'un rapport de forces et d'un compromis entre les participants, qu'elle a en même temps pour fonction de figer. La régulation qu'elle opère n'est jamais totale. Elle est constamment débordée par un ensemble de pratiques qui ne respectent pas les prescriptions qu'elle édicte.

En somme, les institutions proposent des modèles types de responsabilité, des répertoires de règles ou de procédures, mais chaque communauté de pratique doit incorporer ces artefacts institutionnels dans sa propre pratique, et décider, selon la situation spécifique, quel sens leur attribuer, comment et quand les utiliser, quand les ignorer. Sans fournir de réponse définitive à ces points, Wenger (1998)²⁵⁶ suggère de faire en sorte que le *design* de la structure reste minimal pour laisser de l'espace aux

²⁴⁹ Mooney J.D. et Reiley A.C. (1931), *Onward industry*, New York, Harper and Bros.

²⁵⁰ Gulick L. et Urwick L. (1937), *Paper on the science of administration*, New York, Institute of Public Administration.

²⁵¹ Weber M. (1952), « The essentials of bureaucratic organization : an ideal-type construction », in Merton R.K. et al. (Eds), *A reader bureaucracy*, New York, The Free Press of Glencoe, p.18-27.

²⁵² Op. cit.

²⁵³ Friedberg E. (1992), « Les quatre dimensions de l'action organisée », *Revue Française de Sociologie*, p.531-557.

²⁵⁴ Telle que décrite en 1.1.1. et 1.1.2. de ce chapitre.

²⁵⁵ Bernoux P. (1981), *Un travail à soi*, Toulouse, Privat.

²⁵⁶ Wenger E. (1998), *Communities of practice : learning, meaning and identity*, New York, Cambridge University Press.

pratiques émergentes tout en étant suffisamment présent pour contribuer à la cohérence de l'organisation.

Au terme de ces premiers développements, nous retiendrons que la structure (formelle) constitue un premier maillage qui oriente l'homme et son action dans l'organisation. Il s'agit de celui que l'on perçoit le plus immédiatement via un organigramme, par exemple. Mais il en existe d'autres, plus immatériels, tels que la culture.

1.2 Médiations culturelles

En réalité, un grand nombre de structures et de pratiques des organisations sont l'expression de modèles de signification subjective. Leur compréhension est essentielle pour bien saisir le fonctionnement au jour le jour d'une organisation. C'est ainsi que les réunions sont plus que des réunions. Elles véhiculent d'importants aspects de la culture organisationnelle (Morgan, 1989)²⁵⁷.

Livian (2000)²⁵⁸ nous rappelle que dans la lignée des travaux d'Aston, la thèse d'un universalisme des structures d'entreprises à niveau d'industrialisation comparable, s'était imposée dans les années 70. Les recherches montraient le peu de différences des résultats dans les divers pays développés d'Europe ou entre l'Europe et les États-Unis. Cette thèse de l'universalité est aujourd'hui largement abandonnée. Par la suite, on a pu montrer que « *l'indifférence culturelle* » de ces résultats était largement liée à la méthodologie utilisée. Surtout, d'autres études ont pu montrer à l'inverse que les modes d'organisation étaient fortement influencés par les caractéristiques culturelles des groupes sociaux et surtout des pays dans lesquels ils étaient mis en œuvre.

1.2.1 Les avatars de la culture

La notion de culture est une création anthropologique du 20^e siècle. Si elle occupe aujourd'hui une place de choix dans les sciences humaines, c'est qu'elle est le lieu d'un interminable débat sur la place de l'universel et du particulier dans l'action et la pensée humaines (Journet, 2000)²⁵⁹. Par ailleurs, dans le champ des sciences sociales, l'argument de la culture tend à se manifester à mesure que les limites des théories rationalistes de l'action humaine sont mesurées.

²⁵⁷ Op. cit.

²⁵⁸ Op. cit.

²⁵⁹ Journet N. (2000), « Penser la culture », *Sciences Humaines*, n°110, novembre, p.22-25.

1.2.1.1 La culture en théorie

La culture, nous enseigne Morin (2001)²⁶⁰, « est un ensemble de savoirs, savoir-faire, règles, stratégies, *habitus*²⁶¹, coutumes, normes, interdits, croyances, rites, valeurs, mythes, idées, acquis, qui se perpétue de génération en génération, se reproduit en chaque individu et entretient, par génération et ré-génération, la complexité individuelle et la complexité sociale ». Il nous est possible de saisir à travers cette première définition générale de la culture, la complexité des liens qu'entretient, créée et nourrit la culture avec l'ensemble du corps social.

Selon D'Iribarne et al. (1998)²⁶², l'universalité de la culture est un paradigme ancré dans beaucoup d'esprits²⁶³. En conséquence, pour certains, il est difficile de concevoir, et même d'imaginer, que « l'autre » puisse être différent et penser autrement. Cette méconnaissance de son voisin a suscité au fil du temps une incompréhension récurrente lorsque deux cultures doivent interagir²⁶⁴. Pour ces auteurs, « la culture ne rassemble pas dans le fait d'accorder de la valeur aux même réalités, mais définit le terrain sur lequel s'affrontent ceux qui s'opposent dans ce à quoi ils donnent de la valeur. En d'autres termes, la culture n'est pas le conformisme des idées, mais un échange de sentiments différents sur des valeurs communes. Une même chose peut être regardée différemment dans un pays. La culture est donc diversité, variété ».

Concernant le concept de culture, Hofstede (1994)²⁶⁵ postule que chacun d'entre nous porte en lui des modes de pensée, de sentiment et d'action potentielle qui sont le résultat d'un apprentissage continu, d'une « programmation mentale », c'est-à-dire d'un conditionnement, généralement inconscient. Selon l'auteur, ces programmes mentaux trouvent leur origine dans les divers environnements sociaux rencontrés au cours d'une vie²⁶⁶. Si la programmation commence dans l'environnement dans lequel grandit l'enfant, en général une famille, elle continue tout au long de la scolarité, et l'on ne peut comprendre ce qui se passe dans les écoles que si l'on sait ce qui se passe avant et après l'école. La programmation se poursuit ensuite dans le milieu de travail. La politique et

²⁶⁰ Morin E. (2001), *La Méthode 5 : l'humanité de l'humanité*, Seuil, Paris.

²⁶¹ L'*habitus* est, dans la sociologie de Bourdieu, « l'atome » de culture : un *habitus* est une disposition intérieure, culturellement acquise, à reproduire certaines pratiques et à accorder foi à certaines représentations. Les *habitus* sont largement inconscients (gestuelle, posture) donc difficilement manipulables.

²⁶² D'Iribarne P., Henry A., Segal J.P., Chevrier S., Globokar T. (1998), *Culture et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil.

²⁶³ Les auteurs dénoncent en particulier le rejet du culturalisme par les français et l'expliquent par l'existence de l'axiome de base de la primauté de l'action et de l'intentionnalité sur le déterminisme possible d'une culture.

²⁶⁴ En particulier dans le cadre de fusions-acquisitions.

²⁶⁵ Hofstede G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

²⁶⁶ Famille, quartier, école, groupe de jeunes, lieu de travail et milieu de vie.

les relations entre les citoyens et les autorités sont le prolongement des relations vécues dans la famille, les études et le travail. En résumé, peur, colère, amour, joie ou tristesse, le besoin de contact avec les autres, le besoin de jeux, d'exercices, l'aptitude à observer l'environnement et à en parler avec d'autres, tout cela appartient à la programmation mentale. Et, ce que chacun fait de ses (ou ces) sentiments, la façon dont il les exprime, dont il relate ses observations, appartient au domaine de la culture.

D'Iribarne et al. (1998)²⁶⁷ rappellent que la culture se niche avant tout dans le sens donné aux actes, aux paroles et aux gestes. Elle est constituée par l'interprétation du monde et de ses contextes.

1.2.1.2 La culture d'entreprise

Les cultures d'entreprise sont des concrétisations spécifiques de structures nationales et régionales plus vastes. Par voie de conséquence, ceux qui cherchent à mobiliser un personnel japonais, français, britannique ou américain en donnant un sens et un but à sa culture d'entreprise seront bien inspirés de choisir leurs idées et leurs thèmes dans la macroculture²⁶⁸ où leur organisation est insérée. S'ils ne le font pas, ils risquent de n'être pas compris (D'Iribarne, 1989)²⁶⁹. Autrement dit, le personnel interprète, et comprend, les actions managériales dans les catégories de la culture locale qui est un mixe de la culture nationale et de la culture d'entreprise (D'Iribarne, 2000)²⁷⁰.

Les entreprises ne sont pas seulement des combinaisons de phénomènes sociaux ayant trouvé leur origine dans la société. Elles sont également des espaces sociaux particuliers, dotés d'une certaine autonomie. A ce titre elles développent leur propre culture. Jaques (1972)²⁷¹ fut parmi les premiers à se référer explicitement au concept de culture d'entreprise et à en proposer une définition. Pour l'auteur, « *la culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous les membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres* ». En d'autres termes, et en première approche, la culture d'entreprise est un concept qui met l'accent sur ce qu'il y a de commun aux membres de l'entreprise. Mais plus précisément, tel que c'est illustré dans l'encadré ci-après, « *la culture d'une organisation définit un comportement approprié, elle relie et motive les individus, et impose certaines solutions là où il y a ambiguïté. Elle gouverne la façon*

²⁶⁷ Op. cit.

²⁶⁸ Il importe de distinguer la culture interne à l'organisation et celles, plus larges telles que définies précédemment (1.2.1.1.), qui lui sont externes. Nous appelons la première culture d'entreprise et les secondes macrocultures.

²⁶⁹ D'Iribarne P. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.

²⁷⁰ D'Iribarne P. (2000), « Le management : une affaire de cultures politiques », *Sciences Humaines*, n°110, novembre, p.44-45.

²⁷¹ Jaques E. (1972), *Intervention et changement dans l'entreprise*, Paris, Dunod.

dont une entreprise traite l'information, ses relations internes et ses valeurs. Elle fonctionne à tous les niveaux, du subconscient au manifeste » (Hampden-Turner, 1992 : 9)²⁷². Du reste, dans chaque entreprise, une culture coexiste avec un ensemble de sous-cultures²⁷³ propres aux différents groupes d'acteurs de l'organisation.

Encadré 4 : Illustration de la manifestation de la culture d'entreprise

Témoignage d'un dirigeant d'une entreprise récemment créée par la fusion de deux sociétés industrielles : « *Quand j'ai besoin d'une nouvelle pièce, je peux demander à quelqu'un de l'entreprise (A) de s'en occuper : il rentrera dans son bureau et je ne le reverrai pas de deux mois, mais il reviendra avec un dossier de 2,5kg, contenant tous les plans, croquis et dessin possibles de la pièce en question, des machines permettant de la fabriquer, des ateliers et des usines nouvelles pour installer les machines. Face à ce même problème, quelqu'un de l'entreprise (B) ira immédiatement chercher un sous traitant dans les pages jaunes de l'annuaire* ».

En résumé, la culture d'entreprise relève du fait que les entreprises souscrivent à certaines valeurs dominantes de leur environnement national ou sociétal et que, d'autre part, elles structurent les valeurs fondamentales, codes et représentations de leurs membres. Ainsi, la culture d'entreprise désigne les valeurs et les usages partagés par l'ensemble des composants du groupe ou, au moins, par les instances dirigeantes (Kotter et Heskett, 1992)²⁷⁴.

Si l'on ne tient pas compte des convictions spécifiques partagées par le personnel (sous-cultures), on peut dire que la culture d'une entreprise est forte quand elle soude tous les employés. A l'inverse, elle est faible quand ceux-ci affichent des opinions divergentes, voire contradictoires, pour se sentir différents les uns des autres.

Théoriquement, une forte culture d'entreprise renforce la performance économique d'une société en réduisant ses coûts, notamment d'encadrement : les convictions, pratiques et mythes communs qui définissent la culture d'entreprise constituent un mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts des salariés.

Ce dernier point trahit une vision quelque peu réductionniste de l'approche culturelle puisqu'elle est instrumentale. Dans cette perspective, la culture n'est effectivement qu'un moyen stratégique pour tenter d'obtenir des travailleurs leur identification et leur adhésion aux objectifs que les dirigeants avaient définis.

²⁷² Hampden-Turner C. (1992), *La culture d'entreprise. Des cercles vicieux aux cercles vertueux*, Paris, Seuil (Titre original : *Corporate culture. From vicious to virtuous circles*, Londres, Business books Ltd).

²⁷³ Spécificités culturelles des groupes d'acteurs, subordonnées à l'existence d'une culture d'entreprise commune.

²⁷⁴ Kotter J.P. et Heskett J.L. (1992), *Corporate culture and performance* (trad. (1993) *Culture et performances : le second souffle de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation).

1.2.2 *Leviers culturels*

De l'avis de Hampden-Turner (1992 : 247)²⁷⁵, intervenir pour changer une culture d'entreprise est possible. La méthode passe par une exploration progressive des ses valeurs, mythes et rituels au moyen d'interviews et de discussions de groupe. Ce procédé doit permettre de comprendre clairement les paradigmes culturels sur lesquels fonctionne l'entreprise.

De son côté, Janne (1976)²⁷⁶ a identifié sept moyens d'action pour changer la culture d'entreprise.

Encadré 5 : Les sept leviers d'action pour obtenir un changement de culture (d'après Janne, 1976)²⁷⁷

1. Le langage
2. L'éducation
3. La propagande
4. Les prédictions créatrices, accélératrice et destructrices
5. L'attente normative
6. La mode
7. Les exemples et modèles culturels

1.2.2.1 **Le langage**

Le vocable différencie le groupe qui l'emploie de ceux qui utilisent d'autres langages. En même temps qu'il devient moyen d'identification et d'intégration, il isole la communauté linguistique des influences extérieures. Chaque langue constitue un des fondements naturels de la culture. Au niveau d'une organisation, la mise en place de nouvelles procédures telles que le Management par la Qualité Totale, par exemple, s'accompagne nécessairement de l'introduction d'un vocabulaire nouveau, porteur de valeurs nouvelles. En ce sens, l'introduction dans le langage d'une organisation de mots nouveaux ou de nouvelles expressions modifie ou accroît la culture de la communauté humaine. Aux mots anciens sont liés des représentations, des pratiques et des habitudes. C'est pourquoi lorsqu'on veut introduire un changement significatif, il est recommandé de changer le vocabulaire.

²⁷⁵ Op. cit.

²⁷⁶ Janne H. (1976), *Le système social. Essai de théorie générale*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.

²⁷⁷ Op. cit.

1.2.2.2 La formation

Les entreprises avancées dépensent des sommes considérables pour la formation (souvent de 3 à 10% de la masse salariale) (Brilman, 2000)²⁷⁸. Mais, à ce sujet, les recherches réalisées en France sur les populations d'ouvriers et d'employés ont mis en évidence deux tendances principales à l'égard de la formation. La première, correspond au fait que la formation est souvent assimilée à un retour à l'école qui risque de rappeler les difficultés d'apprentissage éprouvées dans le passé (Demart 1986²⁷⁹, Padé 1992²⁸⁰). La situation d'apprentissage, mise en relation avec les échecs scolaires antérieurs, engendre alors une remise en cause des capacités de chacun à apprendre (Aventur et Hanchane 1999²⁸¹). La seconde tendance est que les salariés tendent à percevoir leur participation à une formation comme une remise en cause de leurs compétences et non comme un tremplin pour faciliter le changement et s'adapter à de nouvelles situations sociales et professionnelles.

1.2.2.3 La propagande

La propagande est également un moyen d'acculturation²⁸². Elle est une méthode de conditionnement social utilisée dans le but d'exercer une pression psychologique sur un ensemble d'individus dont on espère infléchir les opinions et les comportements dans un sens déterminé. Les techniques de propagande les plus classiques sont l'utilisation de l'argument de la majorité, l'invocation d'un nom pourvu de prestige²⁸³, le recours aux clichés, aux généralités vagues et impressionnantes, aux dénominations flatteuses ou injurieuses (Stoetzel, 1978)²⁸⁴.

1.2.2.4 Les prédictions

Sous la dénomination de prédictions on rassemble tout ce qui découle du fait que les hommes ne réagissent pas seulement aux caractères objectifs d'une situation, mais à la signification qu'ils lui donnent. Ce faisant, en matière sociale, il suffit souvent qu'une

²⁷⁸ Op. cit.

²⁷⁹ Demart M. (1986), « Un problème d'hommes, un problème de société », *Migrants Formation*, n°64, p.47-52.

²⁸⁰ Padé D. (1992), « Histoire de vie : un passage possible vers l'insertion et la formation des faibles niveaux » *Education Permanente*, n°111, p.167-171.

²⁸¹ Aventur F. et Hanchane S. (1999), « Inégalités d'accès et pratiques de formation continue dans les entreprises françaises », *Formation et Emploi*, n°66, p. 5-20.

²⁸² Dans les années 30, les trois anthropologues Redfield, Linton et Herskovitz nomment acculturation les changements qui sont induits dans une culture par le contact avec une autre culture. Bastide et Balandier ont, chacun à leur manière, introduit les études d'acculturation dans l'espace de l'anthropologie française. Aujourd'hui, on ne fait pratiquement plus usage de cette notion.

²⁸³ Dans ce cas on cautionne quelque chose par une personne de notoriété, par une valeur ayant du prestige.

²⁸⁴ Stoetzel J. (1978), *La psychologie sociale*, Paris, Flammarion.



masse de personnes croit en quelque chose pour que l'idée se concrétise²⁸⁵. Il y a prédiction créatrice quand le phénomène n'existe pas en réalité, mais découle de la prédiction. Celle-ci est accélératrice lorsque le phénomène est réel, et qu'il est amplifié ou accéléré par sa diffusion. La prédiction est destructrice si, au contraire, elle empêche le phénomène de se réaliser²⁸⁶. L'idée de prédiction explique l'importance dans le management de la nécessité de la vision. La vision formule l'ambition et les espoirs des résultats de gestion.

1.2.2.5 La pression sociale

La pression sociale n'est autre que l'attente d'une réaction conforme, à certaines normes, qui pousse l'homme à exécuter l'acte escompté. Ce penchant pour la conformité aux normes, pour le respect des statuts et des rôles, est non seulement le fruit des apprentissages sociaux du jeune âge, mais aussi un besoin de sécurisation. De cette reconnaissance du phénomène de pression sociale créée par un groupe sur l'individu, découle un principe d'acculturation qui consiste à placer dans des groupes conformes les individus à éduquer.

1.2.2.6 La mode

Les modes ont été nombreuses en matière de management depuis l'époque de Taylor. En général, une mode de management trouve sa source dans les performances d'une entreprise innovante et audacieuse. Les méthodes de management ayant donné ces résultats sont décrites et diffusées par les dirigeants eux-mêmes, des consultants, des professeurs, voire des journalistes. Il faut savoir se saisir des modes pour donner l'envie à son personnel de mettre en œuvre la transformation.

1.2.2.7 Les modèles culturels

Les exemples et modèles culturels peuvent également servir de levier. « L'économie dominante » conserve à travers l'histoire sa vertu de modèle culturel²⁸⁷. Ainsi, le modèle américain a inspiré l'Occident depuis 1945 et son influence persiste encore au début du 21^e siècle. L'imitation de ces modèles s'avère un des processus d'acculturation les plus importants.

Adopter une approche culturelle c'est admettre que tout groupe humain appréhende la réalité à travers des « *verres colorés* ». Le rôle de l'approche culturelle, est de mettre en

²⁸⁵ Si le public croit une banque insolvable et se précipite pour retirer ses dépôts, celle-ci le devient effectivement rapidement.

²⁸⁶ Une attaque surprise est déjouée par les défenseurs si ceux-ci ont été alertés auparavant.

²⁸⁷ On distingue différents niveaux de modèles : les modèles d'hommes, d'équipes, d'organisation, de nations.

évidence la couleur de ces verres (Claval, 2000)²⁸⁸. Chaque organisation ou partie d'organisation, présente une mosaïque spécifique de cultures de types différents. L'approche culturelle permet de mettre en évidence la diversité humaine au sein des organisations tout en indiquant que cette diversité ne signifie pas nécessairement hétérogénéité radicale (la culture d'entreprise englobe les sous-cultures). Il importe que l'agent de changement soit attentif à cet élément structurant de la vie sociale en vue d'ajuster au mieux les stratégies auxquelles il aura recours (Nizet. et Huybrechts, 1998)²⁸⁹. Celles-ci vont venir s'inscrire parmi d'autres stratégies, notamment celles des acteurs qui agissent par rapport à des logiques politiques.

Encadré 6 : Un exemple de médiation culturelle

La forte croissance de l'activité « équipements automatisés » entraîne l'embauche de 20 personnes, plus jeunes, plus diplômées (BTS, ingénieurs) que les salariés en poste. Le drapeau du changement est planté par le directeur, soutenu par les nouveaux arrivants. « *Les jeunes m'ont aidé à faire comprendre aux anciens qu'il fallait changer* ».

(...) Un constat unanime se dégage : **depuis que les jeunes sont arrivés, l'entreprise est devenue un « bouillon de culture » plein de créativité.**

Source : F. Travail & Changement, n°260, octobre 2000.

1.3 Structurations politiques

La plupart du temps, la structure, les règles et les façons de faire d'une organisation sont considérés comme des instruments rationnels destinés à faciliter l'accomplissement d'une tâche. Mais la structure et les règles de l'organisation servent souvent d'instrument politique. La taille et le statut d'un groupe, ou d'un service, à l'intérieur d'une organisation, donnent souvent une indication de son pouvoir dans l'organisation prise dans son ensemble (Morgan, 1989)²⁹⁰.

1.3.1 Le pouvoir dans l'organisation

En dépit du mythe politique de l'égalité des hommes, certains sont plus égaux que d'autres, en particulier au sein d'une organisation. Ainsi, parmi tout le personnel d'une organisation, seule une minorité possède l'autorité²⁹¹, est responsable, a les qualifications requises, possède le savoir, et est considérée comme engagée directement

²⁸⁸ Claval P. (2000), « Les dimensions cachées de l'espace », *Sciences Humaines*, n°110, novembre, p.30-31.

²⁸⁹ Op. cit.

²⁹⁰ Op. cit.

²⁹¹ L'autorité est souvent assimilée à un pouvoir devant lequel on s'incline par crainte ou par respect.

dans la réalisation des objectifs de l'organisation. La dynamique sous-jacente de ce clivage fondamental ne conduit pas uniquement à la construction d'une échelle inégalitaire de qualifications et d'aptitudes. Elle va beaucoup plus loin puisque le personnel de l'organisation agit dans cet esprit selon le postulat qui lui sous-tend et qui veut que seule une petite minorité possède la totalité (Sievers, 1990)²⁹².

Dans une telle perspective, Crozier et Friedberg (1977)²⁹³ nous montrent que l'élément décisif du comportement est le jeu de pouvoir et d'influence auquel l'individu participe et à travers lequel il affirme son existence sociale au sein de l'organisation. Pour ces auteurs, toute structure d'action collective se constitue comme un système de pouvoir. Elle est phénomène, effet et fait de pouvoir. En tant que construit humain, elle aménage, régularise, apprivoise et crée du pouvoir. En d'autres termes, le pouvoir se caractérise par des processus d'interactions entre les individus au sein de la société.

En ce qui concerne la définition du concept de pouvoir, la paternité en revient au politologue Dahl (1957)²⁹⁴ pour qui « *un individu exerce un pouvoir sur un autre individu, dans la mesure où il obtient de ce dernier des comportements, des actions, voire des conceptions que celui-ci n'aurait pas eu sans son intervention* ». L'expérience de Milgram (1974)²⁹⁵ en est une parfaite illustration. Cet auteur s'est interrogé sur les déclarations des anciens tortionnaires nazis. Ceux-ci se justifiaient d'avoir réalisé leur sale besogne en déclarant qu'ils avaient agi sur ordre. Aussi, Milgram imagina-t-il l'expérience suivante :

²⁹² Sievers B. (1990), « La motivation : un ersatz de significations », in Chanlat J.F. (Eds), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Presses de l'Université de Laval, ESKA, p.337-361.

²⁹³ Op. cit.

²⁹⁴ Dahl R.A. (1957), « The concept of power », *Behavioral Science*, n°2, p.201-215.

²⁹⁵ Milgram S. (1974), *Obedience to authority : an experimental view*, New York, Harper and Row (trad. (1974), *La soumission à l'autorité*, Calmann-Lévy).

Encadré 7 : La soumission à l'autorité testée par Milgram

Milgram commença par recruter (par petite annonce) un sujet afin de participer à une expérience. On expliqua à cette personne qu'il s'agissait de tester les liens entre apprentissage et punition. Le dispositif était le suivant. Le sujet devait apprendre à une autre personne (appelons le l'élève) à reconnaître certains mots dans une liste lue à haute voix. Lorsque l'élève échouerait dans sa tâche, il lui serait administré une sanction : une décharge électrique plus ou moins forte. En réalité, l'expérience était truquée. Le dispositif électrique était factice ; l'élève qui devait apprendre les mots et recevoir les punitions était un complice. Ce faux « cobaye » devait faire exprès de se tromper et simuler la douleur quand on lui enverrait des chocs électriques. Le but réel de l'expérience était en fait tout autre : il s'agissait de voir jusqu'où la personne recrutée serait prête à « punir » son élève en fonction des ordres qui lui seraient donnés. Le sujet fut donc installé face à un tableau de bord d'où il pouvait actionner les boutons envoyant les décharges électriques. A côté de chaque bouton (notés de 15 à 450 volts) étaient écrits un message de « choc léger » à « danger : choc sévère ». Au début de l'expérience, le faux élève se trompait souvent, ce qui obligeait le sujet à administrer des chocs de plus en plus importants. L'élève, attaché sur sa chaise, mimait donc une grimace de plus en plus marquée au fil des chocs électriques. Au bout de quelques temps, « l'enseignant », le véritable sujet de l'expérience, hésitait à poursuivre l'expérience et à administrer des punitions plus fortes. C'est alors qu'intervint le responsable de l'expérience qui l'engagea à poursuivre par des injonctions progressives : « Continuez, s'il vous plaît, je vous prie de continuer ! » ; « Il est absolument essentiel que vous continuiez ! » ; et enfin, « Vous n'avez pas le choix, vous devez continuer ! ». L'expérience se prolongeant, le faux élève se mit à gémir, puis à crier lorsqu'il recevait des chocs de plus en plus forts. La personne recrutée allait-elle continuer à punir son élève sous les ordres du responsable ? Expérimentée sur de nombreuses personnes, toutes recrutées par annonce, les résultats de cette curieuse expérience ont surpris. Contrairement à l'avis des étudiants de Milgram, qui pensaient que l'immense majorité des personnes n'accepterait jamais d'infliger des punitions maximales, il s'avéra que les deux tiers des sujets (62,5%) acceptèrent de mener l'expérience à son terme et administrèrent des chocs plus importants sous les injonctions de l'expérimentateur, et ce, malgré les cris de douleur de leur victime. Que prouvait cette redoutable expérience ? La perversion profonde de l'être humain ? Pas du tout. La plupart des sujets qui avaient « torturé » leur « élève » avaient été désolés de le faire. Chacun déclarait simplement s'être senti contraint d'agir sous les ordres impératifs donnés par un professeur. Cette expérience démontre la forte « soumission à l'autorité » et le fait qu'un quidam moyen est capable, dans des circonstances précises, de torturer un inconnu. Le degré de soumission varie, il est vrai, fortement selon les circonstances. D'autres expérimentations réalisées ultérieurement par Milgram montreront que si le « professeur » donne d'ordres s'absente et se fait remplacer par un assistant, le taux d'obéissance chute de 40%. En revanche, si le sujet n'administre plus lui-même les chocs, mais se contente de participer à l'expérience comme collaborateur, 90% des sujets acceptent sans broncher de voir l'élève sévèrement puni sous leurs yeux.

1.3.2 Les dynamiques sous-jacentes

La structure formelle de travail ne produit pas directement les relations de pouvoir qui l'habitent. Elle détermine la place et les rôles de chacun dans l'organisation. Elle représente de ce fait l'état des rapports de force existant à un moment donné de la vie de l'organisation.

1.3.2.1 Les rôles

Une organisation est un ensemble de relations qui s'établissent entre les individus eux-mêmes et entre eux par rapport à la tâche à accomplir. Ces relations ne sont pas univoques, elles transitent par la perception que l'on en a. Cette perception colore

nécessairement la vision que chacun possède du rapport qu'il doit entretenir avec les autres. Elle est, par ailleurs, soit réductrice à la tâche devant être accomplie, soit inductrice de comportements stéréotypés conformément à ce que chacun croit que l'autre attend de lui. Autrement dit, le cadre dirigeant (l'acteur exerçant le pouvoir légitimé par la structure organisationnelle) et ses subordonnés (les cibles) ont des représentations sur les conditions de l'exercice du pouvoir (Bourgeois et Nizet, 1995)²⁹⁶ et sur leur rôle dans l'organisation.

En pratique, l'organisation détermine des exigences pour le titulaire d'un poste de travail donné. Entre autre elle met en place « *un processus par lequel sont acquises des normes* » (Mintzberg, 1979)²⁹⁷. Ce processus représente un des paramètres de conception du poste que Mintzberg appelle la socialisation. Ce concept, partagé par Katz et Kahn (1978 : 218)²⁹⁸, correspond à celui d'enculturation, utilisé par Sarbin et Allen (1968 : 547)²⁹⁹ pour parler de l'acquisition de rôles et de positions dans une société.

Les rôles représentent un ensemble organisé, plus ou moins explicite, de comportements et de modes de conduite de l'individu en poste. Ces comportements sont saisis dans leurs traits essentiels et persistants dans leur appartenance au poste (Mintzberg, 1975³⁰⁰ ; Katz et Kahn, 1966³⁰¹). En d'autres termes, les comportements du rôle ne sont pas attribuables à l'individu, mais à la position qu'il occupe dans l'organisation. Cela peut occasionner des conflits de rôles tels que ceux identifiés³⁰² par Brunet et al. (1985 : 66-67)³⁰³ dans la mesure où les individus jouent et interprètent leurs rôles selon la logique du système organisationnel, mais aussi selon leur personnalité ou une trajectoire personnelle (Reynaud, 1989 : 50)³⁰⁴.

La définition du rôle est évidemment sensible aux changements de pouvoir entre les différents acteurs du système. L'interprétation d'un rôle social ne consiste pas seulement à lui apporter des nuances ou de la chaleur ou une inflexion personnelle. Elle

²⁹⁶ Op. cit.

²⁹⁷ Op. cit.

²⁹⁸ Op. cit.

²⁹⁹ Sarbin T.R. et Allen V.L. (1968), « Role theory », in Lindzey G. et Aronson E. (Eds), *The handbook of social psychology*, vol.1, Reading Mass., Addison Wesley Publishing Company, p.488-567 (2^e édition).

³⁰⁰ Mintzberg H. (1975), « The manager's job : folklore and facts », *Harvard Business Review*, 53, n°4, p.49-61.

³⁰¹ Op. cit.

³⁰² Les auteurs distinguent quatre types de conflits de rôles : les conflits intrapersonnels, les conflits interpersonnels, les conflits extrapersonnels et les conflits organisationnels.

³⁰³ Brunet L., Brassard A., Corriveau L. et Pépin R. (1985), *Le rôle du directeur d'école au Québec*, Montréal, Presse de l'Université de Montréal.

³⁰⁴ Reynaud J.D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

consiste en une véritable stratégie, individuelle ou collective. Une stratégie de légitimation, et, par conséquent de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977 : 84-88)³⁰⁵.

1.3.2.2 Les jeux politiques

Le comportement de l'individu au travail est motivé par l'exercice de son pouvoir. Cette hypothèse est fondée sur le fait que l'approche sociopolitique pousse à mettre l'accent sur la logique de l'acteur. Cela à un point tel que la relation entre l'individu et l'organisation n'est plus centrale dans la compréhension des comportements humains et que ceux-ci apparaissent être aux services d'intérêts personnels.

Les recherches de Crozier (1963)³⁰⁶, de Friedberg (1993)³⁰⁷ et de Crozier avec Friedberg (1977)³⁰⁸ constituent des travaux de référence sur l'étude du pouvoir et de sa dynamique dans les organisations. Mintzberg (1986)³⁰⁹ propose également une synthèse des recherches en la matière.

A ce sujet, Crozier et Friedberg (1977)³¹⁰ ont mis en exergue une notion fondamentale dans la compréhension du phénomène de pouvoir : les zones d'incertitudes. Les deux auteurs partent du constat que tout problème matériel comporte toujours une part appréciable d'incertitude, c'est-à-dire d'indétermination, quant aux modalités concrètes de sa solution. Et d'autre part, ils relèvent que l'incertitude en général ou des incertitudes spécifiques, constituent la ressource fondamentale dans toute négociation. Ainsi, s'il y a incertitude, les acteurs capables de la maîtriser pourront en jouer dans leurs tractations avec ceux qui en dépendent. Autrement dit, ce qui est incertitude du point de vue des problèmes et de leur résolution est source de pouvoir du point de vue de certains acteurs.

La notion de zone d'incertitude permet à Crozier et Friedberg (1977) de déterminer quatre sources de pouvoir :

- Celles découlant de la maîtrise d'une compétence fonctionnelle particulière. Par exemple, l'expert est le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances et de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation. Sa position est donc bien meilleure dans la négociation avec l'organisation.

³⁰⁵ Op. cit.

³⁰⁶ Op. cit.

³⁰⁷ Op. cit.

³⁰⁸ Op. cit.

³⁰⁹ Op. cit.

³¹⁰ Op. cit.

- Celles qui sont liées aux relations entre une organisation et son environnement. Par exemple, un acteur qui utilise dans une organisation, les relations qu'il a avec une autre organisation possèdera un certain pouvoir.

- Celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations. Tout individu a besoin d'informations, donc il dépend de ceux qui la détiennent.

- Celles qui découlent de l'existence de règles organisationnelles. Dans cette perspective, les membres d'une organisation sont d'autant plus gagnants dans une relation de pouvoir qu'ils maîtrisent la connaissance des règles et savent les utiliser.

Cette typologie des sources de pouvoir permet de pointer les possibilités d'actions stratégiques des acteurs en quête de pouvoir dans l'organisation. Selon les contextes, un même individu peut s'appuyer sur des sources de pouvoir différentes. Par exemple, dans ses attributions quotidiennes et l'exercice de son métier, l'autonomie d'un individu peut être liée à son expertise fonctionnelle. En revanche en termes de progression de carrière, il peut mobiliser son habileté à manipuler les règles organisationnelles formelles ou à maîtriser le réseau de communication et d'information.

1.3.3 Structuration fonctionnelle

Pour le fonctionnalisme, la société est considérée comme un ensemble relativement stable et cohérent, qui a tendance à se reproduire comme tel. Cette reproduction est assurée grâce au fait que chacune de ses composantes se voit attribuer une contribution effective au fonctionnement de l'ensemble. Cette contribution est appelée fonction. Dans le langage des sciences sociales, le sens du mot fonction ne correspond pas au sens courant de tâche ou de devoir à accomplir (plus proche du concept sociologique de rôle). La fonction fait référence aux conséquences objectives de l'activité d'un élément du système social pour l'ensemble de ce système (Van Campenhoudt, 2001)³¹¹.

Sur le sujet, on doit au sociologue Merton (1953)³¹² une distinction utile entre fonction latente et fonction manifeste. Dans le cas où la fonction ne serait pas voulue et perçue, on dira qu'elle est latente. Dans le cas contraire, on dira qu'elle est manifeste. Le sociologue est intéressé par la logique objective. Dans le cas, de la fonction latente, la logique objective ne correspond pas à une logique intentionnelle, tandis que dans le second, oui.

³¹¹ Van Campenhoudt L. (2001), *Introduction à l'analyse des phénomènes sociaux*, Paris, Dunod.

³¹² Op. cit.

Encadré 8 : Un exemple de fonctions latentes

A France Télécom des salariés se muent en « ambassadeurs Internet » pour former les écoliers aux nouvelles technologies quand d'autres soutiennent, dans la discrétion, des parents d'autistes. A l'initiative de la Fondation, au Club Méditerranée, des salariés du groupe secourent des SDF avec le SAMU social de Paris ou font du soutien scolaire.

Ces actions s'inscrivent parfois, c'est le cas chez AXA, dans le cadre d'une politique mondiale : l'assureur, qui peut tabler en France sur 3 700 bénévoles sociaux réguliers pour son association *Atout cœur*, a dégagé de gros moyens (sept permanents, cinquante correspondants en France et dans trente-cinq pays, un budget annuel de 10 millions de francs) pour inciter les différentes entités du groupe à soutenir des actions locales (prévention des suicides en Nouvelle-Zélande, lutte contre l'exclusion en France). Suivies de près par des sociétés comme *Procter & Gamble*, ces initiatives semblent indiquer qu'un nouveau type de préoccupation, en marge de la gestion habituelle des ressources humaines, émerge dans les entreprises.

Il n'y a pas moins de quatre-vingts grandes sociétés adhérentes à l'Institut du Mécénat Social (IMS)

Source : *Courrier Cadres*, n°1375, décembre 2000.

Cet encadré illustre la précédente distinction proposée par Merton. La conséquence effective des actions sociales décrites (logique objective) n'est pas d'engager le personnel dans des actions sociales (fonction manifeste), mais elle est de contribuer à la cohésion sociale (fonction latente).

Ce dernier ensemble conceptuel permet d'envisager l'action organisée comme le résultat d'actions manifestes. Elle s'inscrit dans la logique de rôles définis par les structures, et d'actions latentes relatives à des enjeux politiques. Le système social et l'ensemble des relations de pouvoir sous-jacentes à l'organisation formelle expliquent largement le fonctionnement d'une entreprise. L'efficacité de l'organisation d'un système social n'est jamais seulement fonction de la qualité intrinsèque de ses structures de travail, mais aussi de la manière dont les acteurs y interviennent (Alter, 1990 p80)³¹³.

Les développements de cette première section ont mis en évidence l'existence de trois dimensions structurelles (formelle, culturelle et politique). Elles indiquent que l'organisation est conçue comme un système dont la structure formelle (les organigrammes, les procédures et processus de gestion) n'est que la partie apparente d'un ensemble structurel. Dans celui-ci les règles informelles, les rapports de pouvoir, les systèmes de valeurs, les affinités personnelles etc. y contribuent tout autant que les règles formelles à orienter l'action des acteurs, en même temps qu'ils en résultent. Cependant, les approches structurelles tendent à être réductrices dans la mesure où les éléments structurels (formels, culturels et politiques) sont souvent assimilés à des variables instrumentales sur lesquelles les dirigeants peuvent agir pour transformer les

³¹³ Alter N. (1990), *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan.

conditions initiales de l'organisation dans le but d'atteindre leurs objectifs. De fait, la structuration réelle, locale, n'est pas toujours envisagée dans les analyses. C'est pourquoi nous allons nous y attarder dans la section suivante.

Section 2: Le contexte humain du changement

Parler globalement d'organisation et de structures serait insuffisant si l'on ne cherchait pas à comprendre les comportements des individus et des groupes qui en font partie et les façonnent. Le contexte interne (structurel, culturel et politique) ne constitue que la toile de fond de la gestion humaine du changement. Le facteur humain n'est pas une simple variable d'ajustement, il est un élément à part entière du contexte interne répondant à des logiques particulières et opérant des régulations spécifiques, en particulier dans un contexte de changement organisationnel.

2.1 Logiques de l'action au sein de l'organisation

Selon Bernoux (1985 : 20-30)³¹⁴, dans toute organisation il y a rencontre entre l'individu et des groupes sociaux, qu'il s'agisse de l'entreprise, d'institutions comme la famille ou l'école etc. Cette rencontre se fait sous forme d'interactions, les uns et les autres se donnant des objectifs à travers l'organisation et les opportunités qu'elle propose. Dans l'entreprise en particulier, il s'établit une relation de contribution-rétribution, formelle et informelle. L'entreprise demande à l'individu un temps de présence et la mise à sa disposition de ses compétences. En échange de quoi, elle rétribue financièrement ou avec d'autres avantages. Dans ce contexte, l'individu va déterminer son comportement en fonction de ses intérêts par rapport à ce que l'entreprise peut lui offrir. Il va définir une stratégie pour parvenir à ses fins.

2.1.1 Logiques d'acteurs

De façon générale, on distingue deux approches unidimensionnelles de l'action sociale : la tradition déterministe et l'approche rationaliste.

La première approche, déterministe, suppose d'expliquer les actions sociales par des facteurs objectifs (sexe, classe sociale d'appartenance, etc.) dont les agents concernés n'ont pas toujours réellement conscience.

³¹⁴ Op. cit.

La seconde approche, est plus directement inspirée du courant utilitariste³¹⁵, et accorde son attention à l'acteur : les individus raisonnent, calculent, délibèrent, évaluent les moyens à mettre en œuvre pour atteindre une fin. Ce calcul conscient explique leur action. L'acte est soumis au principe de rationalité simple et univoque. Le sujet met en balance les coûts et les avantages d'agir de telle ou telle façon.

Dans le cadre de cette seconde approche, Crozier et Friedberg (1977)³¹⁶ ont étudié et déterminé la logique de l'acteur stratégique. Reynaud (1989)³¹⁷ a mis en évidence celle de l'acteur négociateur local de compromis permanents, Alter (1993)³¹⁸ celle de l'acteur libre de s'investir ou non dans le système d'action et Dubet (1996)³¹⁹ celle du sujet en proie aux conflits entre divers motifs d'agir.

Dès 1921, Weber³²⁰ distinguait quatre formes d'action sociale : traditionnelle, affective, rationnelle en valeur et rationnelle en finalité. Dans son *Traité de sociologie générale* (1916)³²¹, Pareto proposait d'opposer « *action logique* » et « *action non logique* ». De cette façon, ces deux auteurs voulaient signifier que les actions rationnelles (au sens où des moyens adéquats sont mobilisés pour obtenir une fin) ne constituent qu'un cas particulier sur la palette des comportements sociaux. Les sociologues qui proposent les « logiques d'action » s'inscrivent dans cette filiation (Lallement, 1996)³²². Ils ont en commun de vouloir montrer que dans toute action sociale, l'acteur se réfère toujours à plusieurs « logiques ».

2.1.2 Logiques d'action

La logique d'action se définit comme une rencontre entre un acteur, saisi dans toute son épaisseur sociale, et une situation. Celle-ci est mise en forme par le poids des institutions, les rapports de pouvoir etc.

³¹⁵ Au sens premier, l'utilitarisme renvoie à la longue tradition de philosophes qui fondent la valeur d'une action non sur des principes *a priori*, mais sur le principe d'utilité. Selon la définition qu'en a donné l'un le philosophe Bentham J. (1748-1832), ce principe consiste à agir « *pour le plus grand bonheur du plus grand nombre* ». Appliquée aux agents économiques, l'approche utilitariste abandonnera progressivement la vision hédoniste sous-jacente au principe d'utilité pour privilégier l'interprétation de leur comportement en termes de préférences.

³¹⁶ Op. cit.

³¹⁷ Op. cit.

³¹⁸ Op. cit.

³¹⁹ Dubet F. (1996), « Réponse à Erhard Friedberg et à Daniel Vidal », *Sociologie du Travail*, Symposium sur la sociologie de l'expérience, vol.38, n°1.

³²⁰ Op. cit.

³²¹ Pareto V. (1916), *Traité de sociologie générale*, Œuvres complètes, vol.12, Librairie Droz.

³²² Lallement M. (1996), « A la recherche des logiques de l'action », *Sciences Humaines*, n°66, novembre, p.23-27.

La notion de logique d'action peut être approchée, en partie, par celle de socialisation dans la mesure où la socialisation « englobe un ensemble de processus complexes d'interactions à travers lesquelles un individu construit et/ou modifie sa conduite pour répondre aux attentes du groupe dont il est membre et, ainsi, entrer dans le monde social en faisant siennes les structures et les conventions de vie établies par autrui » (Fisher, 1991 : 5)³²³. Cependant, la logique d'action est plus intégrale que la seule notion de socialisation puisqu'elle englobe les processus d'interactions avec le contexte organisationnel en général.

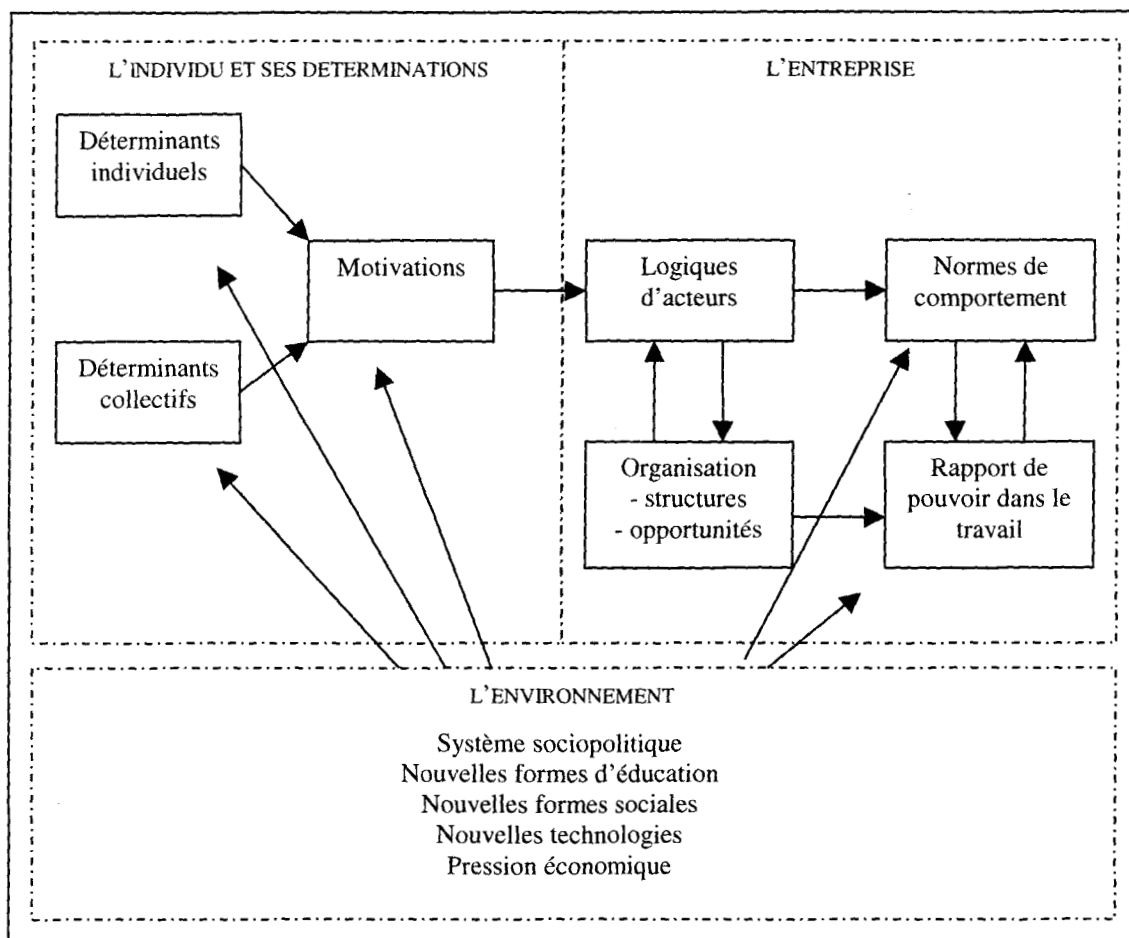
Dans son modèle de logique d'acteur (voir figure ci-après), Bernoux (1985)³²⁴ se focalise sur l'individu et ses déterminations sociales à la fois individuelles, collectives et organisationnelles. La logique d'action englobe ce modèle et le complète en prenant en considération l'existence de déterminations organisationnelles autre que sociale. Le contexte organisationnel n'est effectivement pas que social (cf. section 1). D'ailleurs, l'auteur a fait évoluer son modèle et le concept de logique d'acteur vers celui de logique d'action (Bernoux, Herreros, 1993)³²⁵ afin de l'orienter davantage vers une logique d'interaction entre l'acteur et le contexte organisationnel pris dans son ensemble.

³²³ Fisher G.N. (1991), *Les domaines de la psychologie sociale. 2. Les processus du social*, Paris, Dunod.

³²⁴ Op. cit.

³²⁵ Op. cit.

Figure 10 : Schéma général des logiques d'acteurs au sein de l'organisation (d'après Bernoux, 1985)³²⁶



Ce modèle, illustre la logique d'acteur de Bernoux (1985)³²⁷. Il précise que parmi les déterminants individuels, l'explication par le tempérament individuel est la plus courante, mais qu'elle n'a qu'une valeur limitée. Elle n'aurait de sens que si les comportements que l'on cherche à expliquer dans les organisations, étaient une somme de comportements individuels. Or il n'en est rien : ce sont des comportements sociaux, agrégés (Boudon, 1984)³²⁸, même s'ils sont exécutés par des individus et même si les tempéraments individuels les modifient légèrement. Du reste, dans toute organisation, et plus particulièrement dans l'entreprise, les comportements ne se comprennent que dans un ajustement permanent entre l'individu, son tempérament, ses besoins, ses désirs, et le

³²⁶ Op. cit.

³²⁷ Op. cit.

³²⁸ Boudon R. (1984), *La place du désordre : critique des théories du changement social*, Paris, Presses Universitaires de France.

groupe. Ce dernier émet des normes, plus ou moins larges ou tolérantes, auxquelles les individus doivent se soumettre, faute de quoi ils s'excluent du groupe. Ce constat est fondamental. Quant aux motivations, Bernoux rappelle que le terme peut prendre deux significations. Selon la première, la motivation est ce qui pousse les individus à agir indépendamment du contexte, c'est-à-dire en fonction de leurs besoins (cf. Maslow, 1954³²⁹ ; Herzberg et al., 1959³³⁰ ; Alderfer, 1969³³¹). Selon la seconde, l'action est fonction du rôle donné par la société ou l'entreprise. S'arrêter au premier sens, c'est définir l'individu ou le groupe hors de tout contexte social. Or l'action d'un individu ne peut être pensée hors de tout contexte social.

Le paradigme des logiques d'action permet de rendre compte de la diversité des interprétations possibles des phénomènes observés au sein d'une organisation. La logique d'action naît du sens que l'individu donne à l'action qu'il entreprend, celle-ci étant directement liée à la situation dans laquelle il est placé.

2.1.3 Logiques collectives

Dès sa naissance l'individu est socialisé, c'est-à-dire qu'il est construit et qu'il se construit à travers l'ensemble des interactions dans lesquelles il est pris et qu'il développe à son tour, au cours de son enfance et de toute sa vie ultérieure (Fisher, 1991)³³².

Des expériences faites sur la mémoire et sur la pression que le groupe exerce sur l'individu, montrent que ce qui existe comme « réalité », pour l'individu, est fortement déterminé par ce que sa société appelle la réalité (Berger et Luckmann, 1989)³³³. Cela est vrai même dans le domaine du fait matériel : pour l'insulaire des mers du Sud, la Terre peut être plate ; pour l'europpéen, elle est ronde.

La réalité n'est donc pas un absolu. Elle varie selon le groupe auquel l'individu appartient. Cette dépendance de l'individu à l'égard du groupe, dans la détermination de ce qui constitue et de ce qui ne constitue pas la réalité, est moins surprenante si nous rappelons que l'expérience propre de l'individu est nécessairement limitée. En d'autres termes, la probabilité que son jugement soit juste s'accroît si l'individu fait une grande confiance à l'expérience du groupe, que celle-ci s'accorde ou non avec la sienne. C'est là une raison pour l'acceptation du jugement du groupe, mais il y en a une autre. Dans n'importe quel domaine de comportement et de croyance, le groupe exerce une forte

³²⁹ Op. cit.

³³⁰ Op. cit.

³³¹ Alderfer C.R. (1969), « A new theory of human needs », *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, p.142-175.

³³² Op. cit.

³³³ Berger P. et Luckmann T. (1989), *La construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens Klincksieck.

pression pour le conformisme sur ses membres individuels. Nous sommes soumis à cette pression dans tous les domaines (politique, religieux, social) y compris dans nos croyances sur ce qui est vrai ou faux, bien ou mal, juste ou injuste, réel ou irréel (Lewin, 1973)³³⁴.

2.1.3.1 La conformité au groupe

Le comportement à travers lequel un individu s'adapte aux normes et aux usages est communément appelé conformisme. Asch (1951)³³⁵ a montré que le processus de conformisme apparaît en réponse aux pressions d'un groupe. Par cette réponse les individus abandonnent ce qui leur paraissait vrai ou juste dans leurs évaluations personnelles pour se rallier à une position ressentie comme acceptable par les autres.

Encadré 9 : L'expérience de Asch

Asch présentait à un sujet deux cartes : sur l'une était tracée une seule ligne ; sur l'autre étaient tracées trois lignes de longueurs différentes. On lui demandait alors de retrouver sur la seconde carte laquelle des lignes était de la même longueur que celle du premier carton. L'exercice était très facile, car les différences de longueur entre les lignes étaient suffisamment nettes pour que le sujet ne se trompe presque jamais. Mais, dans un deuxième temps, on réalisait l'expérience avec un groupe de huit personnes complices de l'expérimentateur. Ses compères avaient comme consigne de tous donner une réponse fautive et identique. Troublé par les réponses (pourtant fausses) des autres membres du groupe, le sujet isolé changeait alors son appréciation initiale (pourtant juste), se conformant ainsi à l'opinion du groupe. Plusieurs expériences reproduites ont montré que 37% des sujets ainsi testés se ralliaient plusieurs fois à l'opinion majoritaire ; près de 75% se trompaient au moins une fois. Une minorité seulement maintenait ses positions contre l'avis général du groupe.

Selon Kelman (1958)³³⁶, le conformisme comporte plusieurs aspects. L'auteur distingue à ce sujet successivement les phénomènes d'intériorisation, d'identification et de *compliance*. L'intériorisation est un mécanisme d'adaptation à travers lequel un individu « absorbe » en quelque sorte le système de valeurs qui le conditionne. Ce processus opère une sorte d'anesthésie qui crée une insensibilisation de l'individu aux normes qui pèsent sur lui. L'identification est un type de comportement qui consiste à reprendre des attitudes ou des conduites d'autrui de telle sorte qu'elles forment un système de nous-même qui puisse se développer en un type de relations satisfaisantes à ceux auxquels on s'est identifié. La *compliance* est une sorte d'accord de principe,

³³⁴ Lewin K. (1973), « Conduite, connaissance et acceptation de nouvelles valeurs », in Tessier R. et Tellier Y. (Eds), *Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique* (nouvelle édition (1991), *Changement planifié et développement des organisations. Changement planifié et évolution spontanée*, Tome VI, Québec, Presse de l'Université du Québec, p.1-12).

³³⁵ Asch S. (1951), « Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment », in Guetzkow H. (Eds), *Groups, leadership and men*, Pittsburgh, Carnegie Press, p.177-190.

³³⁶ Kelman H.C. (1958), « Compliance, identification and interiorisation : three processes of opinion change », *Journal of Conflict Resolution*, 28, p.280-290.

public et formel, vis-à-vis d'une norme ou d'un système de valeurs, sans que cette position entraîne une adhésion réelle.

Le conformisme apparaît ainsi comme un ensemble de réponses adaptées à un contexte donné et qui feront de l'individu un être sociable. Il accepte les règles du jeu dans la mesure où l'intériorisation, entre autres, constitue un renoncement à sa propre vérité pour entrer dans le monde des opinions sociales (celles d'autrui) qui sont le juge ultime de notre intégration.

2.1.3.2 L'action collective

Les compétences collectives s'inscrivent dans une logique de compréhension de l'action collective. Les phénomènes d'action collective inspirent les auteurs aussi bien en Europe qu'outre-Atlantique et se retrouvent au sein de mouvements contestataires et/ou idéologiques de tous ordres : l'écologie, les mouvements collectifs antinucléaires et militaires, les mouvements de libération de la femme notamment. Les acteurs collectifs créent alors des processus d'identités collectives qui déterminent de nouveaux clivages sociaux. De même, les groupes de travail ont leurs propres structures, leurs propres réseaux de communication, leurs propres fonctionnements et ont besoin de certains types de compétences. A ce sujet, Leplat (1993 : 14)³³⁷ note l'existence de « *correspondance entre structure de la tâche et structure du groupe* ». De son côté, De Rosnay (1995)³³⁸ parle de situations non programmées qui émergent « *des contraintes et du comportement collectif des individus obéissant à certaines règles* ».

La compétence collective peut se définir comme une combinatoire de savoirs différenciés mis en situation en vue d'atteindre un objectif commun. C'est un processus évolutif, un construit social, une source de performance, un champ délimité d'ordre socio-économique, psychologique et qui relève d'intelligences en situation. Elle est à l'interface des individus constituant le collectif et correspond à des référents communs, des représentations mentales communes. Elle est « *l'intelligence pratique des situations événementielles* » (Zarifian, 1995)³³⁹. L'action et l'interaction des individus les uns avec les autres et avec leur environnement est un point important dans la compréhension de l'émergence d'une compétence collective en entreprise. D'ailleurs, Wittorski (1994 : 23)³⁴⁰ en propose la définition suivante : « *une compétence collective désignerait une inter-compétence en ce qu'elle se situerait à l'intersection des caractéristiques de l'individu, du groupe et de l'organisation. Elle s'élaborerait dans l'interaction de compétences individuelles différentes, dans une situation donnée (savoirs théoriques et*

³³⁷ Leplat J. (1993), « L'analyse du travail en psychologie ergonomique », *Octares*, vol.2.

³³⁸ De Rosnay J. (1995), *L'homme symbiotique*, Paris, Seuil.

³³⁹ Zarifian P. (1995), *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan.

³⁴⁰ Wittorski R. (1994), *Analyse du travail et production de compétences collectives dans un contexte organisationnel*, Thèse de Doctorat, Paris, CNAM.

procéduraux, savoir-faire et attitudes contextualisées). Le produit de cette élaboration serait un ensemble d'informations procédurales (méthodologiques) nouvelles construites en collectif relativement à un objectif donné, pour répondre ou s'adapter à une situation nouvelle pour laquelle aucune réponse individuelle ne peut être apportée ».

Plus particulièrement, Bernoux (1981)³⁴¹ indique que la domination totale de la hiérarchie fait qu'un groupe se comporte à l'encontre de sa logique apparente de comportement (motivée par le salaire) pour retrouver sa logique la plus profonde qui est l'identité. Dans le même registre, Pizzorno (1990)³⁴² voit derrière les multiples formes de l'engagement politique (manifestations, grèves etc.) la quête permanente d'identité et de la reconnaissance des autres. Ainsi, selon Pizzorno (2000)³⁴³, « *les gens qui vont manifester contre la mondialisation, par exemple, ne le font pas pour obtenir des avantages personnels. Les individus participent à l'action collective pour former et disposer d'un cercle permanent de reconnaissance qui partage et définit leurs valeurs, pour avoir une représentation de soi qui soit constante, et partager avec d'autres une interprétation de la réalité* ». L'auteur précise que cela ne signifie pas qu'il n'y a jamais de but pratique dans l'action collective, mais ce que son analyse exclut, c'est la possibilité d'expliquer la participation par un calcul des avantages personnels obtenus par la réalisation de ces buts : « *on participe d'abord pour exister* ».

Encadré 10 : Phénomène d'action collective

Les marques connues, *Danone* ou *Coca-Cola*, font partie intégrante du quotidien de chacun, plus que le Rwanda ou la Macédoine. En outre, le boycott est facile : il suffit de ne pas tendre le vers un linéaire de yaourts. Sans juger du bien-fondé du boycott, c'est le militantisme passif de la culture égoïste actuelle. Sans se fatiguer à manifester ou à assister à des réunions publiques tardives, on décide de dire non. Et c'est sacrément valorisant : Mme Michu qui cesse d'acheter *Danone* devient une héroïne de l'antimondialisation. La consommation citoyenne, c'est cela : créer ponctuellement une communauté autour d'une idée. Avec le renfort des médias. Bref, toutes les conditions sont réunies pour que le boycott devienne l'arme des activistes de tout bord.

S'il ne fait presque jamais mal au portefeuille de l'entreprise, le boycott, ou même une menace, peut être redoutable pour l'image. *Mc Donald's* l'a constaté au Royaume-Uni, *Shell* en Allemagne et *Total* en France. Or une image durablement écornée réduit l'envie d'adhérer à la marque, et donc d'acheter.

Source : *L'Entreprise*, n°188, mai 2001.

³⁴¹ Op. cit.

³⁴² Pizzorno A. (1990), « Considérations sur les théories des mouvements sociaux », *Politix*, n°9.

³⁴³ Pizzorno A. (2000), « Identité et action collective », *Sciences Humaines*, n°108, août-septembre, p.6-7.

2.2 Actions et régulations sociales

Le comportement des acteurs dans l'entreprise est au confluent de leur stratégie (désirs, attentes) et de la règle du jeu de l'institution. Il est assez vain d'agir sur les attentes individuelles, celles-ci sont influencées par des facteurs de personnalité et par les milieux où vit l'individu, elles sont la chasse gardée de la liberté individuelle. Par contre les managers peuvent modifier les règles du jeu (dont les règles écrites n'en sont qu'une expression partielle) qui induisent pour une large part les comportements professionnels et sociaux dans l'organisation (Bonis, 1988)³⁴⁴.

2.2.1 Régulations conjointes

Le premier modèle de régulation sociale, façonné par l'organisation « fayolotaylorienne », combinait deux modes de régulation :

- Une micro-régulation portée par la hiérarchie, de type disciplinaire (contrainte de la règle et du chef).
- Une macro-régulation d'exception, dans les situations de conflit collectif, portée par les syndicats, de type contestation-négociation.

Le modèle standard de régulation du système social, qui lui a succédé dans les années 80, se décline sous deux autres formes de régulation. L'une de ces dernières est orientée selon trois modalités et peut emprunter quatre canaux de régulation différents (Donnadieu, 1998)³⁴⁵.

Les deux formes de régulations distinguées sont la régulation autonome et la régulation de contrôle. On doit à Reynaud (1989)³⁴⁶ d'avoir introduit cette distinction. L'auteur distingue, en fait, deux démarches imbriquées de nature différente :

- La régulation des dirigeants (ou responsables), qui descend « du sommet vers la base ». Il s'agit de la régulation de contrôle.
- La régulation produite « par les groupes d'exécutants ». Il s'agit de la régulation autonome.

³⁴⁴ Op. cit.

³⁴⁵ Donnadieu G. (1998), « Les nouvelles régulations dans une entreprise en mutation », *Personnel – ANDCP* – n°395, décembre, p.40-46.

³⁴⁶ Op. cit.

Conséquemment, le « travail réel » est le résultat d'un compromis entre ces deux sources de régulation, entre autonomie et contrôle, comme le précise Reynaud (1988)³⁴⁷. Ainsi, les règles ne sont pas données une fois pour toutes, dans la mesure où il y a constamment de nouvelles régulations dans l'organisation notamment lors de la mise en œuvre de changements organisationnels. On ne les change pas sans effort et sans dépense d'énergie. On ne s'attaque pas à elles sans attendre une résistance ou une « réplique » (Reynaud, 1989)³⁴⁸.

En pratique, dans une organisation, l'activité de régulation peut avoir beaucoup d'objets : elle porte sur les méthodes de travail, mais aussi sur l'accès aux postes, la promotion, les salaires ou encore sur l'adoption d'une technique nouvelle et le partage des responsabilités qu'elle entraîne.

Encadré 11 : Principes de régulation conjointe

Une fois retombé l'enthousiasme suscité par la mise à bas d'un système d'avancement calqué sur une étouffante progression de salaire à l'ancienneté, les 252 000 agents postaux ont découvert avec stupeur que les nouvelles règles de gestion du personnel, fondées cette fois sur la reconnaissance du professionnalisme, ne tournaient pas forcément à leur avantage. Les agents ont découvert que la logique du mérite offrait moins de garanties d'impartialité que celle de l'ancienneté (...). Conscient de ces dérives, mais tout aussi soucieux de promouvoir l'équité en lieu et place de l'égalitarisme administratif, **le DRH s'attache à mettre en place une série de garde-fous, sous le contrôle vigilant des syndicats. Des plans de requalification ont ainsi été bâtis pour permettre aux agents sous-employés d'intégrer une fonction plus conforme à leur rémunération (...)**. Mais le Conseil d'État vient d'estimer que la direction avait excédé son pouvoir en mettant en œuvre un système d'appréciation hors des règles traditionnelles applicables aux fonctionnaires.

Source : *Le Monde*, 1^{er} février 1995.

Cet encadré illustre le principe de régulation conjointe. L'exemple concerne une régulation conjointe entre acteurs externes et internes. Nous allons voir que le principe est le même au sein de l'organisation pour ce qui est de la régulation des activités organisationnelles.

2.2.2 Régulations de contrôle

La régulation de contrôle existe dès qu'un individu ou un groupe tend à définir ou à canaliser les activités, les procédures et les objectifs d'un autre groupe ou d'un individu, à vouloir encadrer son autonomie (Alter, 1996)³⁴⁹. Concrètement, au sein de

³⁴⁷ Reynaud J.D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, n°XXXIX-1, janvier-mars, p.5-18.

³⁴⁸ Op. cit.

³⁴⁹ Alter N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, Presses Universitaires de France.

l'organisation, la régulation de contrôle correspond à l'ensemble des éléments structurels formels qui encadrent l'action.

2.2.2.1 Modalités de régulation de contrôle

En pratique, la régulation de contrôle, peut intervenir selon trois modalités. Le dirigeant ou le responsable peut intervenir à sa convenance sur :

- L'organisation (au sens large) en changeant les règles et procédures, en déterminant la structure et les définitions de fonctions, en élaborant des décisions qui auront un impact sur l'ensemble du fonctionnement de l'organisation.
- Le jeu des acteurs en manipulant, par voie de négociation, un certain nombre d'enjeux recherchés par les acteurs (rémunérations, promotions, considérations, intérêt du travail, qualité de vie etc.).
- La culture, en influençant les valeurs des acteurs ou, plus indirectement en créant les conditions de leur transformation.

Dans une action efficace, de régulation de contrôle, il faut savoir combiner de manière intelligente et habile les trois modalités. En principe toute action de régulation, ne faisant appel qu'à une seule des trois modalités, a de grandes chances d'être inefficace (Donnadieu, 1998)³⁵⁰.

2.2.2.2 Moyens de régulation de contrôle

Les modalités d'interventions, du dirigeant ou du responsable, précédemment décrites, peuvent faire appel à quatre types de canaux de régulation :

- Le canal hiérarchique (l'encadrement). Il constitue le passage obligé de la plupart des directives, procédures et changements organisationnels.
- Le canal représentatif (relations sociales). Il s'agit de l'ensemble des instances représentatives du personnel, structuré sur la base de dispositifs et d'acteurs légaux et institutionnalisés (comité d'entreprise, représentants syndicaux, délégués du personnel etc.) auquel il faut adjoindre les hommes de la fonction personnel directement impliqués dans les relations sociales.
- Le canal médiatique. C'est une instance nouvelle qui fait de la communication interne une fonction à part entière, avec ses professionnels³⁵¹ et ses moyens tels que les

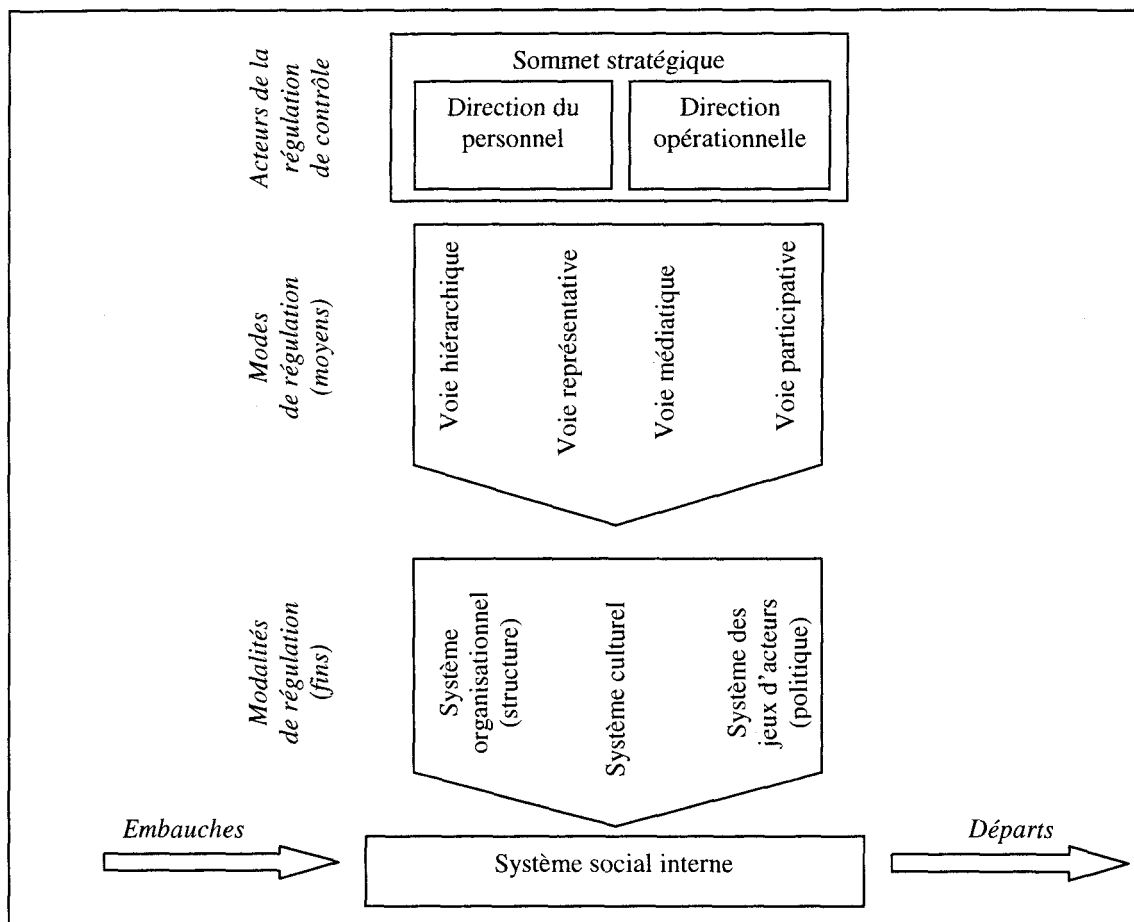
³⁵⁰ Op. cit.

³⁵¹ Cf. les « dircoms », les spécialistes des sondages etc.

journaux d'entreprise, les campagnes de communication, les enquêtes d'opinion, l'observation sociale.

- Le canal participatif. Il constitue une tentative pour impliquer directement les acteurs de la base dans les projets de transformation. Les acteurs principaux en sont les membres des différents groupes participatifs (cercles de qualité, groupes de progrès etc.). Ce canal fonctionne à partir d'un réseau d'interactions multiples. Il relie les acteurs participants par « grappes » transversales et remet donc en cause les cloisonnements par niveaux hiérarchiques ou par fonctions.

Figure 11 : Schéma général de la régulation de contrôle dans l'organisation (adaptation Donnadieu, 1998)³⁵²



³⁵² Op. cit.

De même que pour les trois modalités d'action, on retrouve ici le principe de combinaison optimal quant à la mise en œuvre des quatre canaux : toute action monocanal court le risque d'être inefficace.

2.2.3 Régulations autonomes

La sociologie de l'organisation distingue traditionnellement, dans l'ensemble de la régulation qui s'applique aux comportements des membres de l'organisation, des règles explicites ou officielles (structure formelle) et des règles implicites (structure informelle). Les premières, et tout particulièrement celles qui ont forme et valeur juridique, sont celles qui apparaissent d'abord à l'observateur. Les secondes ne se révèlent qu'après un examen direct des pratiques. Les premières fixent les responsabilités en cas de faute et déterminent la sanction applicable (régulations de contrôle). Les secondes guident les procédures effectives de travail, de collaboration et de décision, elles assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation.

Autrement dit, il existe un système de régulation autonome correspondant à l'ensemble des activités organisationnelles, qui ne sont pas prévues par la structure formelle, et qui résultent d'une stratégie d'acteurs en réponse aux tentatives de contrôle de la part d'autres acteurs (Reynaud, 1988)³⁵³.

Turner et Lawrence (1965)³⁵⁴ définissent l'autonomie au poste de travail à travers les possibilités pour l'employé de choisir sa méthode de travail, la séquence de ses tâches, sa cadence, ses déplacements hors du poste de travail, etc. Dubois et al. (1976)³⁵⁵ définissent de même l'autonomie ouvrière à travers des indications telles que l'influence sur la qualité, la liberté dans les horaires, la liberté à l'égard du commandement. Liu, (1977)³⁵⁶ définit l'autonomie d'une personne ou d'un groupe comme la capacité à prendre en charge son évolution propre en réalisant des objectifs qu'il se fixe, compte tenu des ressources et des contraintes présentes dans la situation où il se trouve.

En pratique, on peut distinguer trois catégories de régulations autonomes : les régulations complémentaires, les régulations parallèles et les régulations d'opposition.

³⁵³ Op. cit.

³⁵⁴ Turner A.M. et Lawrence P.R. (1965), *Industrial job and the worker*, Boston, Harvard University.

³⁵⁵ Dubois P., Durand C., Chave D. et Le Maître G. (1976), *L'autonomie ouvrière dans les industries de série*, C.N.R.S., Université de Paris.

³⁵⁶ Liu M. (1977), *Elaboration d'une pédagogie pour la formation du personnel OS*, Chatenay-Malabry, Ecole Centrale des Arts et Manufactures.

2.2.3.1 Régulation autonome complémentaire

On appelle régulations complémentaires les régulations concrètes du travail. Elles sont souvent assurées par des managers dits de proximité (Beer et al., 1990)³⁵⁷. Ces acteurs créent des arrangements organisationnels *ad hoc* dans le but de résoudre concrètement et rapidement les problèmes qui peuvent émerger lors de l'application d'une nouvelle règle inadaptée, lors de la mise en œuvre d'un projet. Il s'agit alors d'ajuster les rôles des employés, de redistribuer les responsabilités selon les besoins afin d'assurer le bon fonctionnement du système. En d'autres termes, les managers de proximité donnent dans le pragmatisme situationnel. Les régulations complémentaires sont également le fait des salariés lorsqu'ils disposent de moyens donnés (technologie) et qu'ils sont placés devant la nécessité de les faire fonctionner suivant des impératifs et des règles fixées. Dans ce cas, les salariés vont inventer des conduites pour assurer le fonctionnement quotidien de l'atelier. Ces conduites constitueront, dès que la preuve de leur efficacité sera faite, ce que Liu (1981)³⁵⁸ nomme la micro-culture de l'atelier. Ce schéma d'autorégulation peut être mis en correspondance avec la distinction qu'opèrent Argyris et Schön (1978)³⁵⁹ en terme de théorie professée et théorie d'usage. La théorie professée est celle qui explique ou justifie un schéma d'activité donné (« *ce que l'on dit vouloir faire* »). La théorie d'usage est celle qui correspond au schéma réel d'action (« *ce que l'on fait en réalité* »), à la collaboration des opérateurs, notamment dans la gestion des perturbations (De Terssac, 1992 : 82-99)³⁶⁰.

2.2.3.2 Régulation autonome parallèle

Nous désignons par régulation parallèle des règles locales qui ne se comprennent que par référence à un système informel ou à la logique des sentiments propres au groupe intéressé. Par exemple, la limitation de la production par des opérateurs de base constitue une régulation parallèle : les opérateurs contrôlent leur production³⁶¹ et ne se conduisent pas comme le voudraient les principes du salaire au rendement. Qui plus est, le contrôle de la production se fait de sorte à s'assurer que l'équilibre du groupe ne sera pas perturbé par une intervention extérieure³⁶². La notion de régulations parallèles, telle que nous l'envisageons, procède de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977)³⁶³ et du concept de zones d'incertitude. Les jeux qui se déroulent autour des

³⁵⁷ Beer M., Eisenstat R.A. et Spector B (1990), « Why change programs don't produce change », *Harvard Business Review*, novembre-décembre, p.158-166.

³⁵⁸ Liu M. (1981), « Technologie, organisation du travail et comportements des salariés », *Revue Française de Sociologie* XXII, p.205-221.

³⁵⁹ Op. cit.

³⁶⁰ De Terssac G. (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France.

³⁶¹ Il ne faut pas produire « trop » sinon les temps pourraient être révisés. Il ne faut pas que la production d'un ouvrier varie beaucoup d'un jour à l'autre, sinon il donne prise au contremaître. La direction à une production « correcte » et n'en demande en réalité pas plus.

³⁶² De la part de la hiérarchie pour augmenter les cadences par exemple.

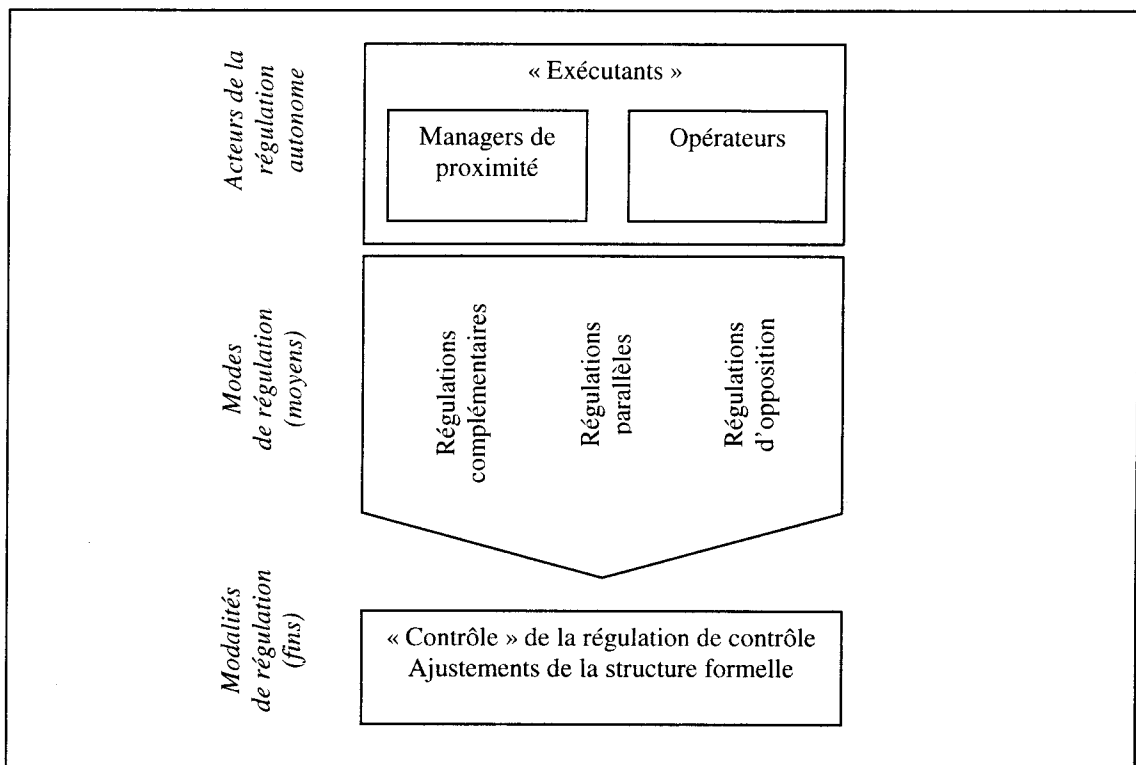
³⁶³ Op. cit.

marges de manœuvre et des zones d'incertitude à maîtriser, sont producteurs de régulations parallèles, qui à la différence des régulations complémentaires n'existent pas dans l'intérêt de la bonne mise en œuvre du projet ou travail prescrit.

2.2.3.3 Régulation autonome d'opposition

Les agents au bas de l'échelle n'obtiennent généralement pas le contrôle en utilisant la structure fonctionnelle formelle de l'organisation, mais plutôt en la court-circuitant, en faisant du sabotage ou en la manipulant (Mechanic, 1962)³⁶⁴. Nous appelons ce type d'action régulation d'opposition. On les retrouve dans ce que Mintzberg (1986)³⁶⁵ appelle le jeu de l'insoumission. D'après l'auteur, on se livre habituellement à ce jeu quand il s'agit de refuser d'obéir à l'autorité ou de ne pas suivre l'idéologie de l'organisation. Ce type de jeu peut correspondre à une opposition faible à l'égard du pouvoir légitime, il peut consister en une modification des buts ou il peut aller jusqu'à la mutinerie absolue³⁶⁶.

Figure 12 : Schéma général de la régulation autonome dans l'organisation



³⁶⁴ Mechanic D. (1962), « Sources of power of lower participants in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, p.349-364.

³⁶⁵ Op. cit.

³⁶⁶ L'opérateur peut retarder la mise en œuvre ou la limiter en suivant les instructions à la lettre, ou la bloquer.

Parmi les jeux possibles, celui qui correspond le mieux à notre idée de régulation d'opposition est celui du zèle excessif. Le zèle excessif consiste à appliquer en respectant le plus scrupuleusement possible le règlement ou les directives données. Aucune dérogation, même la plus minime, ne sera envisagée. Le zèle excessif conduit aussi à l'application de consignes quand bien même des erreurs sont décelées (Pemartin, 1987 : 34)³⁶⁷.

2.3 Actions et réactions face au changement

La réalité humaine observée à ce niveau expliquera dans une certaine mesure pourquoi et comment, dans des conditions similaires, certains individus se comportent et réagissent différemment. Il s'agit de mettre indirectement en évidence, la notion d'identités situationnelles. « *Les individus viennent au travail avec des valeurs, des croyances et des engagements variés, basés sur des identités multiples qui deviennent plus ou moins saillantes suivant les circonstances* » (Perret, 1998)³⁶⁸. La circonstance qui nous intéresse ici est celle du changement organisationnel.

2.3.1 Stratégies d'adaptation

Dans un article intitulé « Les systèmes sociaux comme défense contre l'anxiété persécutrice et dépressive », Jaques (1955)³⁶⁹ avance que le groupe de travail rationnel et sa structure même (notamment d'autorité) assurent une fonction « contenante » au plan fantasmatique. Selon lui, les individus s'emploient inconsciemment à utiliser les processus, fonctions et rôles auxquels ils participent, pour renforcer leurs mécanismes de défense contre les angoisses persécutrices et dépressives. Ce point de vue est également adopté par Argyris et Schön (2.3.1.1.), mais par delà les mécanismes de défense il existe aussi des mécanismes d'adaptation (2.3.1.2.).

2.3.1.1 Boucles d'inhibition

Les travaux menés par Argyris pendant plus de 25 ans dans de nombreux pays montrent que la cause principale de l'inefficacité dans les organisations provient de l'incapacité des individus à agir de manière productive quand ils sont confrontés à des situations inhabituelles potentiellement délicates ou embarrassantes. De l'avis d'Argyris et Schön (1978³⁷⁰, 1996³⁷¹), lorsque les individus sont confrontés à des problèmes perçus comme

³⁶⁷ Op. cit.

³⁶⁸ Perret V. (1998), « La gestion ambivalente du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1998, p.88-97.

³⁶⁹ Jaques E. (1955), « Les systèmes sociaux comme défense contre l'anxiété persécutrice et dépressive »

³⁷⁰ Op. cit.

³⁷¹ Argyris C. et Schön D.A. (1996), *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, Bruxelles, De Boeck Université.

une source de gêne ou de peur, leur raisonnement et leurs actes se conforment à un modèle particulier de théorie d'action que les auteurs appellent Modèle 1. Les routines défensives sont une des composantes les plus importantes de ce processus. Au sein d'un cadre organisationnel, ces routines correspondent à des actes et des politiques dont le but est d'empêcher les individus de connaître des situations de gêne ou de menace, tout en les empêchant, ou éventuellement en empêchant l'organisation toute entière, de repérer les causes de la gêne ou de la menace, ce qui permettrait de corriger les problèmes en question.

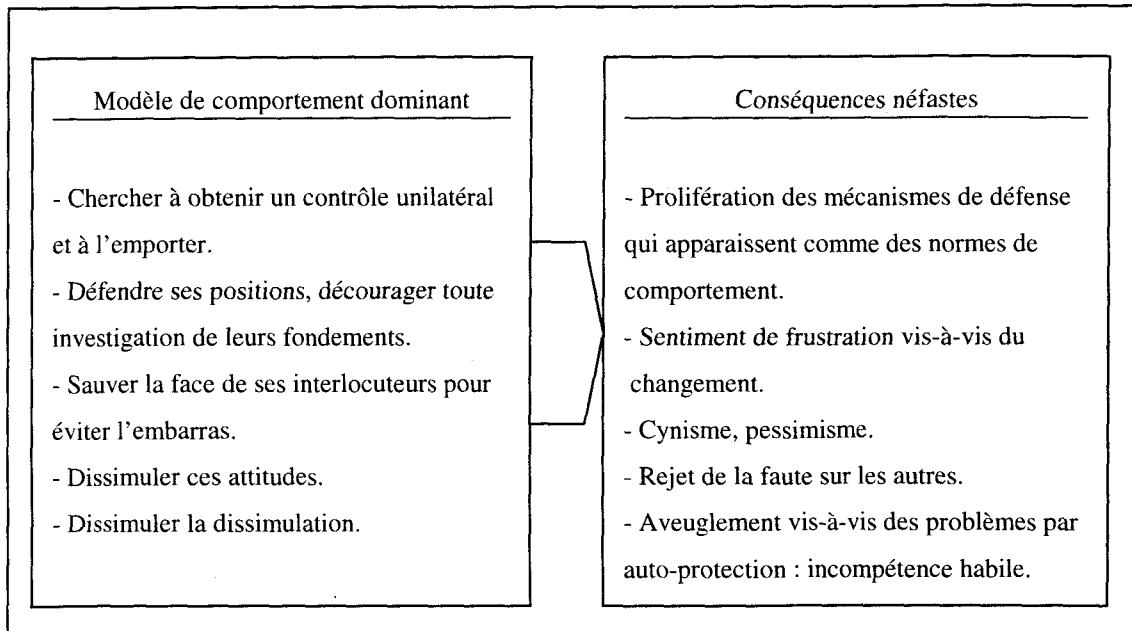
Dès lors, l'organisation qui souhaite conduire un changement durable (ne pas retomber dans les travers du passé) et continu, doit avant tout aider ses membres à devenir plus productifs dans leur approche des problèmes non routiniers. Les travaux d'Argyris suggèrent que ce processus requiert une « *reprogrammation mentale* » massive des membres de l'organisation (en commençant par la Direction Générale) en vue de passer au Modèle 2, fondé sur l'utilisation de données testables, sur une volonté affirmée de susciter des débats ouverts sur les sujets sensibles.

Ainsi, Argyris (2000)³⁷² démontre que le problème dans les situations de changement organisationnel n'est pas tant que les bons conseils sont mal appliqués, mais que des mécanismes de défense, inconscients et omniprésents, empêchent les individus de formuler ou d'appliquer des conseils cohérents et adéquats. Ces mécanismes de défense individuels et collectifs, appelés boucles d'inhibition, sont inhérents au modèle comportemental en vigueur dans l'organisation (Argyris, 1990)³⁷³. Argyris pense effectivement que le modèle de comportement dominant (Modèle 1) est à la source de la plupart des problèmes de management, des politiques de ressources humaines aux pratiques de leadership (voir encadré ci-après).

³⁷² Argyris C. (2000), *Flawed advice and the management trap*, Oxford University Press.

³⁷³ Argyris C. (1990), *Overcoming organizational defenses*, Boston, Allyn and Bacon.

Encadré 12 : Le raisonnement défensif de la théorie d'usage du Modèle 1



Selon Argyris, il est important de comprendre que nos réactions « naturelles » n'ont rien de naturel. Elles sont le résultat d'années de vie en société. Elles ont été acquises au point de nous paraître naturelles. Pourtant elles ont été apprises, et il faut que bagage de réponses évolue (reprogrammation), qu'il s'appuie sur un autre jeu de valeurs qui sera constitutif d'un nouveau modèle comportemental (voir encadré ci-après). Par ailleurs, Argyris précise qu'adhérer intellectuellement à des valeurs ne signifie pas qu'on les a véritablement intégrées. Or, pour pouvoir appliquer le nouveau modèle comportemental et ses valeurs en temps réel et dans des situations réellement embarrassantes ou menaçantes, il est nécessaire de les avoir intégrées. Autrement dit, le processus d'internalisation demandera du temps. Il doit s'appuyer sur un effort conscient et délibéré visant à engendrer des attitudes productives.

Encadré 13 : Vers un nouveaux modèle

Valeurs traditionnelles (Modèle 1)	Valeurs à promouvoir (Modèle 2)
<p>Soutien et solidarité : Approuver et flatter les autres. Leur dire ce qui les met à l'aise. Atténuer leur sentiment de blessure d'amour propre en compatissant et, si possible, en s'accordant à dire que d'autres sont responsables.</p>	<p>Soutien et solidarité : Accroître la capacité des autres à confronter leurs propres idées.</p>
<p>Respect des autres : Respecter les autres et ne pas confronter leurs raisonnements ou leurs actions.</p>	<p>Respect des autres : Croire dans les capacités d'autocritique et d'auto-examen des autres. Ne pas craindre la confrontation.</p>
<p>Force : Soutenir ses positions afin de l'emporter. Rester sur ses positions en cas de discussion.</p>	<p>Force : Défendre ses positions mais encourager et contribuer à leur critique constructive.</p>
<p>Honnêteté : Ne pas mentir (ou alors par omission). Communiquer tout ce que l'on ressent.</p>	<p>Honnêteté : Encourager la formulation des non-dits, pour soi et pour les autres.</p>
<p>Intégrité : S'en tenir à ses principes, valeurs et convictions.</p>	<p>Intégrité : Défendre ses principes, valeurs et convictions, tout en laissant la porte ouverte à leur discussion.</p>

L'interaction dynamique dans le cadre organisationnel des boucles d'inhibition constitue ce que les auteurs appellent un système d'apprentissage restreint (Argyris et Schön, 1978³⁷⁴, 1996³⁷⁵). En somme, les deux auteurs dénoncent l'existence de mécanismes de défense, activés inconsciemment pour éviter les situations de gêne. Cependant, au-delà des routines défensives, lorsqu'il s'agit de faire face à la situation l'individu active d'autres mécanismes tels que celui du *coping*.

2.3.1.2 Coping

Les psychologues considèrent, pour la plupart, que l'action a principalement pour fonction de permettre au sujet de s'adapter aux contraintes extérieures. Cette adaptation correspond à ce que les chercheurs anglo-saxons appellent *coping* (terme traduit en français par « faire face » ou par « stratégie d'ajustement »). Autrement dit, il existe des

³⁷⁴ Op. cit.

³⁷⁵ Op. cit.

stratégies utilisées par les personnes pour « faire face » aux situations, pour « se débrouiller » avec elles (Albert, 1995)³⁷⁶.

Plus exactement, à chaque fois que l'individu fait un effort pour s'adapter aux sollicitations de l'environnement, il met en place un mode de *coping*. Selon Lazarus et Folkman (1984)³⁷⁷, « *le coping serait l'ensemble des pensées et des actes développés par le sujet pour résoudre les problèmes auxquels il est soumis* ».

En pratique, le *coping* contient deux phases successives : l'évaluation et les stratégies d'ajustement proprement dites.

Concernant l'évaluation, on distingue l'évaluation primaire de l'évaluation secondaire. L'évaluation primaire permet à l'individu d'apprécier la situation et de lui attribuer une coloration émotionnelle. La charge émotionnelle liée à la situation prend une part déterminante dans le choix des actions qui feront suite.

Les pistes proposées par les chercheurs concernant l'influence de l'évaluation primaire, sont :

- Les schémas cognitifs qui structurent la représentation que l'on a du monde et de soi. Ce sont des prismes qui nous font sélectionner et déformer les informations. A ce sujet, Weisz (1987)³⁷⁸, note que « *l'individu est autant contraint par son système de représentations mentales que par l'univers de règles dans lequel il évolue* ».

- Le lieu de contrôle (*locus of control*). Rotter (1966)³⁷⁹ a montré que certains individus ont tendance à considérer que ce qui leur arrive dépend d'eux (contrôle interne) tandis que d'autres personnes pensent que cela dépend d'une cause extérieure (contrôle externe). Ainsi, on aurait des sujets *internes* qui pensent avoir une possibilité d'agir sur ce qui se passe et des sujets *externes*. Ces derniers pensent que les choses se déroulent comme elles doivent se dérouler indépendamment de ce qu'ils sont ou font. En d'autres termes, ils sont fatalistes et tendent à accepter les faits par la force des choses.

³⁷⁶ Albert E. (1995), « La psychologie de l'action », *Sciences Humaines*, Hors série n°9, mai-juin, p.15-18.

³⁷⁷ Lazarus R.S. et Folkman S. (1984), *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer.

³⁷⁸ Weisz R. (1987), « Efficacité du travail : fausses pistes et vrais enjeux », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p.6-15

³⁷⁹ Rotter J.B. (1966), « Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement » *Psychological monographs*, 80(1). Pour une présentation en français de ce courant de recherches voir Dubois N. (1987), *La psychologie du contrôle*, Presses Universitaires de Grenoble.

- Le « *leveling* », faculté de voir les choses de façon similaire à des expériences antérieures. A rapprocher de l'attitude procédurale qui consiste à reproduire des procédures déjà connues (Braconnier et Albert, 1993)³⁸⁰.

- Le « *sharpening* » manière de voir les choses différemment de ce qui a été vécu antérieurement. A rapprocher de l'attitude déclarative qui fait appel à l'ensemble du champ de connaissances du sujet pour imaginer de nouveaux plans d'action tenant compte de la spécificité de la situation.

Au cours de l'évaluation secondaire, l'individu s'interroge sur ce qu'il peut faire pour s'ajuster à la situation telle qu'il l'a perçue précédemment. La personne choisira son plan d'action en fonction des ressources qu'elle pense avoir.

Pour ce qui est des stratégies d'ajustement proprement dites, on en distingue trois catégories principales.

- Le *coping* vigilant. Il correspond à une stratégie active d'affrontement de la situation pour la résoudre. Cette stratégie vise à mettre en place des plans d'action pour mieux atteindre le but fixé. Elle consiste principalement à élargir ses sources d'informations. Par exemple, on prend conseil auprès des proches.

- Le *coping* évitant. A l'inverse, de la catégorie précédente, l'individu n'y affronte pas la situation. Le *coping* évitant comprend le déni, la résignation, le fatalisme, la fuite etc. Cette attitude consiste à ne pas regarder la réalité en face. La stratégie consiste à détourner son attention de la source de stress afin de réduire la tension émotionnelle qu'elle engendre. Par exemple, on s'investit dans un sport ou on se relaxe. Plus négativement, on se réfugie dans le tabagisme, l'alcoolisme ou l'abus de médicaments. On peut aussi se distancier de la réalité par de l'humour, un certain déni des événements désagréables (cynisme) ou une minimisation des aspects menaçants (dérision).

- L'adaptation ou réévaluation de la situation. Dans cette dernière catégorie il s'agit de faire face à la situation en veillant à réduire l'écart entre les exigences de la situation et les ressources dont on dispose. En somme, l'individu modifie les données du problème.

Face aux sollicitations de l'environnement, l'individu adopte l'un de ces trois types de comportement. Mais, les tentatives de *coping* peuvent souffrir d'une estimation erronée de la véritable nature des choses.

³⁸⁰ Braconnier A. et Albert E. (1993), *Tout est dans la tête*, Paris, Odile Jacob.

2.3.2 *Dynamiques du choix des stratégies d'adaptation*

Lorsque l'acteur est placé devant une situation nouvelle, il s'adapte plus ou moins bien, selon que le changement est plus ou moins clairement perçu et qu'il accepte ou non ses causes et ses conséquences.

« Les recherches poursuivies quant aux attitudes des travailleurs à l'égard des changements mènent à la conclusion qu'il n'existe aucun rapport direct, mécanique, entre un changement donné et les réactions qu'il entraînera. Il faut donc arriver à cerner de très près la multitude des forces et influences diverses dont l'action convergente s'exerce sur l'individu. Parmi ces forces multiples figurent les attitudes qui tiennent à l'individu, au milieu, à l'emploi, à l'organisation de l'entreprise et aux conceptions sociales générales (...). Toutes ces forces trouvent une expression achevée dans les attitudes et les comportements des travailleurs » (Touraine, 1965)³⁸¹.

2.3.2.1 **Attitudes des acteurs**

Partant d'une revue de la littérature réalisée par Allport (1967)³⁸² sur le sujet des attitudes, on peut retenir que :

- L'attitude est en rapport avec le comportement. Suivant l'attitude qu'a un individu envers quelque chose il agira d'une certaine façon.
- L'attitude est une variable unidimensionnelle, liée au sentiment individuel que l'on peut éprouver pour un objet. Il s'agit d'un sentiment de prédisposition, un affect ou une attraction. L'attitude se traduit par le degré auquel une chose est appréciée ou détestée.
- L'attitude est une construction hypothétique que l'on porte en soi et dont les conséquences peuvent être observées de l'extérieur sans que l'attitude elle-même soit perceptible.

Cette définition implique que l'attitude diffère à la fois des croyances et des valeurs. En réalité elle les englobe. L'attitude est fonction des croyances et des valeurs. Les croyances sont typiquement concernées par les rapports entre les objets, les individus et les événements. Les valeurs sont fréquemment définies comme des idées sur la façon dont chacun devrait se comporter ou réagir.

Du reste, il semble indispensable de relever que les attitudes ouvrières ne sont pas seulement satisfaction ou insatisfaction, intégration ou anomie, mais aussi expression

³⁸¹ Touraine A. (1965), *Les travailleurs et les changements techniques*, Paris, Éditions de l'OCDE.

³⁸² Allport G.W. (1967), « Attitudes », in Fishbein M. (Eds), *Reading Mass. in attitude theory and measurement*, New York, John Wiley and Son.

d'un effort et d'une revendication de libération. A ce sujet, Touraine (1965)³⁸³ parle de conscience ouvrière dont il propose de distinguer quatre niveaux.

Tableau 9 : Les quatre niveaux de la conscience ouvrière (d'après Touraine, 1965)

Retrait	Absence d'implication personnelle (<i>involvement</i>) dans la situation de travail.
Utilitarisme	Recherche d'une juste rétribution pour la contribution personnelle apportée.
Solidarité	Défense des intérêts d'un groupe ou d'une catégorie dans un système d'organisation.
Action ouvrière	Orientation vers le développement de la créativité du travail et du contrôle des travailleurs sur leurs conditions de travail.

De façon plus dédiée au changement, Merton (1953)³⁸⁴ propose de distinguer quatre types d'attitudes des salariés vis-à-vis du changement.

Tableau 10 : Typologie des attitudes face au changement (d'après Merton, 1953)

Retrait	Celui qui refuse de participer en quoi que ce soit, qui se retire, c'est quelqu'un de non engagé réellement dans la vie organisationnelle.
Participation	Celui qui accepte de participer au changement.
Ritualisme	Celui qui s'accroche aux détails de l'ordre établi pour essayer d'éviter les aléas du changement.
Rébellion	Celui qui est en lutte ouverte contre le changement.

Forcément simplificatrice, cette typologie est intéressante car elle correspond largement à l'observation empirique. L'attitude de « retrait », par exemple, est caractéristique du cadre sceptique qui se retranche derrière sa spécialité, dans son environnement particulier, et se sent finalement peu concerné par le changement organisationnel, sauf bien sûr si le changement a un impact direct et précis sur lui. L'attitude « ritualiste » est également fréquente. Nombreux sont les individus attentifs aux détails, qui posent des questions précises et mineures sur le changement, mettent en avant des difficultés techniques secondaires, sans apparemment s'intéresser à son orientation principale. Soucieux avant tout de protection, craignant l'inconnu, ces individus sont à la recherche permanente de point de repère, et croient les trouver dans les détails.

³⁸³ Op. cit.

³⁸⁴ Op. cit.

Pour finir, une dernière typologie est à considérer en complément des deux précédentes. Il s'agit de celle proposée par Hirschman (1972)³⁸⁵. Cet auteur a montré que le mécontentement ou la frustration peuvent conduire l'acteur à adopter trois attitudes différentes.

Tableau 11 : Modèle d'Hirschman

Défection (Exit)	Le salarié déserte son camp (voire quitte l'entreprise).
Contestation (Voice)	Le salarié se révolte.
Loyauté (Loyalty)	Le salarié se soumet malgré son désaccord.

L'adoption de l'une ou l'autre des attitudes identifiées tient essentiellement à l'individu, à sa perception de la situation, à son implication, à ses motivations. Cette étude des attitudes des individus dans l'organisation en mutation est à compléter par la prise en compte du concept de *self efficacy*. Car ce concept apporte une explication possible du choix d'un comportement.

2.3.2.2 Self efficacy

Le concept de *self efficacy* est un construit relevant, entre autres, d'éléments empruntés aux théories de la motivation et de l'implication. Il permet d'expliquer concrètement le comportement humain par rapport aux tâches qui lui sont confiées. Les critiques formulées à l'encontre des théories de la motivation ou de l'implication ont montré que celles-ci présentaient peu de validités empiriques. De plus, elles ne décrivent pas comment le processus de motivation fonctionne et n'expliquent pas le choix du comportement vis-à-vis de la satisfaction des besoins (Roussel, 1996)³⁸⁶, contrairement au concept de *self efficacy*.

Le concept se réfère à l'appréciation (ou auto-évaluation) par l'individu de sa capacité à organiser et à exécuter efficacement une action exigée. C'est l'appréciation en question qui engendrera le comportement que l'individu adoptera pour exécuter sa tâche (Luthans et Stajkovic, 1998)³⁸⁷.

³⁸⁵ Hirschman A.O. (1972), *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris, Éditions Ouvrières.

³⁸⁶ Roussel P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Economica.

³⁸⁷ Luthans F. et Stajkovic A.D. (1998), « Social cognitive theory and self-efficacy : going beyond traditional motivational and behavioral approaches », *Organizational dynamics*, printemps, p.62-74.

La logique inhérente à ce concept, appliqué dans le domaine de l'entreprise, est que le sentiment d'être efficace ou non va influencer la capacité de raisonnement d'une personne, ainsi que ses émotions, sa motivation et nécessairement sa façon d'agir selon les deux cas de figure décrits ci-dessous.

- Soit l'individu concerné s'estime très efficace (*high self-efficacy*) et dans ce cas il va déployer suffisamment d'efforts pour assurer l'exécution de la tâche qui lui incombe. Ces efforts (employés à bon escient) assureront le succès de son entreprise et renforceront son appréciation quant à son efficacité.

- Soit l'individu concerné pense être peu efficace (*low self-efficacy*) et déploie de ce fait des efforts moindres³⁸⁸ de sorte qu'il échouera dans l'accomplissement de sa tâche et cela viendra renforcer son sentiment d'inefficacité.

L'intérêt de développer (d'accroître) l'appréciation des individus par rapport à leur efficacité dérive du constat empirique que la valorisation du sentiment d'efficacité intervient significativement dans le degré de motivation et dans l'amélioration des performances d'un individu en situation de travail (Luthans et Stajkovic, 1998)³⁸⁹.

A ce sujet, Bandura (1995)³⁹⁰ distingue quatre principales formes d'influences (positives) sur la perception de l'efficacité par l'individu.

- La réussite dans l'exécution d'une tâche perçue comme un challenge (*enactive mastery experience*) est considérée, par l'auteur, comme le moyen le plus efficace pour créer un fort sentiment d'efficacité. Le succès a pour effet, selon lui, d'établir fermement le sentiment d'être efficace, en d'autres termes l'expérience est valorisante et renforce ou accroît le sentiment d'être performant et efficace. Cependant, Bandura précise que la tâche doit réellement être difficile de sorte que le succès soit associé au déploiement d'efforts considérables. Cette condition a pour conséquences *i*) que la satisfaction retirée du travail accompli sera d'autant plus grande que les efforts auront été importants *ii*) que le sentiment d'efficacité sera d'autant plus grand que l'on se sent satisfait d'avoir bien géré son effort *iii*) que l'individu associera un haut niveau d'efforts aux futures actions du même type afin d'assurer son succès dans le même type d'entreprise.

- L'apprentissage social peut également contribuer à la valorisation du sentiment d'efficacité. En effet, le fait pour un individu d'observer l'un de ses congénères dans

³⁸⁸ « A quoi bon réaliser de gros efforts puisqu'on est incapable d'exécuter efficacement le travail demandé ».

³⁸⁹ Op. cit.

³⁹⁰ Bandura A. (1995), *Self-efficacy in changing societies*, Cambridge University Press.

l'accomplissement efficace d'une tâche similaire à celle qui lui est demandée, persuade cet individu qu'il peut en faire autant. L'impact de cette expérience dépend cependant grandement de la perception par l'observateur qu'il peut se substituer à l'observé parce qu'il se trouve dans la même situation que lui. Du reste, ce type d'expérience à l'avantage de transmettre un comportement efficace qui lorsqu'il est reproduit avec succès renforce le sentiment d'efficacité de l'observateur.

- La persuasion sociale est un moyen d'action possible pour influencer le sentiment des personnes quant à leur efficacité. Manifestement, les personnes que l'on a persuadées de leur capacité à réaliser brillamment une tâche donnée vont mobiliser davantage d'efforts et vont se montrer d'autant plus persévérantes pour ne pas décevoir ceux qui auront cru en leurs capacités. Cependant, Bandura précise que la persuasion ne peut être efficace que si elle est le fait d'un individu que l'employé estime et juge compétent.

- La réduction du stress ambiant dans lequel l'individu évolue car les individus se reposent en partie sur leur état psychologique et émotionnel lorsqu'ils s'auto-évaluent en termes d'efficacité. Concrètement, ils interprètent leur stress professionnel et leurs tensions comme un signe de leur vulnérabilité prouvant leur inefficacité. De même, l'humeur d'un individu agit sur son sentiment d'être (ou de vouloir être) efficace ou non.

Il ressort de la définition de ce concept que l'auto-évaluation de ses capacités par un individu (le fait qu'il pense être efficace ou non) va déterminer et réguler son comportement face à la tâche qu'on lui demande de réaliser. L'idée sous-jacente à ce concept est que les individus se motivent eux-mêmes en fonction de l'estimation de leurs capacités et qu'ils guident leurs actions de manière anticipée en référence à des représentations mentales, issues de leurs expériences passées, et qui ont fondé leur sentiment d'efficacité.

Au terme des développements de cette section, nous retiendrons que c'est au travers d'une rationalité limitée et d'une attention sélective que les employés perçoivent, sélectionnent et accèdent à des alternatives locales, ainsi qu'à un ensemble d'informations-stimuli déterminant leurs comportements et décisions (Piret, 1998)³⁹¹. Le choix de tel ou tel répertoire d'actions dépend également de la psychologie des acteurs, de l'interprétation qu'ils font de la situation et de leur marge de manœuvre.

³⁹¹ Piret R.E. (1998), « Stratégie, coordination et connaissance », in Laroche H. et Nioche J.P. (Eds), *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, p.205-232. L'auteur cite Cyert R. et March J.G. (1963).

Section 3: Conduite humaine du changement

L'importance des ressources humaines en matière de gestion du changement est aujourd'hui admise dans la mesure où d'aucuns relèvent que « *les plus grands échecs de projets sont des échecs "sociologiques"* » (Belout, 1998)³⁹². Autrement dit, les firmes échouent sur la gestion humaine de leurs projets de changement. Le management vient toujours buter sur le facteur humain, facteur décidément rebelle à entrer dans les moules et les codifications qu'on est persuadé d'avoir construit pour son plus grand bien (Le Goff, 1996)³⁹³. Ce type d'écueil est pourtant susceptible d'être évité. Les responsables en charge de la conduite du changement ont à leurs disposition des outils de gestion humaine du changement tels que la communication et la formation pour assurer l'apprentissage du changement, voire des formules du changement.

3.1 Les actions de communication

Les paroles échangées dans l'interaction sont, selon Lacoste (1994 : 49)³⁹⁴, « *la base sur laquelle se constituent les rapports sociaux ; elles sont le matériau des interprétations que chacun fait à tout moment sur autrui ; elles sont le moyen de notre action sur le monde* ». C'est dans la communication que s'élaborent et se négocient les contextes et les règles d'action, que sont maintenues et transformées la position et les relations entre acteurs (Giroux et Giordano, 1998)³⁹⁵.

3.1.1 Le souci et l'art du discours

« *Les forces économiques, technologiques, politiques et sociales qui affectent les entreprises sont chaque jour plus complexes. Cette complexité exige des leaders qu'ils aillent au-delà de la simple explication de leur stratégie. Ils doivent également susciter l'engagement de ceux qui sont chargés de la mettre en œuvre* » (Pearce, 1995)³⁹⁶. L'un des moyens d'y parvenir est la communication. Le discours est effectivement un élément essentiel pour emporter l'adhésion à un projet : soit « *il passe* » et l'assistance adhère au projet, soit « *il sonne creux* » et compromet alors la démarche de changement.

³⁹² Belout A. (1998), « Effects of human resource management on project effectiveness and success : toward a new conceptual framework », *International Journal of Project Management*, vol.16, n°1, p.21-26.

³⁹³ Le Goff J.P. (1996), *Les illusions du management*, Paris, La Découverte.

³⁹⁴ Lacoste M. (1994), « Langage et travail : quelques perspectives », *Sociologie du Travail*, Hors Série, p.45-56.

³⁹⁵ Giroux N. et Giordan Y. (1998), « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.139-151.

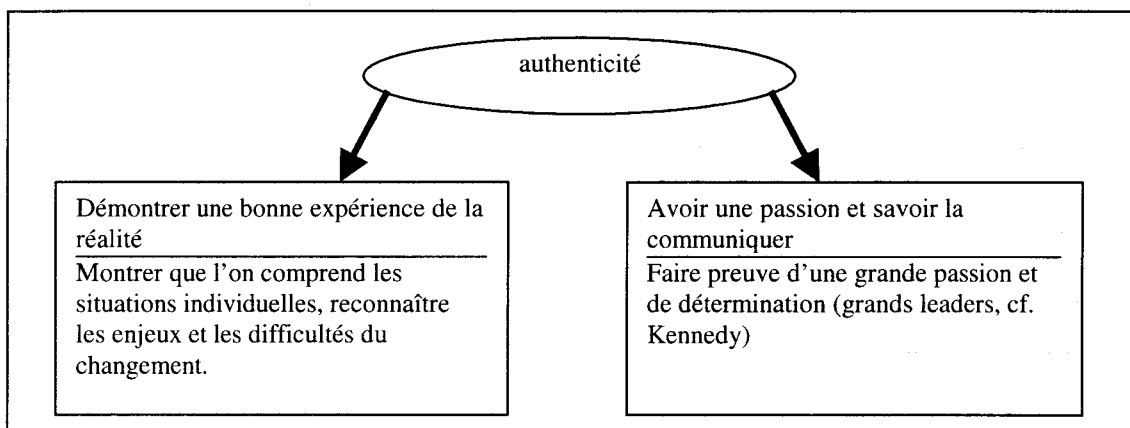
³⁹⁶ Pearce T. (1995), *Leading out loud*, Harper Collins.

Le souci du dialogue doit être présent dans l'élaboration et la conduite du changement, même s'il n'est pas exclusif de toutes les formes de relations avec le personnel concerné.

Certaines entreprises se targuent d'avoir une politique d'information active : réunions d'échanges, « flashes », bulletins, comités etc. Mais on constate souvent que ce système d'information ne fonctionne bien qu'en période relativement stable. L'information générale et globale n'est qu'une partie du problème. Ce qui importe surtout, c'est le rôle d'information des agents de changement à l'égard de leurs interlocuteurs et le contenu de la communication qui se noue entre les différents acteurs tout au long du processus, dans le « milieu » même du changement. « *Si l'information totale, ouverte, permanente est sans doute impossible, l'absence d'information, ou l'information floue, partielle, sporadique sont toujours préjudiciables³⁹⁷ à la dynamique collective nécessitée par le changement* » (Livian, 1978)³⁹⁸.

De l'avis de Pearce (1995)³⁹⁹, l'un des principes d'une bonne communication réside dans le fait d'exposer les vrais problèmes, sous-entendus ceux qui concernent directement l'auditoire. D'autre part, il s'agit également de communiquer ses convictions personnelles sur le sujet.

Figure 13 : Les principes d'une bonne communication (d'après Pearce, 1995)⁴⁰⁰



³⁹⁷ Comment s'étonner que les individus concernés, privés de toute information, éprouvent des craintes devant le changement et aient le sentiment d'être complètement manipulés ? Comment s'étonner également que, devant la parcimonie de l'information, les représentants du personnel fassent des procès d'intention ?

³⁹⁸ Op. cit.

³⁹⁹ Pearce T. (1995), *Leading out loud*, Harper Collins.

⁴⁰⁰ Op. cit.

De façon plus complète, dans la littérature managériale sur la gestion du changement, on trouve les pré-requis d'action de communication, suivants :

- Le choix des objectifs, les leviers d'action et les méthodes doivent être clairement exposés. Les acteurs doivent comprendre les enjeux, les étapes, les échéances sinon ils se sentiront manipulés. Le développement doit convaincre en exposant en détail le projet de changement et ses enjeux.

- Un processus de changement n'est pas continu (phases actives, périodes calmes). Les acteurs ne comprennent pas toujours ces évolutions. Il faut communiquer sur le changement, sur le processus de réforme, retracer les lignes directrices, relier les actions, expliquer la progression.

- Une charte, un logo, des couleurs, un slogan, un journal spécifique peuvent matérialiser le changement. L'organisation d'événements, de meetings, la publication de textes, de plaquettes et de documents, la réalisation de films, un leader charismatique montrant la volonté du changement et capable de l'incarner sont autant de moyens à la disposition de ceux qui ont à introduire et à conduire le changement.

Les éléments déterminants sont la continuité, le sens et la force du discours. En somme, pour motiver, pour valoriser, pour guider, il faut sans cesse communiquer. De cette communication, qui doit avoir lieu tout au long du projet, dépend le succès du projet. Or la communication est dans la pratique l'un des volets les plus négligés de la gestion de projet si l'on en croit Clarke (1999)⁴⁰¹.

3.1.2 Les discours du changement organisationnel

L'influence du discours sur le processus de changement de l'entreprise a été progressivement dégagée au cours des vingt dernières années, notamment à la suite des travaux de l'école de Palo Alto (Pluchart, 1998)⁴⁰². Giroux et Giordano (1998)⁴⁰³ ont identifié deux modalités fondamentales de relation entre changement et communication. L'une privilégie le monologue et l'autre le dialogue.

3.1.2.1 Monologue versus dialogue

Au niveau théorique, deux conceptions fondamentales de communication dans un contexte de changement organisationnel peuvent être distinguées. L'une est instrumentale : la communication sert au changement, on le communique. L'autre est

⁴⁰¹ Clarke A. (1999), « A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management », *International Journal of Project Management*, vol.17, n°3, p.139-145.

⁴⁰² Op. cit.

⁴⁰³ Op. cit.

constitutive : le changement se construit à travers la communication, on communique pour changer). La première est l'apanage des directions générales, il s'agit du monologue. Le problème central est de communiquer le changement à l'ensemble du corps social. Cette modalité est qualifiée de déclaratoire (Giroux, 1996)⁴⁰⁴ et elle découle d'une vision fonctionnaliste de l'organisation et de la communication. La seconde, explore une vision interactionniste du changement et de la communication (Giordano, 1997)⁴⁰⁵, il s'agit du dialogue.

Dans la perspective du monologue, la communication consiste à annoncer le changement, expliquer son contexte, expliciter les raisons qui le justifient et à donner un aperçu du déroulement projeté. Il s'agit d'une forme de communication pédagogique par le biais de laquelle les dirigeants cherchent à faire comprendre le projet de changement. La communication vise ainsi à transformer la vision du monde des destinataires du message. D'autre part, elle a pour objet de légitimer le changement et de mobiliser les membres de l'organisation. La finalité est d'obtenir l'adhésion au changement et l'investissement des membres dans la mise en œuvre de celui-ci.

Dans la perspective du dialogue, la communication remplit trois fonctions : le partage, la confrontation et l'invention. Le partage procède de la révélation des savoirs jusque là implicites, diffus. Le partage induit la confrontation qui permet une compréhension mutuelle par la comparaison des logiques d'action et des contraintes particulières des autres. Pour finir, l'invention résulte de la mise en commun des savoirs et de l'exploration des différences. Elle correspond à « *la mise au monde* » de solutions nouvelles (Bernoux, 1995)⁴⁰⁶.

Le dialogue suppose un échange entre plusieurs personnes pour élaborer ou construire ensemble le changement. L'intervention de changement consiste alors à susciter un dialogue réflexif sur l'action, bien éloigné du monologue détaché du terrain. Il existe des dispositifs visant à stimuler la prise de parole, tels les cercles de qualité, les groupes autonomes de travail, le travail en équipe etc. Nonobstant quel que soit le type de communication choisi, dans un contexte de changement organisationnel le discours doit être mené en vue de justifier le changement et/ou d'édifier son orientation.

⁴⁰⁴ Giroux N. (1996), « L'implantation discursive du changement », *Actes du colloque de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, 14-16 mai.

⁴⁰⁵ Giordano Y. (1997), « L'action stratégique en milieu complexe : quelle communication ? », in Avenier M.J. (Eds), *La stratégie « chemin faisant »*, Paris, Economica, p.136-164.

⁴⁰⁶ Bernoux P. (1995), *La sociologie des entreprises*, Paris, Seuil.

3.1.2.2 Discours et justifications

Armenakis et al. (1993)⁴⁰⁷ affirment que pour susciter l'adhésion au changement, il est nécessaire de faire la démonstration de la nécessité du changement et de la capacité de la firme à le mener à bien. Pour Daly (1990)⁴⁰⁸ il convient, par ailleurs, de fournir aux destinataires les critères utilisés lors des éventuels choix de réaffectation des employés afin de démontrer l'équité des décisions. En d'autres termes, il s'agit de tenir compte de ceux qui vont devoir opérationnaliser, vivre ou subir le changement en leur expliquant non seulement ce que l'organisation attend d'eux, mais aussi ce qu'elle est prête à faire pour les aider à réaliser le changement (Milligan, 1997)⁴⁰⁹. En particulier, il s'agit de veiller à fournir des informations au long du processus de changement parce que les besoins en information varient au fil du temps (Isabella, 1990)⁴¹⁰.

Tout processus de changement est singulièrement anxiogène pour les gens qui le vivent, ne serait-ce que du fait que l'on sait ce que l'on va perdre, même si on souhaite l'améliorer, sans savoir ce que l'on va obtenir (Ortsman, 1989)⁴¹¹. Formulé différemment, et de façon plus générale, tout changement s'accompagne d'une incertitude réelle ou perçue pour les individus et les groupes qui sont touchés (Caruth et al., 1985⁴¹² ; Hirschheim, 1985⁴¹³). Dès lors, il incombe à la personne, qui est chargée d'introduire le changement, de justifier son action, de démontrer la supériorité de l'option du changement sur celle du statu quo. Son discours doit relever de la démonstration et viser à établir clairement les raisons justifiées et justifiables de l'implantation du changement (Dufour et Ouimet, 1997)⁴¹⁴.

Relativement à l'idée de justification du changement, Dufour et Ouimet (1997) indiquent que la difficulté de la justification du changement dépend foncièrement de ce que l'on propose de changer (voir figure ci-après). Plus l'objet du changement fait référence à la façon idéale d'être (valeurs) dans la poursuite de ses idéaux (stratégies),

⁴⁰⁷ Armenakis A.A., Harris S.G. et Mossholder K.W. (1993), « Creating readiness for organizational change », *Human Relations*, vol.46, n°6, p.681-703.

⁴⁰⁸ Daly J.P. (1990), « Explaining changes to employees : the influence of justifications and changes outcomes on employees fairness judgments », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.31, n°4, p.415-428.

⁴⁰⁹ Milligan P. (1997), « Are you sending a one-sided message ? », *Across the Board*, n°57, février.

⁴¹⁰ Isabella L.A. (1990), « Evolving interpretations as a change unfolds : how managers construe key organizational events », *Academy of Management Journal*, vol.33, p.7-41.

⁴¹¹ Ortsman O. (1989), « Les outils du changement des entreprises », *Humanisme & Entreprise* n°178, p.21-35.

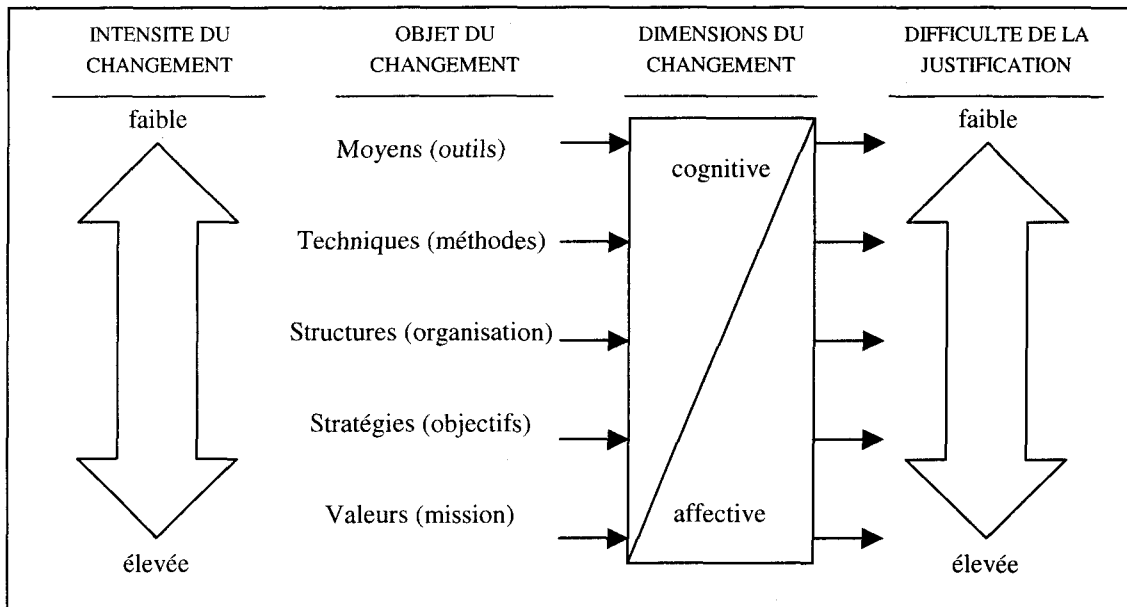
⁴¹² Caruth D., Middlebrook B. et Rachel F. (1985), « Overcoming resistance to change », *Advanced Management Journal*, vol.50, n°3, p.23-27.

⁴¹³ Hirschheim R.A. (1985), *Office automation : a social and organizational perspective*, Londres, John Wiley & Sons.

⁴¹⁴ Dufour Y. et Ouimet G. (1997), « Vivre et gérer le changement ensemble ? » *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p.23-40.

plus cet objet est investi d'une charge affective et plus sa justification est difficile. Quant aux objets du changement qui sont relatifs au « comment » des choses, c'est-à-dire à la façon d'organiser (structure), d'aborder (techniques) et de faire (moyens) le travail, la difficulté de la justification de leur changement est moindre. Dans ce dernier cas, il suffit non pas d'adhérer affectivement au changement proposé, mais seulement de le comprendre.

Figure 14 : Justification du changement selon son objet



Ainsi, le discours apparaît tel un catalyseur du changement dans l'organisation. Ceci est particulièrement visible lorsqu'il s'agit de communiquer le changement et en particulier son état futur. Dans ce cas, le discours fait prendre forme à l'expérience.

3.1.2.3 Communiquer sur l'état futur

Selon Beckhard (1991)⁴¹⁵, dans la gestion d'un changement complexe, il est préférable de commencer par définir l'état futur, c'est-à-dire le point que l'on cherche à atteindre. Avec Harris (1987)⁴¹⁶, il indique les effets bénéfiques que la communication de l'état futur est susceptible de produire.

- Elle peut réduire sensiblement l'incertitude des membres de l'organisation. « Une incertitude concernant ce qui va se passer, et quand, peut augmenter l'anxiété et causer

⁴¹⁵ Beckhard R. (1991), *La gestion du changement dans les organisations. Un outil pour gérer la transition*, Cahier de Travail, Québec, ERPI (Titre original : (1985), *Managing change in organizations. Participant's workbook*, Addison-Wesley Publishing).

⁴¹⁶ Op. cit.

des comportements qui vont à l'encontre de l'objectif poursuivi. Une réaction naturelle à l'incertitude est de chercher des réponses dans de petits cercles de collègues eux-mêmes peu informés et anxieux. Les rumeurs abondent, entretenues par des spéculations, d'ailleurs souvent erronées, concernant les projets futurs » (Beckhard et Harris, 1987 : 52)⁴¹⁷.

- Elle permet de réduire en partie les formes de résistance au changement. « *Une mauvaise perception des conséquences que peut avoir le changement sur le rôle et les responsabilités qu'on occupera dans le futur est une des raisons majeures de la résistance au changement. Cette résistance peut être sensiblement dépassée en donnant aux employés une information suffisante sur l'état futur, ainsi qu'une perception plus adéquate du rôle qui sera le leur dans l'avenir » (Beckhard et Harris, 1987 : 51)⁴¹⁸.*

- Elle modifie l'horizon temporel des membres de l'organisation et en particulier des cadres. En effet, la définition de la situation future « *détourne leur attention centrée sur les problèmes courants, pour réorienter leur énergie sur les conditions organisationnelles qui vont éliminer les causes de ces problèmes, et éviter de nouveaux. L'orientation temporelle des cadres est souvent à court terme. Leurs actions visent généralement à éliminer les symptômes et pas nécessairement à s'attaquer aux causes » (Beckhard et Harris, 1987 : 52)⁴¹⁹.*

Cette formule de la communication du changement permet de faire émerger une histoire du changement et par-là d'agir sur les schémas interprétatifs vis-à-vis de celui-ci. Ainsi, la communication devient centrale dans l'activité de changement dans la mesure où elle contribue à maîtriser les situations événementielles en concourant à donner un sens à l'action de changement, une finalité. Communiquer sur l'état futur consiste à mettre d'accord sur des objectifs communs et à mettre en commun des savoirs pour construire un référentiel commun.

3.1.3 Les apports de l'école de Palo Alto

Dans un contexte de dialogue, les comportements s'influencent les uns les autres via la communication. En ce sens, il y a constitution d'un système. En référence aux travaux de l'école de Palo Alto on peut distinguer d'emblée deux types de systèmes communicationnels entre deux individus (A et B).

⁴¹⁷ Op. Cit.

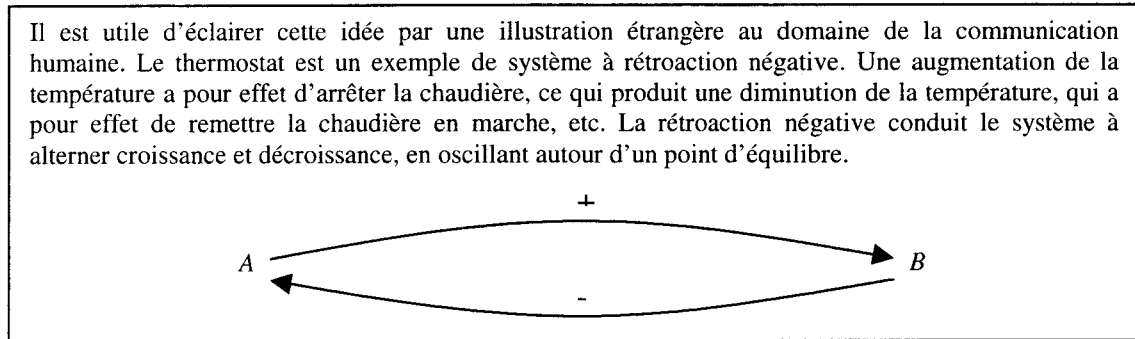
⁴¹⁸ Op. Cit.

⁴¹⁹ Op. cit.

3.1.3.1 Rétroaction négative

Le premier type de système est caractérisé par le fait que l'influence en retour du comportement de *B* sur le comportement de *A* se produit en sens contraire de l'influence de *A* sur *B*. Autrement dit, la rétroaction qui se produit est négative.

Encadré 14 : Illustration de la rétroaction négative



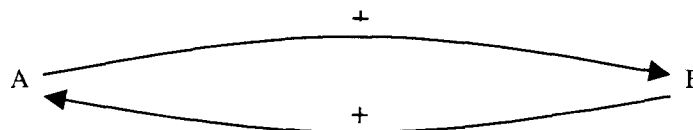
Dans le domaine de la communication, les systèmes à rétroaction négative sont fréquents. Prenons l'exemple fictif de deux personnes qui animent ensemble des sessions de formation. Lui est un formateur chevronné. Elle est sa jeune collaboratrice. Elle souffre du fait que, lorsqu'il commence à animer une journée de travail il déborde, parfois assez largement, du temps qui lui a été imparti de commun accord. Elle ne dispose donc plus du temps nécessaire pour réaliser valablement la part de travail qui lui revient. Elle lui fait connaître clairement ses griefs et ceci a pour conséquence qu'il respecte davantage l'horaire de travail. On a affaire ici à un système à rétroaction négative, puisque la demande de la collaboratrice conduit le formateur à réduire ses débordements : des débordements dont l'augmentation était précisément à l'origine de la demande en question.

3.1.3.2 Rétroaction positive

Le second type de système est celui où la rétroaction du comportement *B* vers le comportement de *A* se produit dans le même sens que l'influence de *A* sur *B*. On a donc affaire à une rétroaction positive.

Encadré 15 : Illustration de la rétroaction positive

On peut éclairer cette idée par l'exemple suivant : on sait ce qui se passe quand muni d'un micro on s'approche d'un haut-parleur. Les physiciens l'appellent l'effet Larsen : à partir d'un certain niveau de puissance, l'entrée et la sortie d'une chaîne électromagnétique entrent en résonance et s'amplifient mutuellement jusqu'à saturation. Ce type de rétroaction conduit le système à une expansion constante, soit dans d'autres cas à une régression jusqu'à ce qu'il atteigne un point de rupture : changement majeur, quand ce n'est pas sa disparition pure et simple.



Reprenons l'exemple du formateur et de sa collaboratrice. Il déborde de son temps de travail et elle ne manque pas de le lui faire remarquer à plusieurs reprises. Toutefois, ces mises au point n'ont pas les effets attendus. Bien au contraire, plus elle insiste auprès de lui pour lui faire respecter son temps d'intervention, plus il déborde. Dans de telles circonstances, on peut faire l'hypothèse que ce sont les comportements utilisés par la personne pour apporter une solution qui entretiennent ce problème, bien plus qu'ils ne contribuent à le résoudre. En bref, les tentatives de solution créent le problème. En matière de communication, les systèmes à rétroaction positive donnent une impression de rigidité, voire de blocage. Les personnes qui y sont impliquées en souffrent, dans des mesures très diverses. C'est parmi ces personnes que l'on rencontre celles qui demandent l'aide d'un tiers : un thérapeute dans le cas de relations familiales, un collègue de travail ou un responsable hiérarchique, ou encore un intervenant en organisation dans le cas de problèmes professionnels.

Une autre distinction permettant d'éclairer les relations est celle que les chercheurs de l'école de Palo Alto proposent entre l'interaction symétrique et l'interaction complémentaire (Watzlawick et al., 1975 : 65-68, 104-107)⁴²⁰.

3.1.3.3 Symétrie et complémentarité

Une interaction symétrique est une interaction dans laquelle un individu tend à adopter des comportements similaires à ceux de son partenaire, et vice-versa. Un exemple simple est la relation entre deux vantards : le comportement de l'un stimule le comportement vantard de l'autre et ainsi de suite.

Dans l'interaction complémentaire, par contre, un individu tend à adopter des comportements différents de ceux de l'autre. La relation entre un professeur qui expose le contenu de son cours et les étudiants qui écoutent et prennent des notes constitue une illustration de ce type d'interaction. Prenons aussi l'exemple d'un couple où la femme

⁴²⁰ Op. cit.

manifeste à son mari qu'elle souhaite qu'il soit davantage présent, qu'il soit attentif à elle tandis que le mari multiplie les activités à l'extérieur de la maison : il rentre tard du travail, pratique du sport le week-end avec des amis.

Lorsqu'on a affaire à une interaction complémentaire, on observe habituellement une position « haute » et une position « basse ». Cette distinction n'est pas définie de manière très claire dans la théorie. Disons que la position haute est celle de l'individu qui occupe la position la plus active et donc semble exercer le plus de pouvoir sur la relation. On peut considérer, dans les exemples précédents que le professeur occupe la position haute et la femme qui attend la position basse.

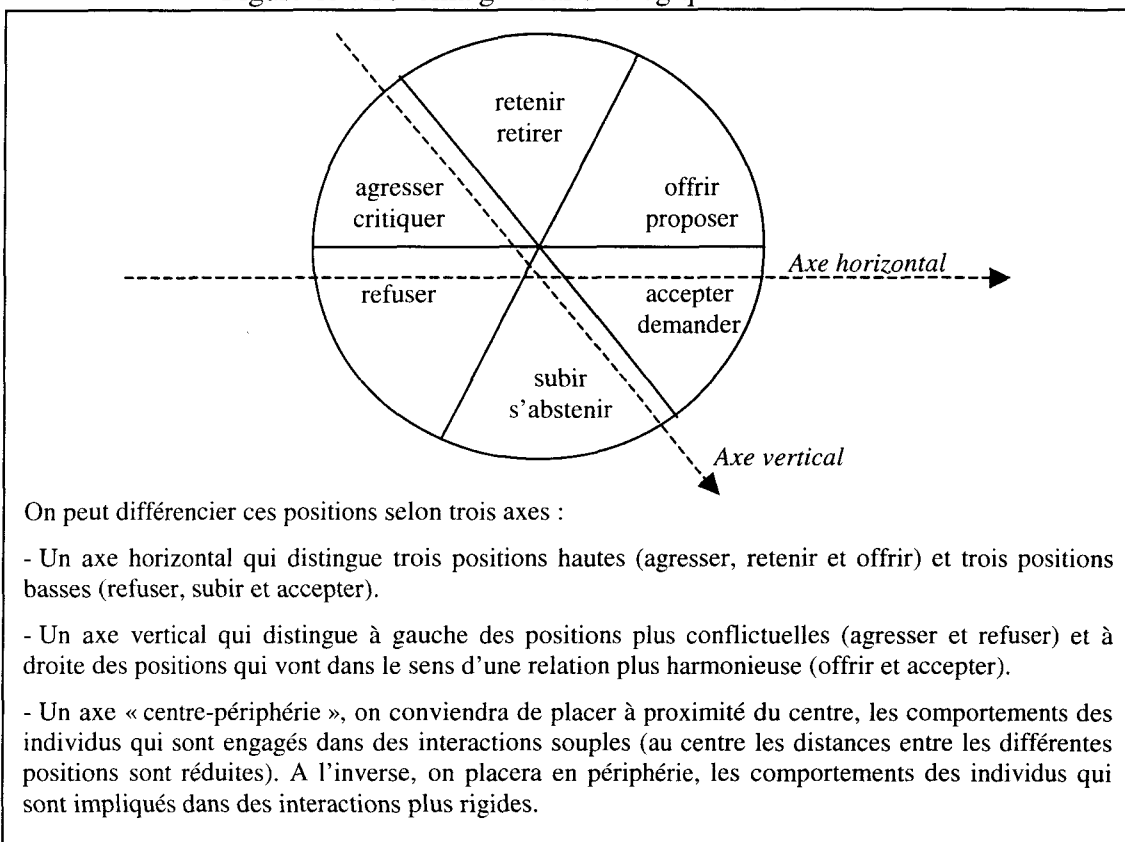
En résumé, un individu peut donc occuper trois positions dans une relation : la position basse (dans une relation complémentaire), la position symétrique, et la position haute (toujours dans une relation complémentaire).

Cette distinction entre symétrie et complémentarité n'a pas, pour les auteurs, un contenu normatif. Un type d'interaction n'est pas meilleur que l'autre. Symétrie et complémentarité peuvent être l'une et l'autre adéquates, suivant les domaines et les circonstances. Ce que les auteurs valorisent, par contre, c'est la mobilité dans l'interaction. Ils estiment souhaitable que, entre deux individus, les formes d'interaction alternent, que les positions de l'une et de l'autre varient. Ils considèrent comme pathologiques les relations qui restent enfermées, bloquées soit dans la symétrie soit dans la complémentarité. Il y a blocage dans la complémentarité lorsque dans notre exemple les attentes affectives de la femme renforcent le retrait du mari, celui-ci renforçant ainsi les attentes de la femme. Nous retrouvons à la base de ces formes d'escalades et de rigidité les mécanismes de la rétroaction positive. La conséquence en est la rupture de la relation ou des changements profonds de celle-ci.

Cuvelier (cité par Nizet et Huybrechts, 1998)⁴²¹ synthétise et affine les outils d'analyse présentés précédemment (notamment la distinction entre la symétrie et la complémentarité). La grille proposée par l'auteur distingue six positions que l'on peut occuper dans une interaction.

⁴²¹ Cuvelier F., *Entraînement à l'interaction*, Bruxelles, C.F.I.P. cité par Nizet J. et Huybrechts C. (1998).

Figure 15 : Schéma général des logiques relationnelles



Selon Nizet et Huybrechts (1998)⁴²², il serait contraire aux principes de la pensée systémique, d'utiliser cette grille comme outil de classement des comportements. Elle doit plutôt servir à décrire le mouvement, la dynamique d'une interaction : si un des individus adopte telle position, il amène l'autre à adopter telle autre position, etc. On rejoint ainsi, en les précisant, les notions de symétrie et de complémentarité. La symétrie suppose, en principe, que les deux individus occupent la même case du diagramme (les vantards qui « s'offrent » chacun au regard de l'autre, les personnes en rivalité qui se critiquent l'une l'autre etc.). La complémentarité suppose que les individus occupent des cases différentes par rapport à l'axe horizontal (le professeur qui « offre » des informations et l'étudiant qui « accueille » ou « subit », la femme qui « demande » et l'homme qui se « retire » etc.).

3.1.3.4 Actions et interventions sur les relations

On distingue deux manières selon lesquelles il est possible d'intervenir par rapport à des relations bloquées (rétroaction positive) :

⁴²² Op. cit.

- La première consiste à prescrire des comportements qui sont aux antipodes des tentatives de solution afin de modifier les « boucles comportementales » qui maintiennent le blocage de la relation (Fish et al., 1986 : 34-42)⁴²³. Dans ce premier type d'intervention, on s'attaque directement aux comportements problématiques.

Encadré 16 : Illustration des boucles comportementales

Dans le cas présenté précédemment, pour illustrer la rétroaction dans la communication, il s'agit par exemple de demander à la collaboratrice d'expliquer à son collègue qu'elle a changé sa manière de voir : auparavant, elle ne se rendait pas suffisamment compte de la chance qu'elle avait de collaborer avec quelqu'un d'aussi compétent que lui. A présent, elle se rend mieux compte de tout ce qu'elle peut apprendre en le voyant travailler avec un groupe en formation. Aussi elle le prie de prendre désormais tout le temps qui lui est nécessaire.

- Le second ensemble de moyens à la disposition de l'intervenant consiste à agir sur les représentations en proposant des recadrages. Par exemple en dramatisant la situation. Il s'agit de glisser de l'optimisme dans un propos explicitement pessimiste. Ce second type d'intervention suppose que l'on modifie, non plus les comportements, mais les perceptions, les représentations que les personnes se font de la réalité.

Encadré 17 : Illustration de la méthode du recadrage

Dans notre exemple, la collaboratrice estimera par exemple que son collègue n'est pas loyal à son égard, ou qu'il cherche à se mettre en valeur et à la déconsidérer auprès des stagiaires, ou peut être qu'il a une personnalité narcissique etc. et ceci la confortera dans la nécessité de s'opposer à lui. Le repérage de ces représentations offre à l'intervenant la possibilité de recadrage, c'est-à-dire d'agir en vue de modifier les représentations de la personne. L'intervenant pourra par exemple souligner aux yeux de la collaboratrice tout l'avantage qu'elle a d'intervenir en second lieu de manière relativement brève, car cela laisse les participants « sur leur faim » et leur donne l'envie d'en redemander. Ainsi, c'est elle qui laisse l'impression finale, etc.

3.2 Les actions pour l'apprentissage du changement

Dans un article rédigé en 1995⁴²⁴, Alter présente l'innovation comme un processus au cours duquel apparaissent trois phases successives, régulièrement observées.

⁴²³ Fisch R., Weakland J.H. et Segal L. (1986), *Tactiques du changement. Thérapie et temps court*, Paris, Seuil.

⁴²⁴ Alter N. (1995), « Peut-on programmer l'innovation ? », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p.78-86.

La première phase est décrite comme une phase d'incitation à l'innovation. Les Directions prennent l'initiative d'introduire une innovation dans l'organisation. La seconde phase correspond à une phase d'appropriation durant laquelle les Directions laissent faire les employés qui sont les seuls à pouvoir donner un sens au projet. Au cours de cette phase le projet peut être déformé pour être adapté à l'organisation. Enfin, la dernière phase est une phase dite d'institutionnalisation. Les Directions reprennent en main l'innovation afin de rationaliser les pratiques développées par rapport à l'intégration de l'innovation. Il s'agit dans cette dernière phase de transformer en « loi » des pratiques qui étaient de l'ordre de l'informel.

Ce processus montre que la gestion de l'innovation se fonde sur la création de nouvelles règles d'organisation. On en déduit que l'une des dimensions fondamentales de la gestion de l'innovation, et plus largement du changement, est l'apprentissage. Un apprentissage du fait de la découverte, voire de la création et de l'acquisition par les acteurs concernés, de nouveaux modes de raisonnement et d'action, de nouveaux modèles relationnels, bref, de nouvelles capacités collectives (Crozier et Friedberg, 1977)⁴²⁵.

3.2.1 La formation un outil incontournable

Dans un contexte de changement organisationnel, il s'agit pour les employés vivant le changement de s'insérer dans un processus de rééducation visant le désapprentissage d'anciennes normes « attitudinales » et comportementales au profit de l'apprentissage de nouvelles, mieux adaptées aux nouveaux défis et besoins de l'entreprise. Ce processus d'acquisition des nouvelles normes implique le transfert des connaissances dans une pratique appropriée.

En la matière, la formation est considérée comme l'outil privilégié. Elle a un impact sur le transfert des apprentissages ou sur les variables qui y sont associées.

La contribution traditionnelle de la formation au changement est de l'ordre de l'adaptation de la qualification de l'individu aux exigences de sa fonction qui découlent du changement. Celui-ci met souvent, sinon toujours, en jeu des techniques et des méthodes nouvelles et, par conséquent, suppose que les acteurs devront adapter leurs connaissances et leur pratique de manière à pouvoir se rendre maîtres de ces méthodes. L'utilisation dans ce sens de la formation est la plus ancienne et la plus connue et est l'un des objectifs majeurs du législateur de 1971⁴²⁶.

⁴²⁵ Op. cit.

⁴²⁶ La formation professionnelle « a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail », Code du travail, art. L900-1

La formation est incontestablement un aspect fondamental du problème. Le manque de connaissances accentue le sentiment d'inconnu, d'impuissance face à certaines situations. A contrario, l'apport de connaissances nouvelles s'accompagne souvent de la volonté de les appliquer ensuite (Pemartin, 1987 : 55)⁴²⁷.

La formation représente un mécanisme organisationnel conçu pour modifier des comportements organisationnels qui étaient auparavant appuyés par un système de façons de faire déjà en place. En ce sens, elle peut être considérée comme une intervention contre-culturelle. Il n'y a rien de surprenant à ce que l'environnement de travail présente une certaine résistance au changement (Haccoun, 1998)⁴²⁸. Cependant, d'après le cadre de référence de Bandura (1995)⁴²⁹ quatre stratégies de base permettent d'augmenter le sentiment d'efficacité personnelle durant la formation : donner de la rétroaction positive, présenter des modèles de réussite, faire vivre des expériences de succès et calmer les peurs reliées à l'application des apprentissages.

En regroupant les principales formes possibles que peut prendre la formation dans le cadre d'une opération de changement, on aboutit à trois grandes rubriques :

Tableau 12 : Les trois formes de la formation dans le cadre d'une opération de changement (d'après Livian, 1978)⁴³⁰

Formes	Buts	Exemples
Sensibilisation	Faire prendre conscience de facteurs d'évolution et assurer l'information sur ces facteurs.	<ul style="list-style-type: none"> - Information générale sur l'environnement extérieur. - Discussion d'événements-clés. - Stages « d'ouverture » culturelle. - Formation générale.
Aide opératoire	Apporter des méthodes pratiques pour savoir comment changer.	<ul style="list-style-type: none"> - Formation aux méthodes d'organisation participatives. - Accroissement de capacités personnelles.
Aide à la mise en place	Aider à assumer la nouveauté et apprendre ce qui est prescrit.	<ul style="list-style-type: none"> - Formation générale technique. - Pédagogie du comportement - Apprentissage du nouveau système. - Formation-action à la fonction.

⁴²⁷ Op. cit.

⁴²⁸ Haccoun R.R. (1998), « Le transfert des apprentissages en formation : inquiétudes et opportunités », in Audet M. Et Bergeron J.L. (Eds) *Pratiques et gestion des ressources humaines* (Coll. Gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 3) Cap-Rouge, Québec, Presses inter Universitaires, p.147-154.

⁴²⁹ Op. cit.

⁴³⁰ Op. cit.

En pratique, trop souvent, la formation a été conçue comme une fin en soi, et non comme un outil de changement. Bien rares sont les efforts qui ont commencé par une réflexion approfondie sur l'insertion de la formation à l'intérieur d'une stratégie de changement plus globale. L'un des corollaires de la recherche de l'insertion de la formation au service d'une stratégie de changement consiste à bien voir que la formation seule a des effets limités. (Livian, 1978)⁴³¹. En effet, la formation apporte de la compétence, mais ne modifie pas les modes de coordination au sein de l'organisation (Beer et al., 1990)⁴³².

3.2.2 *Processus de rééducation*

« Une grande partie des apprentissages collectifs consistent, pour une communauté déjà existante, à changer de régulation. L'ingénieur-conseil réorganise un atelier. Sa tâche la plus rude sera de vaincre les routines existantes, de substituer la science et la rationalité à l'empirisme et à la tradition » (Reynaud, 1989 : 95)⁴³³.

Lewin (1973)⁴³⁴ parle dans ce cas de rééducation. Selon l'auteur, elle doit être un processus fonctionnellement semblable à un changement de culture. C'est un processus dans lequel des changements dans la connaissance et dans les croyances, des changements de valeurs et de standards, des changements de liens émotifs et de besoins, et des changements dans la conduite de tous les jours, surviennent non pas un à un indépendamment les uns des autres, mais dans le cadre de la vie totale de l'individu dans le groupe.

Encadré 18 : Illustration de rééducation

La rééducation d'un menuisier qui s'apprête à devenir horloger n'est pas le simple problème d'enseigner au menuisier le nouvel ensemble d'habiletés de l'horlogerie. Avant qu'il puisse devenir horloger, le menuisier, en plus d'apprendre un ensemble de nouvelles techniques, devra acquérir un nouveau système d'habitudes, de standards et de valeurs (standards et valeurs qui caractérisent la réflexion et le comportement des horlogers). Pour le moins c'est ce qu'il devra faire avant de pouvoir exercer avec succès le rôle d'horloger.

Dans ce sens, la rééducation est l'équivalent du processus par lequel l'individu, grandissant dans la culture dans laquelle il se trouve, acquiert le système de valeurs et l'ensemble de faits qui finiront plus tard par gouverner sa pensée et sa conduite. En conséquence, il semble que le processus rééducatif doit remplir une tâche qui est

⁴³¹ Op. cit.

⁴³² Op. cit.

⁴³³ Op. cit.

⁴³⁴ Op. cit.

essentiellement l'équivalent d'un changement de culture. Ainsi, pour Lewin, c'est une intuition fondamentale et précieuse que de voir la rééducation comme une tâche d'acculturation.

Le processus de rééducation touche l'individu de trois façons :

- Il modifie sa structure cognitive, sa manière de voir les mondes physique et social, y compris tous les faits, concepts, croyances et attentes.
- Il modifie ses appétences⁴³⁵ et valeurs, et celles-ci embrassent à la fois ses attirances et ses aversions pour les groupes et les standards de groupe, ses sentiments à l'égard des différences de statuts sociaux, et ses réactions aux sources d'approbation et de désapprobation.
- Il affecte son action motrice, impliquant l'ampleur de sa maîtrise sur ses mouvements physiques et sociaux.

Si ces trois effets, et les processus qui les font naître, étaient régis par les mêmes lois, la tâche pratique de la rééducation serait beaucoup plus simple. Malheureusement ils ne le sont pas, et en conséquence le rééducateur est confronté à certaines contradictions. Une série adéquate d'étapes et une bonne combinaison de traitements, individuels et de groupe, sont probablement essentiels. Le plus important, cependant, est une profonde compréhension, chez le rééducateur, de l'influence de chacune de ces composantes psychologiques (la structure cognitive, les appétences et les valeurs, l'action motrice) à toute étape particulière de la rééducation.

3.2.3 *Aptitude à changer*

Les effets du changement sur la qualification technique du poste constituent un problème relativement simple et pour lequel la formation répond relativement bien aux besoins. Plus difficile est le problème du changement de comportement (Livian, 1978)⁴³⁶.

Les structures de production modèlent en partie le comportement des individus en les rendant conformes aux exigences du travail (en leur attribuant un rôle). De nombreux auteurs (De Conninck 1994a⁴³⁷ et 1994b⁴³⁸ ; Gaullier et Thomas 1990⁴³⁹ ; Guillemard

⁴³⁵ Tendence qui porte l'être vers ce qui peut satisfaire ses besoins, ses instincts, ses penchants naturels.

⁴³⁶ Op. cit.

⁴³⁷ De Conninck F. (1994a), « Le temps raccourci : quand les changements, prennent de vitesse le temps d'une vie » *Problèmes Economiques*, n°2391, p.22-27.

⁴³⁸ De Conninck F. (1994b), « Les différentes générations de salariés face aux mutations industrielles », *Revue Française des Affaires Sociales*, Janvier-Mars, n°1, p.79-83.

1994⁴⁴⁰ ; Lantin, Laville et Teiger 1974⁴⁴¹ ; Laville, Maillard, Volkoff 1992⁴⁴²) montrent que les habitudes du travail passé provoquent des transformations restrictives au niveau mental et corporel. Ce qui a pour conséquence de rendre moins facile tout apprentissage de nouvelles tâches dans une organisation différente.

De l'avis de McGill et Slocum (1996)⁴⁴³, un type de structure peut promouvoir ou freiner l'apprentissage. Les auteurs identifient en particulier trois modèles traditionnels d'entreprise qui selon eux ne permettent pas l'apprentissage permanent.

Tableau 13 : Les trois modèles traditionnels

	Modèle fondé sur le savoir.	Modèle fondé sur les valeurs.	Modèle fondé sur la Résolution de problèmes.
Philosophie	Il faut développer une méthode optimale pour assurer une activité prévisible et contrôlable.	Le système de valeurs est le meilleur moyen de guider les décisions.	Les affaires sont une succession de problèmes à résoudre.
Approche du changement	Améliorations ponctuelles de la « meilleure approche ».	Changements conformes aux valeurs de l'entreprise.	Mise en place de programmes successifs de résolution de problèmes.
Principe général de management	Contrôler en permanence le respect des procédures.	Clarifier, communiquer et renforcer la culture de l'entreprise.	Identifier les problèmes et mettre en place des solutions.
Limites	La méthode optimale évolue difficilement.	Le respect des valeurs est un frein aux possibilités d'évolution.	L'évolution est limitée dans le temps (durée des programmes) et restreinte à quelques sujets.

Par extension au changement, McGill et Slocum mettent en avant un modèle alternatif plus favorable aux apprentissages.

⁴³⁹ Gaullier X. et Thomas C. (1990) *Modernisation et gestion des âges : les salariés âgés et l'emploi*, Éditions La Documentation Française, Collection des Rapports Officiels.

⁴⁴⁰ Guillemard A.M., (1994) « Attitudes et opinions des entreprises à l'égard des salariés âgés et du vieillissement de la main d'œuvre », *La Documentation Française*, Avril, p.57-70.

⁴⁴¹ Lantin G., Laville A., Teiger C. (1974) « Causes psycho-physiologiques du rejet des travailleurs vieillissants de l'industrie de production de masse », *Travail humain*, vol.37, Fascicule 2, p.371-373.

⁴⁴² Laville A., Maillard M.C., Volkoff S., (1992), « Ages et travail : contraintes, sélection et difficultés chez les 40-50 ans, une analyse de l'enquête de l'ESTEV », *Formation et Emploi*, n°54, p.20-33.

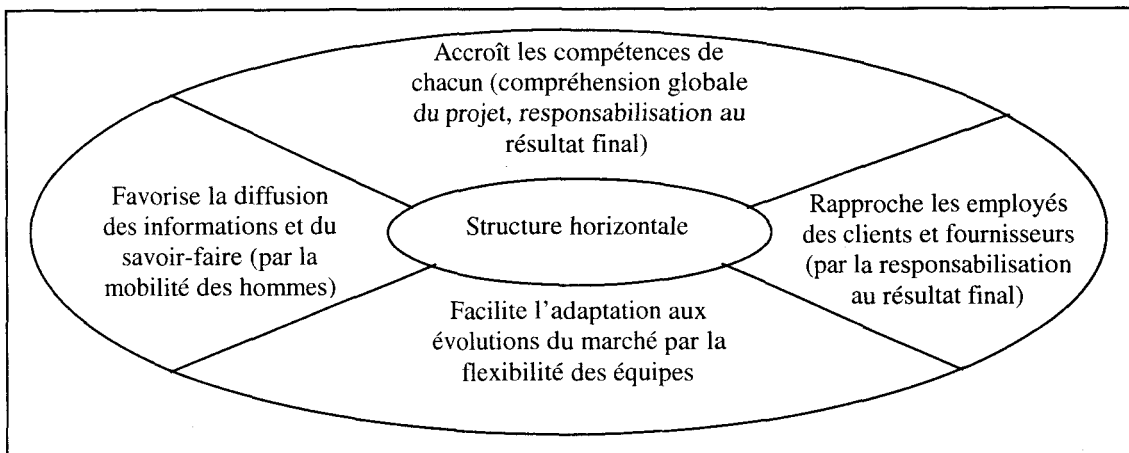
⁴⁴³ McGill M.E. et Slocum J.W. (1996), *The smarter organization*, Wiley.

Tableau 14 : Le modèle alternatif

	Modèle fondé sur l'apprentissage	
Philosophie	Approche du changement.	Principe général de management.
Chaque expérience est une opportunité pour progresser	Adaptation permanente des processus aux évolutions du marché.	Encourager apprentissage et expérimentation et favoriser la diffusion du savoir.

La caractéristique principale de ce modèle est une structure horizontale (ou matricielle). Il s'agit de regrouper les employés par projet plutôt que par fonctions. Les centres fonctionnels sont organisés comme des centres d'excellence dans lesquels les employés retournent entre deux projets, pour être formés et réaliser des tâches ponctuelles.

Figure 16 : Schématisation des avantages de la structure horizontale



3.3 Les formules du changement

La littérature relative à la gestion depuis Fayol jusqu'à aujourd'hui a beaucoup insisté sur des acronymes tel que POPDCoRB (Planification, Organisation, Personnel, Direction, Coordination, Rapport, Budget) en vue de rendre compte du travail des cadres, c'est-à-dire ce qu'ils font, peuvent faire ou doivent faire. Cette littérature possède des attributs de type normatif et prescriptif. Comme le souligne Pépin

(1986)⁴⁴⁴, ces concepts, loin de donner une idée exacte de ce que font réellement les cadres, permettent tout au plus de comprendre le processus de gestion en indiquant les buts qui doivent orienter son travail. Cette remarque vaut pour la gestion organisationnelle en général et pour la gestion du changement organisationnel en particulier. À côté de cela, il existe, en revanche, des productions académiques plus pragmatiques, solutions de gestion complète, formules de changement.

3.3.1 *La formule de Fauvet et Bühler*

Pour Fauvet et Bühler (1992)⁴⁴⁵, la performance résulte de l'optimisation du changement selon le double point de vue de l'efficacité et de « *l'engluement* ». L'efficacité définit la capacité d'un décideur d'obtenir un effet matériel ou immatériel, posé en préalable. Cette capacité d'atteindre les buts du changement est appréciée par le produit de quatre facteurs : la volonté de changement du management, la stratégie employée pour conduire le changement, la tactique qui se rapporte à l'application de la stratégie sur le terrain, ces trois facteurs intervenant sur le quatrième constitué par les moyens mobilisables à un instant donné (pouvoirs, atouts, micro ou macro forces).

L'efficacité se rapporte toujours à une cible bien déterminée : améliorer la productivité, faciliter le changement de méthodes de travail, réduire l'absentéisme, profiter de l'arrivée d'un nouveau directeur pour modifier le style de management.

La volonté de changement définit l'énergie primordiale et majeure, manifestée par le conducteur du changement, que celui-ci soit un directeur général, un chef d'atelier ou une équipe de direction. Cette volonté est endogène, autogénérée par le décideur lui-même. Elle est l'action pure, finalisée, c'est-à-dire arc-boutée sur le but du changement, faute de quoi la volonté ne serait que rêverie. Il est le moteur particulier et irremplaçable du changement.

La stratégie définit le « comment » spéculatif du changement, c'est-à-dire l'ensemble des réflexions et des dispositions concourant à l'efficacité, donc à la performance. La stratégie est dite spéculative dans le sens où elle limite son ambition à bien maîtriser les rapports formels entre gains et coûts, chances et risques, moyens et difficultés, alliés et adversaires, avantages et inconvénients. La stratégie emprunte trois modes de changement fondamentaux : l'imposition, la transaction et l'animation (cf. chapitre 1, 2.2.1.1.) indiquant les trois grandes orientations possibles fondées sur le fait que le changement est décidé de façon plus ou moins unilatérale, négociée ou unanime. La

⁴⁴⁴ Pépin R. (1986), *Le comportement de gestion des directeurs d'école secondaire de la province du Québec : une étude descriptive*, Thèse de Doctorat, Université de Montréal.

⁴⁴⁵ Op. cit.

stratégie imagine des scénarios ou parcours de changement et sélectionne celui qui ou ceux qui sont à la fois les plus efficaces et les moins coûteux.

La tactique présente un intérêt considérable. Si la stratégie s'intéresse au « comment » spéculatif, la tactique au contraire se consacre au « comment » pratique. Depuis l'antiquité, la tactique est l'art du « placement » des hommes sur le terrain. Elle est restée l'art de la manœuvre en grandeur et en temps réel. Elle suppose des qualités de sensibilité et de présence physique aux événements, mais aussi d'adaptation rapide et de courage.

La volonté, la stratégie et la tactique combinées avant et pendant l'action forment une sorte « *d'art du changement* » qui va s'exercer sur le rapport *M/R* (microforces pertinentes versus résistances) et qu'on peut formuler comme suit :

Encadré 19 : Modèle de Fauvet et Bühler (1992 : 55)⁴⁴⁶

<p>Performance du changement = $\frac{\text{Efficacité ou flux organisé des forces}}{\text{Engluement ou contre flux}}$</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="margin-right: 20px;"> $P = VST \left[\frac{M}{V} \right] t$ </div> <div> <p>V : la Volonté stratégique S : la Stratégie de changement T : la Tactique de changement M : les Moyens mobilisables dans le changement R : la Résistance au changement T : le Temps</p> </div> </div>

Cette formule du changement peut être mise en correspondance avec la formule du cabinet de conseils *Gleicher Associates*. Les membres de ce cabinet pensent que pour qu'il y ait changement il faut que $D*V*F > R$.

Avec *D* : le degré d'insatisfaction face au statu quo (*product of dissatisfaction*) ; *V* : la désirabilité du changement proposé ou de l'état final (*vision of what is possible*) ; *F* : la viabilité du changement (*first steps toward reaching the vision*) et *R* : le coût du changement du fait de l'existence de résistance au changement (*resistance to change*).

Cette formule signifie que, si une personne dont l'engagement est nécessaire n'est pas assez insatisfaite de l'état présent des choses (*D*) il jugera que les coûts du changement sont trop élevés et il résistera. Même si le degré d'insatisfaction est suffisamment élevé, des résistances apparaîtront si le changement n'est pas désirable (*V*) sur un plan

⁴⁴⁶ Op. cit.

personnel. De même en supposant que le taux d'insatisfaction soit élevé et que les objectifs poursuivis soient désirables, si les actions proposées sont vues comme trop risquées ou contrariantes (F) pour le système, des résistances apparaîtront aussi. En d'autres termes, si l'un des éléments de la formule (D, V ou F) est nul, la résistance au changement risque de ne pas être surmontable.

Les deux formules précédentes peuvent aisément soulever des tollés alors qu'il est de notoriété publique qu'il n'existe pas de recette originale et efficace, en matière de conduite du changement (Chavel, 2000⁴⁴⁷ ; Probst et al., 1992⁴⁴⁸ ; Ortsman, 1989)⁴⁴⁹. Sur le sujet, Livian (1978)⁴⁵⁰ rappelle qu'il n'y a pas de « science du changement ». Cependant, si nous avons choisi de retenir ces formules malgré tout, c'est parce qu'elles attirent l'attention sur les logiques auxquelles il faut être attentif lorsqu'on a un changement à gérer (volonté stratégique, tactiques, ressources disponibles, degré de satisfaction, de désirabilité etc.).

Encadré 20 : Application d'une formule du changement

Anders Lindström (repreneur de l'entreprise en 1983) se trouvait face à une entreprise si traumatisée par l'échec continu, si paralysée par la perspective de licenciements imminents qu'il lui prédit la chute d'une bicyclette trop lente, sans dynamisme suffisant pour rester debout. Sa fâcheuse situation aurait pu s'exprimer dans les termes de trois dilemmes majeurs :

- Toute entreprise doit avoir confiance dans l'avenir sur la base de ses résultats passés. Mais ceux de BAHCO consistaient en des pertes chroniques et son moral était très bas.
- Toute entreprise doit aller à la rencontre de ses clients et s'assurer un certain soutien de leur part, mais ceux de BAHCO l'avaient quitté avec l'approfondissement de la récession et chacune de ses unités se recroquevillait désespérément sur elle-même.
- Toute entreprise vit sur les idées qu'elle a un jour engendrées, même si c'était il y a très longtemps et en engendrer de nouvelles c'est risquer l'échec et le rejet.

BAHCO était à la fois effrayé et stérile. **Lindström fit rayonner la confiance en l'avenir substitua ses propres résultats passés en matière de profit à ceux de BAHCO, exigea et obtint un doublement du capital (1) de l'entreprise. Il gagna alors le soutien de la presse, puis de ses salariés avec « sa discussion autour d'une tasse de café ». Sa campagne « vendre à outrance » (2) et ses ordres aux directeurs des unités pour qu'ils aillent voir leurs clients tournèrent aussi BAHCO vers l'extérieur et lui assurèrent le soutien de sa clientèle. Sa campagne « l'année des idées » (3) apprit à tout le monde à prendre le risque de générer des idées.**

Source : Hampden-Turner C. (1992), *La culture d'entreprise. Des cercles vicieux aux cercles vertueux*, Paris, Seuil.

⁴⁴⁷ Op. cit.

⁴⁴⁸ Probst G.J.B., Mercier J.Y., Burgmann O. et Rakotobarison A. (1992), *Gérer le changement organisationnel*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

⁴⁴⁹ Op. cit.

⁴⁵⁰ Op. cit.

3.3.2 *La transition organisationnelle*

Dans un autre registre, Bridges (1991 : 3)⁴⁵¹ propose « une formule du changement » ou plutôt une formule de transition organisationnelle. En effet, cet auteur distingue le changement organisationnel de la transition. Pour lui, « *le changement concerne la situation : une nouvelle implantation, un nouveau patron, une redéfinition des rôles dans l'équipe, une nouvelle politique, etc. La transition est le processus psychologique par lequel les individus passent pour arriver à composer avec la nouvelle situation. Le changement est externe, la transition est interne* ».

Le processus de transition comporte, selon l'auteur, plusieurs étapes qui donnent lieu les unes et les autres à des expériences subjectives spécifiques :

- En premier lieu, toute transition débute, paradoxalement, par une fin, par une perte. Elle suppose que l'on laisse derrière soi une partie de la réalité ancienne à laquelle on était attaché.

- En second lieu, prend place ce que l'auteur appelle une zone neutre, un « *no-man's land entre l'ancienne réalité et la nouvelle. Ce sont les limbes qui séparent l'ancienne identité et la nouvelle. C'est la période au cours de laquelle l'ancienne manière d'être a disparu, sans que l'on soit pour autant habitué à la nouvelle* » (Bridges, 1991 : 6)⁴⁵².

- En troisième lieu, et seulement alors, prend place le nouveau départ.

Bridges estime qu'une des tâches importantes du dirigeant consiste à permettre aux membres de l'organisation de passer sans trop de perturbations par les trois étapes de la transition. Il propose à ce sujet un ensemble de moyens les uns plus proches de l'empathie rogorienne⁴⁵³ et les autres du recadrage de Palo Alto.

Pour la première étape, celle de la perte, l'auteur fait des suggestions qui relèvent de l'empathie. Il préconise notamment que le dirigeant accepte l'importance des pertes représentées, du point de vue des personnes : « *Ne cherchez pas à argumentez (face à la personne qui fait état des pertes qu'elle ressent). En premier lieu, cela va avoir comme effet d'arrêter l'échange et vous n'apprendrez plus rien. En second lieu, les pertes sont des expériences subjectives et votre manière de voir objective (qui n'est en fait rien d'autre qu'une autre vue subjective) est sans pertinence. Enfin, vous vous rendrez la*

⁴⁵¹ Op. cit.

⁴⁵² Op. cit.

⁴⁵³ Rogers définit l'empathie comme « *la capacité de s'immerger dans le monde subjectif d'autrui et de participer à son expérience dans toute la mesure où la communication verbale et non verbale le permet* ». Cf. Rogers C. et Kinget G.M. (1971), *Psychothérapie et relations humaines. Théorie et pratique de la thérapie non-directive*, vol.1, Paris, Louvain, Publications Universitaires.

tâche plus difficile puisque vous serez parvenu à convaincre la personne que vous ne la comprenez pas, ou pire, que vous ne vous souciez pas de ce qu'elle ressent ou de ce qu'elle pense » (Bridges, 1991 : 22)⁴⁵⁴.

L'auteur note également que les pertes importantes auxquelles les individus sont confrontés dans le cadre des changements organisationnels, peuvent être accompagnées d'états affectifs proches de ceux qui accompagnent la perte d'un être cher. Le dirigeant doit s'attendre à rencontrer ces « *signes de deuil* » et il doit pouvoir les recueillir. A commencer par le déni, « *cette première étape toute naturelle du processus de deuil, qui constitue le moyen par lequel la personne blessée se protège contre le premier impact de la perte* » (Bridges, 1991 : 24)⁴⁵⁵. Viennent ensuite la colère, puis les tentatives de marchandage, puis encore l'anxiété etc.

Bridges remarque aussi que le sentiment subjectif de perdre quelque chose dans le changement en cours s'appuie sur une vision positive des réalités passées. Cette vision positive, note Bridge, contraste avec la conviction qu'ont souvent les managers que le futur sera nécessairement meilleur que le passé. Cet enthousiasme pour le futur peut conduire les managers (et les intervenants) à dénigrer le passé, voire même dans certains cas à ridiculiser certaines des pratiques qui avaient cours. « *Ce faisant, ils consolident la résistance à la transition car les gens s'identifient avec la manière dont les choses se déroulaient auparavant, et ils ressentent que la valeur personnelle est en cause lorsque le passé fait l'objet d'attaques* » (Bridges, 1991 : 30)⁴⁵⁶. Sur ce point, l'auteur préconise des formes de recadrage. Il suggère de parler du passé avec respect. Il cite entre autres l'exemple de ce responsable chargé de réorganiser une division, en y introduisant une structure sous forme de *business units* : « *plutôt que d'attaquer l'ancienne organisation fonctionnelle en lui reprochant son inefficience et son archaïsme il s'est attaché à montrer qu'elle avait eu le mérite de conduire l'entreprise à la veille d'un développement important* ».

Il s'agit de s'appuyer explicitement sur la perception qu'ont les membres (perception du passé comme positif et perception des objectifs fixés pour l'avenir comme irréaliste) pour créer des ouvertures en vue du changement, en présentant le passé comme ouvert sur l'avenir, en intégrant implicitement des propos plus optimistes.

C'est également des formes de recadrages que l'auteur préconise pour gérer la deuxième étape de la transition, à savoir la zone neutre. Cette période peut être un moment de grande créativité mais aussi une période d'indéterminations, de flottement : les

⁴⁵⁴ Op. cit.

⁴⁵⁵ Op. cit.

⁴⁵⁶ Op. cit.

personnes sont soumises à des signaux ambigus, à des informations contradictoires. Une polarisation peut s'opérer entre ceux qui sont « pour » et ceux qui sont « contre » le changement. Le consensus risque de baisser, la discorde de s'installer. A un niveau plus personnel, la motivation au travail baisse, l'anxiété augmente (Bridges, 1991 : 35-36)⁴⁵⁷.

Bridges parle de « normaliser » la zone neutre, de la présenter comme un moment nécessaire de redéfinition des choses, de réorientation. Il explique cela au moyen de plusieurs métaphores, dont celle de la traversée du désert opérée par Moïse et son peuple. La métaphore constitue une forme intéressante de recadrage.

Concernant la troisième étape, le nouveau départ, l'auteur montre combien les personnes peuvent vivre de manière ambivalente : positivement après avoir erré tout un temps dans la zone neutre, mais également avec des peurs. En effet, le nouveau départ réactive le sentiment de perte puisqu'il indique que la transition a bien eu lieu. Par ailleurs, il exige un investissement dans la nouvelle situation, sans savoir si on sera à la hauteur, si on réussira à rencontrer les nouveaux défis, à satisfaire aux nouvelles exigences (Bridges, 1991 : 50-52)⁴⁵⁸.

Les actions suggérées par l'auteur sont ici aussi de l'ordre du recadrage puisqu'il insiste notamment sur la nécessité d'encourager, de soutenir, de renforcer les investissements nouveaux en rappelant les buts du changement. Pour les Juifs, la Terre promise constituait un but relativement abstrait. Moïse l'a traduit par une image plus tangible lorsqu'il évoquait « le pays où coule le lait et le miel ». Dans le même sens, l'auteur convie les dirigeants à se servir de moyens qui parlent aux sens : cartes, plans de la nouvelle installation, photos de la nouvelle chaîne de production déjà en activité ailleurs, visite d'une entreprise où les choses se passent comme on souhaite les mettre en place chez soi, etc.

Bridges considère que les changements organisationnels sont nécessairement accompagnés d'expériences subjectives que les dirigeants (ou les intervenants) doivent pouvoir gérer. Pour ce faire, l'auteur préconise essentiellement les deux catégories de moyens qui sont l'empathie rogérienne et le recadrage tel que l'école de Palo Alto le présente. L'auteur indique également d'autres moyens, qui ne sont pas directement liés à la gestion des relations. Il s'agit de moyens concernant, par exemple, la communication des objectifs, la mise en place de structures adéquates etc. L'accompagnement des personnes dans les différentes étapes de la transition est

⁴⁵⁷ Op. cit.

⁴⁵⁸ Op. cit.

indispensable, selon l'auteur, pour réussir le changement. C'est également l'avis de Dufour et Ouimet (1997)⁴⁵⁹.

3.3.3 *Vivre et gérer le changement ensemble*

La littérature sur le changement abonde d'approches analytiques statiques ou dynamiques, de modèles d'interventions divers. Au sein de ce corpus théorique, un modèle en particulier a retenu notre attention. Il s'agit du modèle d'intervention proposé par Dufour et Ouimet (1997)⁴⁶⁰. Ce modèle nous est apparu plus explicite et « mieux articulé » que beaucoup d'autres. Ce type de modèle tend à faire défaut parce qu'il est au demeurant impossible de modéliser dans une seule logique l'ensemble des constats, liés à la gestion du changement. En effet, les situations de gestion du changement rendent compte de contextes et de conjonctures plus ou moins hétérogènes et contradictoires.

Pour leur modélisation, Dufour et Ouimet sont partis de la considération que les besoins des individus soumis au changement varient d'une phase à l'autre de celui-ci. Par conséquent le support de l'organisation qui leur est offert au cours de leur tentative d'adaptation au changement doit être spécifique à chacune des phases en question.

Le découpage du processus de changement en phases correspond au découpage proposé par Lewin (1951)⁴⁶¹. A ce sujet, nous rappelons que selon Lewin, l'action de changement requiert de respecter trois étapes-clés : (1) une première phase de dé cristallisation (*unfreezing*) au cours de laquelle il s'agit de préparer les participants au changement ; (2) une seconde phase de changement proprement dit (*change*) au cours de laquelle il s'agit pour les employés de vivre le changement ; (3) et une troisième phase de recristallisation (*refreezing*) laquelle vise la consolidation de l'état modifié.

L'examen des stratégies propres à chacune des phases est ensuite au centre des développements analytiques du modèle.

L'objectif poursuivi à la phase de dé cristallisation est la préparation des participants au changement. Puisque le changement comporte à des degrés divers des ruptures quantitatives ou qualitatives avec l'ordre antérieur des choses et introduit des éléments inconnus, donc potentiellement menaçants, la personne en charge de l'introduction de ce changement hérite du fardeau de prouver son intérêt et ce essentiellement par le biais de son discours. Par ailleurs, le gestionnaire doit identifier les diverses forces en présence, c'est-à-dire celles en faveur du changement, mais aussi et surtout celles s'y

⁴⁵⁹ Op. cit.

⁴⁶⁰ Op. cit.

⁴⁶¹ Op. cit.

opposant. A ce stade il importe que le gestionnaire circoncrive, autant que faire se peut, les résistances au changement afin d'ajuster en cours de route son argumentation en fonction de la réalité des gens concernés par le changement. A cet effet, le gestionnaire à intérêt de procéder davantage au moyen d'une communication directe, c'est-à-dire face à face, afin de mieux capter les réactions d'enthousiasme, d'appréhension, d'étonnement ou de scepticisme des employés à qui est adressé le message. Il s'agit en fait, à ce niveau, de recourir à une stratégie rationnelle-empirique (Chin et Benne, 1991)⁴⁶² en utilisant de nombreux exemples permettant de traduire les motifs et les incidences du changement en illustrations factuelles⁴⁶³. Le recours à une telle stratégie est d'autant plus important que l'écart entre le changement proposé et la situation, en cours, est grand et que l'objet du changement proposé est chargé d'un investissement émotionnel de la part de l'employé.

La phase intermédiaire de changement consiste pour les employés à expérimenter soit de nouvelles façons de percevoir leur rôle et celui des autres, soit de nouvelles habitudes de travail, soit encore de nouveaux comportements. La stratégie organisationnelle indiquée à ce niveau de changement est dite normative-rééducative (Chin et Benne, 1991)⁴⁶⁴. Cette stratégie procède de l'action même des participants engagés dans un processus de changement. Il s'agit pour les employés vivant le changement de s'insérer dans un processus visant le désapprentissage d'anciennes normes attitudinales et comportementales au profit de l'apprentissage de nouvelles, mieux adaptées aux nouveaux défis et besoins de l'entreprise. En résumé, ce processus d'acquisition des nouvelles normes implique le transfert des connaissances justifiant le changement proposé (phase 1 de décristallisation) dans une pratique appropriée (phase 2 de changement). L'expérimentation du changement par les employés agit de sorte que ceux-ci se trouvent placés dans une position d'appropriation. Le changement proposé devient celui qu'ils vivent et ressentent.

Pour finir, dans la troisième phase il s'agit de consolider l'état modifié. Afin de stabiliser et de solidifier le nouvel équilibre encore fragile et précaire, il importe à la Direction d'adopter une stratégie rétroactive-contingente, à savoir : transmettre aux employés l'évaluation des résultats obtenus et, subséquentement, renforcer les dispositions et les comportements de ceux-ci à la base d'une pratique adéquate du changement ou d'ajustements susceptibles de l'améliorer. La composante rétroactive de la stratégie, à ce niveau, renvoie concrètement à assurer aux employés le compte rendu réaliste des objectifs atteints. La rétroaction fournie aux employés sera d'autant plus forte qu'elle respectera trois conditions fondamentales : (1) la minimisation des

⁴⁶² Op. cit.

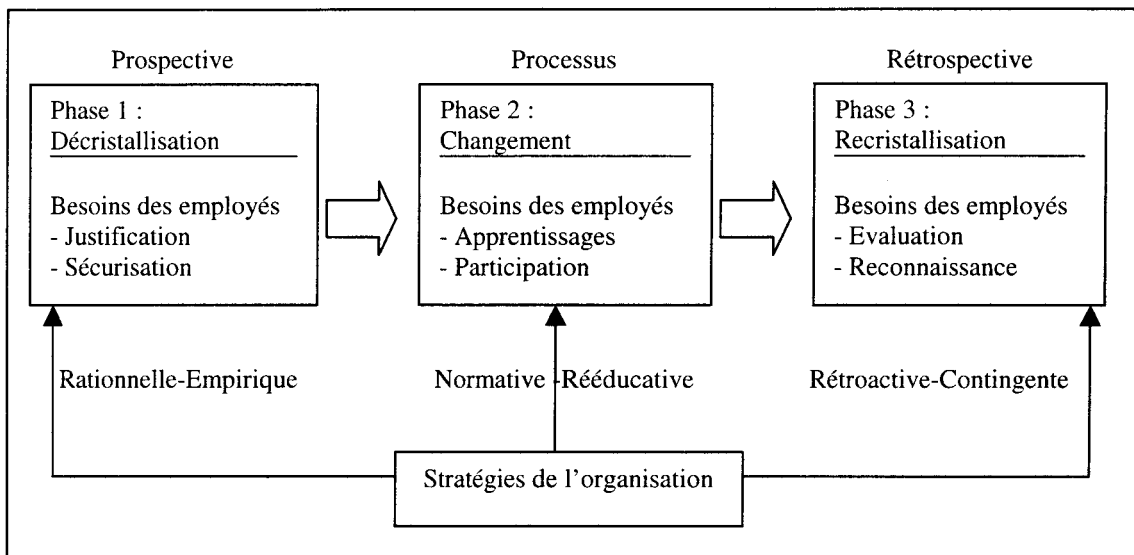
⁴⁶³ Les gens se laissent davantage influencer par des informations de nature concrète plutôt qu'abstraite.

⁴⁶⁴ Op. cit.

surprises désagréables, (2) la préparation d'alternatives en cas de dérapage et (3) le fait de souligner publiquement les diverses réussites inhérentes au processus de changement. La deuxième composante de la stratégie privilégiée lors de la phase de recristallisation, la contingence, fait référence au renforcement des pratiques des employés à la base de la réalisation du changement. Comme le précisent Rhodes et Amend (1986)⁴⁶⁵, il importe, pour obtenir du succès lors d'un processus d'implantation de changement, d'établir un système contingent de reconnaissance et de récompenses.

Il s'avère impérieux de reconnaître que l'absence d'une telle démarche planifiée de changement (résumée dans le schéma ci-après) est grandement susceptible d'engendrer directement des dysfonctionnements chez l'individu qui mineront substantiellement le dynamisme de l'organisation (Sekiou et al., 1992)⁴⁶⁶.

Figure 17 : Modèle de Ouimet et Dufour (1997)⁴⁶⁷



⁴⁶⁵ Rhodes L. et Amend P. (1986), « The turnaround », *INC.*, août, p.42-48.

⁴⁶⁶ Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Chevalier F. et Besseyre des Horts C.H. (1992), *Gestion des ressources humaines*, 4L, Montréal.

⁴⁶⁷ Op. cit.

Conclusion du chapitre 2

A l'issue des développements de ce second chapitre nous retiendrons les idées suivantes :

- Avant toute chose, il s'agit de ne pas perdre de vue que le comportement de l'homme dans l'organisation est multidimensionnel. Il dépend de multiples facteurs en interaction tels que : l'individu lui-même (ses besoins, ses aptitudes, ses attitudes, ses valeurs qui déterminent son système de compétence, de perception et de motivation), l'entreprise (son système technologique, son système structurel, son système social et culturel interne) et l'environnement externe de l'entreprise (notamment la culture externe).

Quand on choisit un système d'explication, « *l'important est de ne pas ignorer les autres et des réfléchir aux complémentarités possibles* » (Clapier Vallandon, 1980)⁴⁶⁸.

- Toute organisation impose à ses membres des structures et des normes qui standardisent leurs modes de conduite et leurs comportements. La formalisation du contexte interne indique le degré de spécificité des prescriptions de rôle, mais aussi son contraire : la marge de manœuvre légitime. Il y a au sein de l'organisation des dimensions structurantes qui canalisent plus ou moins efficacement les comportements de ses membres, du moins dans un contexte de non-changement, et sur lesquelles la gestion du changement peut s'appuyer.

- Une mobilisation des hommes passe par des négociations individuelles, mais aussi par des accords implicites sur les valeurs (structuration culturelle), le partage du pouvoir (structuration politique) et les agencements opérationnels de base (structuration formelle).

- La prédiction du comportement d'un individu, en particulier dans un contexte de changement, c'est à peu près comme « *vouloir prédire exactement comment se cassera une vitre donnée quand un lanceur donné y lancera une balle donnée. Nous pourrions être à peu près certains que la vitre se brisera. Mais nous en savons rarement assez sur la balle, la direction du vent, la turbulence de l'air, le lanceur, et la vitre en question* ».

⁴⁶⁸ Clapier Vallandon (1980), *Les théories de la personnalité*, Paris, Presses Universitaires de France.

pour être sûrs du dessin des cassures et de la forme des éclats » (Leavitt, 1958 : 92)⁴⁶⁹. Il n'en reste pas moins que nous ne pouvons pas échapper, dans l'entreprise, à la nécessité de jauger la personnalité et d'estimer les capacités des gens.

- Les approches de type stratégiques, culturelles ou cognitives intègrent toutes, à des degrés divers, les contraintes de l'environnement (externe ou interne) comme élément constitutif du changement.

En guise de conclusion, nous résumerons l'ensemble des développements de ce second chapitre par la métaphore du jeu d'échec. Cette métaphore a été proposée par Clegg (1975)⁴⁷⁰ au sujet du jeu organisationnel. Selon, cet auteur, et tel que cela paraît dans ce chapitre, la structure formelle constitue le jeu d'échec, avec ses règles qui déterminent les déplacements des différentes « pièces » du jeu. La reine (le directeur) s'y trouve dans une position de force, de domination, vis-à-vis du pion (le salarié) en raison des règles du jeu : un certain nombre de règles culturelles et légales non négociables ouvrent plus de possibilités d'action à l'un qu'à l'autre. Mais la contrainte structurelle s'applique également à la reine : des règles permanentes limitent sa liberté de manœuvre. De la même façon, un directeur d'entreprise est contraint dans le choix de ses politiques par la logique et la rationalité d'un mode de production et d'échange. Il est soumis dans une certaine mesure aux contraintes structurelles contingentes.

⁴⁶⁹ Leavitt H.J. (1958), *Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise. Données psychologiques du comportement des individus, des groupes et des collectivités*, Paris, Hommes et Techniques (Titre original : *Managerial psychology*).

⁴⁷⁰ Clegg S.R. (1975), *Power, Rule and Domination*, Londres, Routledge and Kegan Paul, The International Library of Sociology.

Chapitre 3 : La gestion du changement organisationnel, des clés pour comprendre

Toute organisation est un mélange de rationalités à la fois technico-économiques (cf. chapitre 1) et sociopolitiques (cf. chapitre 2). « *Ces deux types de rationalités sont à la fois complémentaires et antagonistes. Elles contribuent conjointement, de façon plus ou moins tensionnelle, à la création des pratiques organisationnelles* » (Louart, 1995 : 42)⁴⁷¹ et plus particulièrement aux pratiques de gestion du changement organisationnel.

Dans les chapitres précédents nous avons « planté le décor du changement organisationnel », dans celui-ci nous allons expliquer les « mises en scènes » en nous servant de la contrainte comme clé de compréhension des passages à « l'acte ».

L'objectif de ce chapitre est de montrer que toute situation de gestion du changement organisationnel est une imbrication de différents niveaux de contraintes, d'ambivalences, voire de paradoxes. En premier lieu, il apparaît que l'organisation est le lieu de rencontre de deux environnements (externes et internes) contraignants. Ainsi est-elle soumise, d'une part, en externe, aux contraintes liées à la pression de la demande et à l'emprise croissante du marché. Elle est soumise à une contrainte d'adaptation à l'environnement externe. D'autre part, elle est obligée de composer avec des « règles » internes qui contraignent ses pratiques et notamment sa gestion du premier type de contrainte. La lourdeur de ces contraintes, leur gestion et leurs interactions forment le substrat au sein duquel vont interagir les acteurs de l'organisation et sur la base duquel ils vont organiser leurs adhésions au changement ou leurs résistances, elles même subordonnées à des contraintes subjectives. Cet ensemble de contraintes à la fois

⁴⁷¹ Op. cit.

objectives et subjectives, forme le contexte de prise de décisions de la gestion du changement.

Section 1: Le statut de la contrainte

L'objet de cette première section est de déterminer le statut de la contrainte par rapport à des situations de gestion du changement. La réflexion sur ce thème renvoie à la littérature traitant des déterminations qui façonnent causalement les processus de gestion et joueraient à ce titre le rôle de contraintes. Ces déterminations peuvent être de nature différente (pression en faveur du changement ou opposées à celui-ci). Elles se situent à plusieurs niveaux, soit dans l'environnement organisationnel, soit dans l'environnement technique ou encore dans l'environnement humain.

1.1 Le déterminisme environnemental

Dans la signification et le traitement des contraintes de gestion, la distinction la plus immédiate est celle réalisée à l'égard des contraintes imposées ouvertement par l'environnement économique. Dans cette perspective, l'organisation peut être contrainte d'adapter son environnement interne aux évolutions de son environnement externe. Autrement dit, la relation de contrainte par rapport à la gestion du changement se situe en amont du processus, au niveau de la décision de changement. Mais, l'entreprise peut être également contrainte dans son action de gestion du changement. Dans ce cas, la relation contrainte-changement se situe à un niveau inférieur à celui envisagé en premier lieu.

1.1.1 Le poids de l'environnement externe

Le premier axe de réflexion se résume par l'idée générale que l'environnement externe exerce une pression au changement sur les entreprises. Les dernières doivent s'adapter aux variations du premier. Il en va de leur survie. Cependant, ce type de déterminisme n'est pas absolu, puisqu'il est admis que le changement peut être endogène.

1.1.1.1 La contrainte au changement

Dès les années 60, la plasticité des organisations a été considérée comme un atout ou un enjeu majeur. En conséquence, l'étude des processus internes n'a plus été la

préoccupation essentielle des travaux de recherche. L'idée centrale d'une très forte dépendance des organisations aux contextes dans lesquelles elles opèrent, a poussé les recherches vers la définition de leurs configurations. Celles-ci ont été définies comme un ensemble de règles, de caractéristiques et de ressources organisées qui s'expriment par les activités des acteurs de l'entreprise. Elles se remarquent à travers de multiples facteurs organisationnels tels que l'âge, la taille, les structures.

Dans cette perspective contingente, le changement est perçu et géré dans une optique rationaliste, inspirée du modèle de la décision de Simon (1976)⁴⁷².

Les idées fortes, connexes à cette approche, sont les suivantes :

- Une organisation est caractérisée par des spécificités telles que l'âge, la taille, la technologie, la nature de l'activité, le type de concurrence, qui déterminent sa place dans l'environnement. Ces caractéristiques, largement explicitées et articulées par Mintzberg (1979)⁴⁷³, définissent le degré de formalisation des règles d'une entreprise (leur codification, leur précision et leur coordination). Elles définissent également les capacités d'innovation de l'organisation dans la mesure où plus une structure est formalisée et plus ses rigidités internes limitent ses capacités d'innovation.

- Lorsque l'organisation se révèle être en inadéquation avec son environnement externe, un processus de résolution de problème est lancé. A la fin du diagnostic (identification du problème, définition des alternatives), une solution optimale, sous la forme d'une nouvelle organisation, se dégage. Le processus de changement a dès lors un objectif bien identifié : le nouvel état d'équilibre de l'organisation. Les modèles de Mintzberg et Westley (1992)⁴⁷⁴ ou de Meyer et al. (1990)⁴⁷⁵ illustrent bien ces propos. Les auteurs partent du principe que les changements sont forts dans l'environnement et que les organisations doivent s'y adapter d'une manière ou d'une autre.

- Ce modèle s'appuie sur une vision mécaniste de l'organisation, dans laquelle le gestionnaire en position d'autorité joue un rôle clé. L'organisation est associée à un

⁴⁷² Simon H.A. (1976), *Administrative Behavior. A study of decision-making processes in administrative organization*, The Free Press (1945) (3^e édition).

⁴⁷³ Op. cit.

⁴⁷⁴ Op. cit.

⁴⁷⁵ Op. cit.

acteur rationnel unique, incarné par la direction générale. Elle a la responsabilité d'identifier les besoins de changement. Elle a la légitimité pour choisir les caractéristiques de la nouvelle organisation et elle a l'autorité pour la mettre en place. Les autres acteurs de l'organisation ne sont pas partie-prenantes à la décision et doivent accepter les modifications imposées.

En somme, dans cette approche, la contrainte est le fait de variations environnementales qui contraignent les organisations à se transformer pour survivre (voir encadré ci-après). Dans ce modèle, le dirigeant est contraint de percevoir le changement environnemental et d'agir en conséquence pour assurer la pérennité de son entreprise. La mise en œuvre du changement se décide et s'organise de façon unilatérale. Ainsi, le changement contraint en premier lieu par l'environnement est contraint, en second lieu, par la direction vis-à-vis de ceux qui ont à l'opérationnaliser.

Encadré 21 : Exemple de contrainte environnementale au changement

En 1990, *IBM* affichait un bénéfice net de 10 milliards de dollars. L'entreprise dominait au point que les analystes l'appelaient « Blanche neige », les sept nains étant ses concurrents. Mais la tendance s'inverse en 1991 : confrontée à une crise grave, *Big Blue* (autre surnom donné à *IBM*) va entamer une transformation complète.

La réussite d'*IBM* dans les années 80 était construite sur une politique commerciale agressive et un modèle de planification à outrance. Plan quinquennal glissant décliné en plans opérationnels, eux-mêmes subdivisés en une cascade de plans d'actions : tout était planifié, du lancement de produit à la carrière des salariés. Ce système produisait un esprit d'équipe autour d'objectifs clairs. Mais la planification, comme les œillères, fixe l'avenir : elle obstrue la vision périphérique et empêche de réagir à un changement de l'environnement.

C'est ce qui se passe au début des années 90 : **il n'y a plus sept, mais des centaines de nains, la demande croît, les prix chutent, les nouveaux standards pleuvent.** *IBM* se révèle incapable de faire face. La planification se dérègle : l'entreprise s'est peu à peu désintégrée en une confédération d'unités sans véritable coordination. Fabricant de matériel, elle n'a pas su s'assurer la maîtrise des technologies clés que sont le logiciel et le système d'exploitation. La sanction est sans appel : en 1991, *IBM* est déficitaire ; l'action perd 40% entre 1991 et 1993.

La direction va alors repenser la structure et la stratégie. L'organisation du travail en équipes, les systèmes d'information, le réseau commercial : la compagnie réintègre toutes ces composantes en fonction d'un élément, le client. Au passage, 160 000 personnes sont remerciées entre 1990 et 1994. Parallèlement, *Big Blue* mène une guerre de positionnement et d'alliances sur le marché des logiciels et d'internet. Au tournant du siècle, elle s'associe avec Apple pour développer des produits et apporte son soutien au système d'exploitation gratuit Linux pour damer le pion à *Windows*.

Les résultats d'*IBM* sont redressés à partir de 1996.

Sources : *Sciences Humaines*, n°28, mars-avril 2000.

Cette première perspective envisage comme unique source contraignante de changement organisationnel, les variations environnementales, or celui-ci peut très bien être initié de façon délibérée par les acteurs de l'entreprise.

1.1.1.2 L'intentionnalité de changement

La thèse du volontarisme des acteurs a été particulièrement appliquée au choix de positionnement stratégique. Elle nuance les propos du déterminisme environnemental en envisageant des degrés de maîtrise de la contrainte par le truchement des acteurs de l'organisation.

Pour Child (1972)⁴⁷⁶, les acteurs capables de contrevenir aux contraintes environnementales, sont les dirigeants. Selon cet auteur, par l'intermédiaire politique des dirigeants, l'organisation dispose de marges de manœuvre importantes dans le choix de mise en cohérence de la structure et de la stratégie avec l'environnement. Autrement dit, le décideur est un être capable de formuler en toute indépendance des objectifs spécifiques et de les poursuivre. On rejoint alors l'esprit de la typologie de Miles et Snow (1978)⁴⁷⁷, qui souligne la diversité des attitudes des entreprises face à un même contexte.

Ces deux auteurs ont proposé une typologie des comportements des firmes face au changement. Celle-ci opère la distinction entre les firmes prospectives, défensives et analystes. La catégorie des prospecteurs indique que toutes les entreprises ne sont pas contraintes au changement par leur environnement. Au contraire, les firmes prospectives recherchent le changement et en font une arme concurrentielle. En revanche, les firmes de la catégorie des défenseurs préfèrent la stabilité. Quant aux « *analystes* » ils se trouvent dans une position intermédiaire.

Ces modèles⁴⁷⁸ portent sur la marge de manœuvre en matière de définition de la stratégie d'entreprise, mais leurs résultats sont transposables aux autres activités et ajustements organisationnels⁴⁷⁹.

L'idée forte de cette perspective est que l'organisation et ses acteurs ne sont jamais totalement contraints par les caractéristiques du contexte externe. En particulier, le caractère déterministe des approches contingentes et configurationnelles se trouve réduit

⁴⁷⁶ Child J., (1972) « Organizational Structure, Environment and Performance : The Role of Strategic Choice », *Sociology*, vol.6, p.1-22.

⁴⁷⁷ Miles R.E. et Snow C.C. (1978), *Organization strategy, structure, and process*, New York, McGraw-Hill.

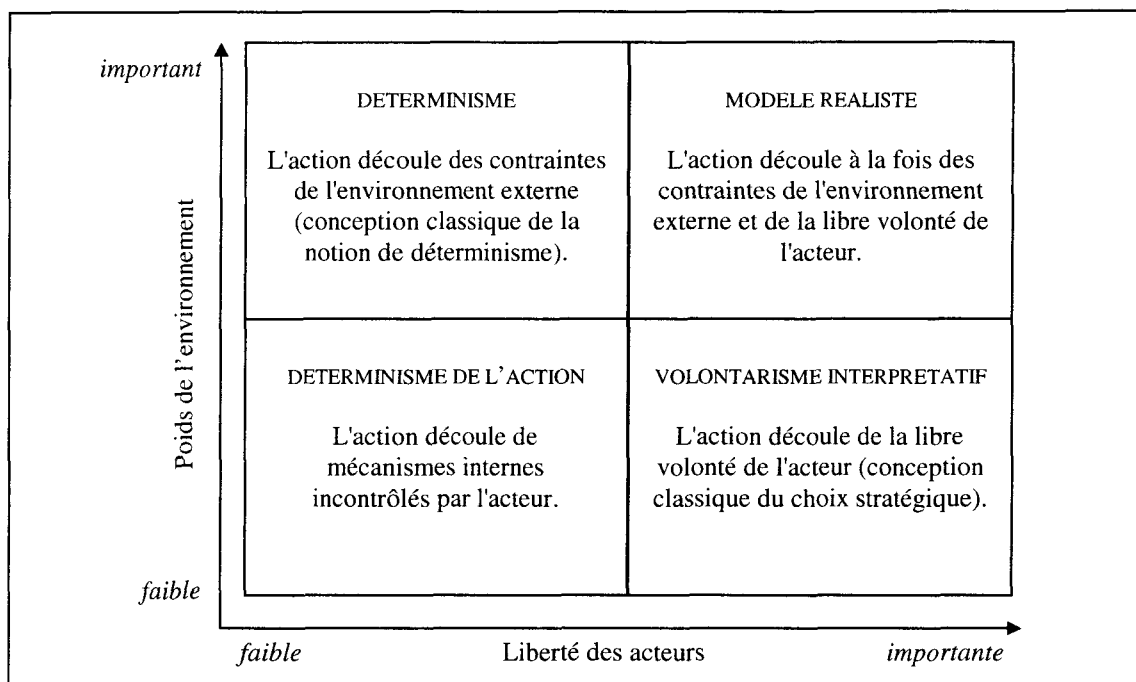
⁴⁷⁸ Repris par Mbengue A. (1997), « Le fonctionnement dual des organisations », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p.27-38.

⁴⁷⁹ Dans le courant rationaliste, les structures découlent des stratégies conscientes des dirigeants.

par la prise en compte du rôle proactif des managers dans les choix stratégiques et les choix de *design* organisationnel. Cependant, l'objectif sous-jacent des recherches reste la définition de configurations cohérentes (en intégrant le « caractère » de la firme dans son action du changement). Autrement dit, le déterminisme contextuel n'est pas entièrement évacué. La liberté des acteurs de l'organisation n'est pas totale.

En somme, le déterminisme environnemental est relatif, mais il n'est pas nul. Le modèle de Whittington (1988)⁴⁸⁰ fait le point sur cette dernière idée. Il aboutit à la définition de quatre types de stratégies organisationnelles plus ou moins contraintes.

Figure 18 : Relations entre déterminisme et liberté de choix
(d'après Whittington, 1988)⁴⁸¹



⁴⁸⁰ Whittington R. (1988), « Environmental Structure and Theories of Strategic Choice », *Journal of Management Studies*, vol.25, n°6, p.521-536.

⁴⁸¹ Op. cit.

Encadré 22 : Illustration du modèle de Whittington

En 1992, JC Gerbert entre comme directeur chez *Bema*, entreprise familiale artisanale, qui réalise en sous-traitance des pièces mécaniques. **Son marché est en perte de vitesse**, la situation économique est alarmante ; les ateliers sont vétustes, sans photocopieurs ni ordinateurs. Il profite des deux années de fonctionnement avec l'ancien PDG pour **impulser une recherche de marché et des changements internes** (nettoyage des locaux, suppression des heures supplémentaires contre une embauche). **Il souhaite une entreprise rénovée, jeune, tournée vers l'avenir, utilisant les nouvelles technologies. La recherche de nouveaux marchés portent rapidement ses fruits. L'entreprise continue de se diversifier** : elle se spécialise dans l'étude, la conception et la réalisation de machines destinées aux établissements scolaires et à certaines entreprises industrielles désirant un équipement spécifique. La forte croissance de l'activité « équipements automatisés » **entraîne l'embauche de 20 personnes**, plus jeunes, plus diplômées (BTS, ingénieurs) que les salariés en poste. **Le drapeau du changement est planté par le directeur**, soutenu par les nouveaux arrivants. « Les jeunes m'ont aidé à faire comprendre aux anciens qu'il fallait changer »

Source : F. *Travail & Changement*, n°260, octobre 2000.

1.1.1.3 Le changement contraint

A l'encontre des approches préalablement considérées, l'écologie des populations affirme que les changements organisationnels sont fortement contraints par l'existence de pressions à l'inertie (Haverman, 1992)⁴⁸².

Au cours de leurs travaux de recherche, Hannan et Freeman (1977⁴⁸³, 1984⁴⁸⁴, 1989⁴⁸⁵) ont répertorié huit types de contraintes, à la fois internes et externes, qui pèsent sur l'adaptation des organisations. La considération de ces contraintes amène les auteurs à conclure que les changements organisationnels sont moins fréquents que les changements dans l'environnement.

Dans cette perspective, les entreprises luttent pour des ressources identiques et disponibles en quantités limitées. Le fonctionnement du marché incite les firmes à devenir routinières pour perdurer dans leurs univers concurrentiels. La permanence de la structure organisationnelle, le maintien de la firme dans ses métiers de base, la fiabilité de ses dirigeants dans la continuité sont autant de gages réducteurs d'incertitude pour

⁴⁸² Haverman H.A. (1992), « Between a rock and hard place : organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation », *Administrative Science Quarterly*, vol.37, p.48-75.

⁴⁸³ Op. cit.

⁴⁸⁴ Hannan M.T. et Freeman J. (1984), « Structural inertia and organizational change », *American Sociological Review*, vol.49, p.149-164.

⁴⁸⁵ Hannan M.T. et Freeman J. (1989), *Organizational ecology*, Cambridge, Harvard University Press.

les acteurs sociaux ou économiques externes à la firme. Les entreprises doivent inspirer confiance en leur pérennité. A l'intérieur des populations d'organisations, la sélection favorise les organisations dont l'inertie des structures est forte.

Cette dernière idée, d'inertie organisationnelle n'est pas sans rappeler les développements effectués dans le cadre de la théorie évolutionniste. Celle-ci admet, en effet, que les choix organisationnels effectués en (t) sont largement contraints par les choix réalisés en ($t-1$).

A ce sujet, la conception de la firme « évolutionniste » repose essentiellement sur la définition de routines organisationnelles. A vrai dire, la théorie postule l'existence d'éléments de permanence ou d'hérédité au niveau de la firme. Ces éléments tiendraient en économie le même rôle que les gènes en biologie. Par l'existence de ces gènes la théorie évolutionniste présente les organisations comme des « *habitudes de penser* » et des « *habitudes de faire* » qui se transforment en routines. Ces routines incluent alors les usages, les coutumes, les façons de se comporter et de concevoir (Durand, 1998)⁴⁸⁶. Elles sont appliquées par les agents et fondent, de ce fait, leur comportement. Au plus simple, elles sont définies comme l'équivalent au niveau de la firme des savoir-faire des individus (*skills*). Il en découle que la firme est dotée d'un répertoire de réponses et la capacité pour l'acteur de choisir dans ce répertoire est elle-même un élément de savoir-faire (Coriat et Weinstein, 1995)⁴⁸⁷. En outre, la théorie évolutionniste tient compte des apports des travaux de March et Simon (1958)⁴⁸⁸ sur la rationalité limitée. Ainsi est-il précisé qu'une routine est une solution satisfaisante (la première) à un problème donné de l'organisation et non une solution optimale (Tywoniak, 1998)⁴⁸⁹.

Les routines organisationnelles agissent comme des mécanismes d'auto renforcement dans le sens où, preuves d'un apprentissage réussi, elles acquièrent une légitimité organisationnelle qui les amène à se perpétuer (Leroy, 1998)⁴⁹⁰.

⁴⁸⁶ Durand R. (1998), « Théories évolutionnistes et management stratégique », in Laroche H. et Nioche J.P. (Eds), *Repenser la stratégie : les fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, p.135-165.

⁴⁸⁷ Coriat B. et Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Collection Références.

⁴⁸⁸ March J.G. et Simon H.A. (1958), *Organizations*, New York, John Wiley and Sons (trad. (1991), *Les organisations. Problèmes psycho-sociologiques*, Paris, Dunod).

⁴⁸⁹ Tywoniak S.A. (1998), « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », in Laroche H. et Nioche J.P. (Eds), *Repenser la stratégie : les fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, p.166-204.

⁴⁹⁰ Leroy F. (1998), « Apprentissage organisationnel et stratégie », in Laroche H. et Nioche J.P. (Eds), *Repenser la stratégie : les fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, p.233-274.

Nelson et Winter (1982)⁴⁹¹ distinguent trois types principaux de routines :

- Les routines opérationnelles qui sont exécutées mécaniquement comme un programme informatique. Il s'agit généralement des routines quotidiennes.
- Les routines génériques qui sont à l'origine de l'amélioration des processus en vigueur dans l'entreprise, sans changement radical cependant.
- Les routines de recherche qui débouchent sur les véritables innovations, à l'origine de l'amélioration des performances.

En résumé, c'est au travers d'un ensemble d'informations-stimuli que les employés déterminent leurs comportements et décisions (Piret, 1998)⁴⁹².

En d'autres termes, ce sont les routines organisationnelles qui permettent à la firme de supporter les variations de l'environnement en fournissant des réponses standardisées à des stimuli différents. Cependant, celles-ci peuvent aussi limiter l'évolution de la firme (la contraindre) si on comprend l'évolution comme un ensemble de réponses nouvelles à des stimuli identiques (Leroy, 1998)⁴⁹³.

Ce premier ensemble de réflexions, indique que pour l'organisation, la nature et le sens de la contrainte exercée par l'environnement n'est pas univoque. Cependant, il apparaît clairement qu'il pèse sur les stratégies organisationnelles.

1.1.2 Les inerties de l'environnement interne

Après avoir envisagé le rôle contraignant de l'environnement externe sur la gestion du changement il s'agit de compléter la réflexion en nous plaçant au niveau de l'environnement interne. A ce niveau les enjeux ne sont plus les mêmes que précédemment. La contrainte n'intervient plus en amont de la relation, au niveau de la décision de changement. Elle intervient en aval, au niveau de la mise en œuvre de celui-

⁴⁹¹ Nelson R. et Winter S. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Boston, Harvard University Press.

⁴⁹² Op. cit.

⁴⁹³ Op. cit. L'auteur cite Weick K.E. (1991), « The nontraditional quality of organizational learning », *Organization Science*, vol.2 n°1, p.116-124.

ci. De même, la nature de la contrainte a changé. Auparavant, l'environnement contraignait au changement, il s'agissait d'une contrainte à l'action. Dans cette nouvelle perspective, il constitue un obstacle au changement, il entrave sa mise en œuvre. Le rapport à la contrainte dans cet axe de réflexion se situe au niveau de la structure organisationnelle.

1.1.2.1 Les contraintes structurelles

Dans la pratique, les contraintes structurelles sont plurielles et elles ne sont pas toujours cohérentes les unes avec les autres (cf. chapitre 2, section 1).

Dans l'environnement interne, la mise en œuvre du changement est tout d'abord subordonnée à la hiérarchie. A l'instar de D'Iribarne (1989)⁴⁹⁴, nous rappelons que les relations hiérarchiques jouent ainsi : *« chacun [y] détient une sorte de charge qui implique des responsabilités précises ; l'ensemble des responsabilités de même type forme un "état". Entre deux états, les frontières sont strictes ; on ne passe de l'un à l'autre que par rites d'initiation plutôt sévères (concours, etc.). Si les droits et les devoirs liés à un état ne sont pas respectés ou reconnus, on devient violent (grèves, manifestations) »*. Dans le même ordre d'idée, Weinberg (1995)⁴⁹⁵, précise que l'acteur socialisé est enfermé dans le moule de ses rôles, qu'il existe du fait de contraintes internes qui pèsent sur ses stratégies d'action.

Dans un autre registre, on peut également considérer la contrainte structuro-culturelle. La culture est également source de contraintes à travers le poids de ses normes, de la tradition ou de ses valeurs (Alter, 1996)⁴⁹⁶. Cette idée de contrainte culturelle est parfaitement illustrée par D'Iribarne (1989)⁴⁹⁷. Dans son ouvrage, l'auteur montre :

- Qu'en France, il existe une logique de l'honneur, *« aussi exigeante dans les devoirs qu'elle prescrit que dans les privilèges qu'elle permet de défendre »*.

- Que les Américains sont *« hantés par l'image idéale du contrat qui, passé entre des hommes libres, reste juste parce que la loi s'est unie à la morale pour limiter le pouvoir du plus fort »*.

⁴⁹⁴ Op. cit.

⁴⁹⁵ Weinberg A. (1995), « A quoi jouent les acteurs ? Les théories de l'action dans les sciences humaines », *Sciences Humaines*, Hors série, n°9, mai-juin, p.6-11.

⁴⁹⁶ Op. cit.

⁴⁹⁷ Op. Cit.

- Qu'aux Pays-Bas on observe « *une grande objectivité, allant de pair avec une forte allergie à toute forme de pression exercée par une quelconque autorité* ».

Ces éléments culturels constituent un réel carcan pour l'action organisée. Ils balisent le terrain sur lequel le changement va se déployer. Ils entravent son développement dans la mesure où ils vont y réagir et s'y opposer pour qu'il ne bouleverse pas la stabilité de leurs structures de fonctionnement.

1.1.2.2 Les routines organisationnelles

Un sondage publié dans un mensuel économique en 1998⁴⁹⁸, révèle que la flexibilité dans le marché du travail est « *une question de survie* » et qu'à côté du cadre légal (sur l'embauche et le licenciement), les habitudes des salariés restent un facteur de rigidité pour 21% des chefs d'entreprise interrogés.

Les habitudes sont présentées d'emblée en opposition à la souplesse et à la flexibilité organisationnelle (Henaff, 1999)⁴⁹⁹. Elles sont perçues comme pouvant entraîner des comportements sub-optimaux par l'application irréfléchie ou automatique d'une série d'actions inadaptées (routinières) au contexte changeant. Dans cette acception, elles constituent clairement une contrainte à la mise en œuvre du changement.

Ce point de vue, est parfaitement conceptualisé dans la théorie évolutionniste. Dans cette approche, il est effectivement admis que les actions de demain dépendent des routines d'aujourd'hui et que de ce fait, la firme évolue selon un itinéraire contraint (*path dependency*) (Nelson et Winter, 1982)⁵⁰⁰.

En fait, « *La personne humaine est condamnée, en permanence, à produire le cadre stable de ses propres conduites* » en particulier dans le contexte organisationnel où les actions sont structurées (Berger et Luckmann, 1989)⁵⁰¹. De plus, un élément

⁴⁹⁸ (1998), *Enjeux, Les échos*, n°137, juin, p.56.

⁴⁹⁹ Henaff G. (1999), « Habitudes et routines dans les relations d'emploi », in Henaff G. (Eds), *Habitudes et routines dans les relations d'emploi*, Collection des Sociétés, Presses Universitaires de Rennes, p.11-15.

⁵⁰⁰ Op. cit.

⁵⁰¹ Op. cit.

déterminant dans ce contexte repose sur la croyance de la part des individus de l'organisation que les comportements habituels sont obligatoires (Del Sol, 1999)⁵⁰².

Paradoxalement, Berger et Luckmann (1989)⁵⁰³ notent que l'innovation a pour condition première la stabilité, que « *c'est la routinisation d'une large partie de nos pratiques sociales qui nous permet d'avoir l'esprit libre pour résoudre les problèmes qui exigent des réponses nouvelles* » (Gouzien, 1999)⁵⁰⁴.

1.1.2.3 De la contrainte à la ressource

En référence aux travaux de Giddens (1987)⁵⁰⁵ les propos précédents visant à indiquer l'existence de déterminismes structurels doivent être nuancés. « *Il faut raisonner en termes non plus de dualisme, c'est-à-dire d'opposition de l'agent et de la structure, mais de dualité, et donc de dépendance réciproque de l'un et de l'autre* » (Chazel, 1992 : 214)⁵⁰⁶. Giddens parle de propriétés structurelles des systèmes sociaux qui sont à considérer comme des systèmes de ressources et non de contraintes.

« *La théorie de la structuration, sans nier l'objet "structure", ni les "sujets" individuels avec leurs désirs, leurs motivations (et donc leur propre rôle dans l'élaboration des structures et processus du contrôle), cherche à mettre l'accent sur les phénomènes de construction réciproque entre la structure et les acteurs* » (Chevalier-Kuzla, 1998)⁵⁰⁷. Ce qui signifie que l'acteur est à la fois contraint par le structurel (des contraintes objectives qui correspondent aux conditions contextuelles de l'action), mais peut modifier ce cadre par des jeux sociopolitiques et cognitifs.

En conclusion, dans les entreprises et les organisations, les individus sont soumis à des contraintes structurelles, mais celles-ci ne leur enlèvent pas leurs marges d'autonomie d'action. « *A l'heure actuelle, on ne peut pas, ou plus, ignorer la capacité d'action et*

⁵⁰² Del Sol M. (1999), « Travail, emploi, routines : quelles connexions ? », in Henaff G. (Eds), *Habitudes et routines dans les relations d'emploi*, Collection des Sociétés, Presses Universitaires de Rennes, p.85-105.

⁵⁰³ Op. cit.

⁵⁰⁴ Gouzien A. (1999), « Routines, institutions et transformation des relations d'emploi », in Henaff G. (Eds), *Habitudes et routines dans les relations d'emploi*, Collection des Sociétés, Presses Universitaires de Rennes, p.107-138.

⁵⁰⁵ Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France.

⁵⁰⁶ Chazel (1992), in Boudon R. (Eds), *Traité de sociologie*, Paris, Presses Universitaires de France.

⁵⁰⁷ Chevalier-Kuzla C. (1998), "La théorie de la structuration : vers une typologie des rôles du contrôle organisationnel", *Revue De Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, mai-juin, p.81-96.

d'interaction des acteurs » (Bernoux, 2002)⁵⁰⁸. Ce dernier point, place finalement, très clairement les enjeux de la contrainte interne du changement au niveau des acteurs et non des structures organisationnelles. D'ailleurs, les développements précédents, sur les contraintes structurelles se traduisent tous dans les faits par le truchement des acteurs.

Dans les développements précédents nous avons vu dans quelle mesure et de quelle manière les environnements, externe et interne, pèsent sur la gestion du changement et peuvent nous éclairer sur certaines dynamiques à l'œuvre au cours d'un projet de changement. Pour compléter la réflexion, nous allons explorer une autre relation celle du changement et de la technologie.

1.2 Le déterminisme technologique

Le changement technologique est un type particulier de changement. Nous avons raisonné précédemment en termes de contraintes environnementales au changement et de changement contraint. Cet axe de réflexion nous amène à envisager le changement (contraint ou non) comme donné, et de réfléchir en terme de contrainte intrinsèque.

1.2.1 L'orientation déterministe

Dans une perspective déterministe, le comportement individuel est perçu comme déterminé et réagissant aux contraintes structurelles ou technologiques qui alimentent la vie organisationnelle avec une stabilité et un contrôle total.

La plupart des recherches montrent que l'introduction des nouvelles technologies n'est pas sans conséquences pour l'organisation. « *Si la technologie ne détermine pas grand-chose, elle ne détermine pas rien pour autant. Une certaine logique structurante est à l'œuvre* » (Alsène, 1990)⁵⁰⁹. En d'autres termes, la technologie façonne un champ de contraintes et d'opportunités pour les acteurs (Huault, 1996/97)⁵¹⁰.

Les premières approches en termes de déterminisme technologique se sont essentiellement intéressées à la relation automation-qualification. Les conclusions de

⁵⁰⁸ Op. cit.

⁵⁰⁹ Alsène E. (1990), « Les impacts de la technologie sur l'organisation », *Sociologie du Travail* n°3, p.321-337.

⁵¹⁰ Huault I. (1996/97), « Micro-informatique et organisation du travail : paradoxe et complexité d'une relation, *Revue de Gestion des Ressources Humaines* n°20 décembre-janvier/février, p.19-40.

Blauner (1964)⁵¹¹, Woodward (1958)⁵¹² ou Touraine (1954)⁵¹³ à ce sujet, sont que l'automatisation conduit à un élargissement des tâches et à une élévation des qualifications, comparativement aux besoins limités de la chaîne de montage. De même, Veltz (1986)⁵¹⁴ affirme que les nouvelles technologies conduisent à un « processus d'intellectualisation ». Les compétences requises sont centrées sur une appréhension globale du processus de production, du fait que :

- L'activité renvoie de plus en plus à la réalisation d'objectifs accentuant le caractère collectif du travail. La dimension collective se manifeste dans les échanges nécessaires pour gérer l'aléatoire. Ils impliquent une transmission formelle des nouveaux savoirs.

- Les informations et les tâches se multiplient et la part de symbolisme dans l'activité augmente.

D'autres travaux ont été menés à un niveau plus large. Ils se sont intéressés aux conséquences de l'introduction d'une technologie en terme d'équilibre des forces en présence (Hébert, 1992)⁵¹⁵ et de modifications du visage de l'organisation (Adler, 1988)⁵¹⁶. Ils ont observé l'impact de l'introduction d'une technologie sur la nature du travail, les rapports entre les acteurs, la dynamique de la compétition avec les autres entreprises et même la façon de faire des affaires (Gagnon et Landry, 1989)⁵¹⁷.

Les conclusions de l'étude effectuée par Gollac et al. (1995)⁵¹⁸ sont identiques. Les monographies compilées par les auteurs indiquent que :

⁵¹¹ Blauner R. (1964), *Aliénation and freedom*, Chicago, University of Chicago Press.

⁵¹² Woodward J. (1958), *Management and technology*, Oxford University Press.

⁵¹³ Touraine A. (1954), *L'évolution du travail aux usines Renault*, Paris, Éditions de l'OCDE.

⁵¹⁴ Veltz P. (1986), « Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production », *Sociologie du Travail*, n°1, p.5-22.

⁵¹⁵ Hébert G. (1992), *Traité de négociation collective*, Montréal, Gaëtan Morin.

⁵¹⁶ Adler P.S. (1988), « Managing flexible automation », *California Management Review*, XXX, 3, printemps, p.34-56.

⁵¹⁷ Gagnon Y.C. et Landry M. (1989), « Les changements technologiques : une stratégie d'étude exploratoire », *Relations Industrielles*, vol.44, n°2, printemps, p.421-447.

⁵¹⁸ Gollac M., Mangematin V., Moatty F. et Saint Laurent (de) A.F. (1995), « A quoi sert donc l'informatique ? Revue d'études de cas », Document de travail entrant dans le cadre du travail de réflexions de la commission *Informatisation, organisation et performances (réunie une première fois au séminaire de Garchy en 1993)*, février. Les auteurs ont effectué le dépouillement d'une cinquantaine de revues dans les champs de l'économie, de la sociologie et de la gestion sur la période 1988-1994. Une soixantaine d'études ont été extraites de cet ensemble.

- « *L'informatisation est totalement indissociable de transformations de l'organisation* ».

- L'informatisation a des effets économiques

- L'informatisation s'accompagne d'une évolution (positive ou négative) de la qualité de l'information (sa richesse, son coût, sa rapidité).

1.2.2 Un déterminisme relatif

Le déterminisme technologique est une conception très répandue. Implicitement ou explicitement, elle postule que la technique est une réalité indépendante, extérieure à la société, et dont l'évolution entraîne des changements sociaux. En d'autres termes, l'idée de déterminisme technologique laisse entendre que la technologie façonne l'organisation, c'est-à-dire qu'à tel type de technologie doit correspondre tel type de structure organisationnelle. Mais ce point de vue n'est pas aussi tranché que d'aucuns le prétendent.

Par exemple, les travaux de Woodward (1965)⁵¹⁹ sur les interrelations entre les systèmes de production manufacturière et les structures organisationnelles ont souvent été classés dans cette catégorie. Ainsi, on a souvent justifié le déterminisme technologique à partir des travaux de Woodward, ce qui, selon Clark et al. (1988)⁵²⁰ serait une interprétation erronée des écrits de cet auteur. En effet, l'auteur écrit⁵²¹ que ce n'est que dans des cas extrêmes que la technologie détermine un type organisationnel de sorte qu'une même technologie engendre une certaine homogénéité dans une population d'organisations donnée. Il est plus fréquent d'observer qu'elle délimite une marge de manœuvre plutôt qu'elle ne détermine. Ce qui signifie que, même pour les adeptes du déterminisme technologique, il existe des degrés de liberté, la technologie ne détermine pas de manière implacable la forme de l'organisation.

⁵¹⁹ Woodward J. (1965), *Industrial Organization : Theory and practice*, Oxford University Press.

⁵²⁰ Clark J., McLoughlin I., Rose H. et King R. (1988), *The progress of technological change*, Cambridge University Press.

⁵²¹ « *at the extremes of technical scale the physical work flow restricted organizational choice, with the result that firms in the continuous flow and jobbing production categories tended to be homogeneous as far as organization was concerned. Between these two extremes, however, in the batch production area, the physical work flow did not so much determine organization as define the limits within which it could be determined* ».

Du reste, les propos déterministes ont été peu à peu nuancés. De Terssac (1992)⁵²², par exemple, réfute l'hypothèse selon laquelle le savoir ouvrier ne représente qu'un complément du savoir incorporé dans les dispositifs techniques. Dans un article publié avec Coriat (1984)⁵²³, il montre que les enjeux réels de l'automatisation se trouvent, pour les opérateurs, dans les « *logiques d'utilisation* » différentes des règles de fonctionnement des dispositifs techniques. A l'observation de l'activité réelle, il apparaît, en effet, que ces logiques sont constituées de modes opératoires élaborés par les ouvriers et « *réajustés sans cesse selon les fluctuations des conditions externes de l'activité* ».

1.2.2.1 La flexibilité d'usage

La plupart des techniques présentent une flexibilité d'usage : l'entreprise peut modeler, modifier la technique pour l'adapter à sa propre réalité. Elle dispose toujours d'une relative autonomie par rapport au système technique. A ce sujet, Eraly (1995)⁵²⁴ expose une analyse originale de la technique comme fait social et organisationnel. Il s'élève contre l'idée de déterminisme de la technique en mettant en avant quatre arguments :

- Les techniques répondent à des problèmes de l'époque où elles émergent et incorporent les connaissances sur le fonctionnement des entreprises qui ont cours à cette époque. Fonctions et problèmes préexistent aux techniques.
- Leur invention ouvre un champ de possibilités nouvelles dont l'utilisation effective dépendra des demandes et des logiques de l'organisation.
- Il s'ensuit qu'une technique aura des conséquences très différentes selon le type d'organisation dans lequel elle se développe. Une entreprise peut modifier une technique pour l'adapter à ses propres caractéristiques.
- L'implantation d'une technique nouvelle est liée à l'histoire de l'entreprise, notamment à ses choix organisationnels passés.

⁵²² Op. cit.

⁵²³ Coriat B. et De Terssac G. (1984), « Micro-électronique et travail ouvrier dans les industries de process », *Sociologie du Travail*, n°4, p.384-399.

⁵²⁴ Eraly A. (1995), « Le développement humain et le développement technologique : une vision socio-psychologique », in Jacob R. et Ducharme J. (Eds), *Changement technologique et gestion des ressources humaines. Fondements et pratiques*, Montréal, Gaëtan Morin, p.39-58.

En somme, selon Eraly, invention, implantation et effets de la technique sont contingents. De la même façon, Gallie (1978)⁵²⁵ concluait ses recherches en affirmant que les contraintes techniques étaient très largement filtrées par l'organisation.

Pour maints observateurs, la conclusion semble désormais aller de soi : la relation entre la technique et l'organisation n'est pas causale, telle technologie n'engendre pas mécaniquement tel type d'effet sur la performance ou les mutations du travail. L'organisation agit finalement comme un filtre qui affecte les perceptions que l'on a des événements technologiques et la nature des réponses qu'on y apporte. Cela explique sans doute la diversité des configurations et des dynamiques de gestion, qui caractérise les liens entre informatique et organisation du travail. L'organisation finalement adoptée ne correspond pas à un quelconque déterminisme technique ou à une volonté managériale unilatérale, mais à la manière dont les acteurs traitent cet enjeu (N. Alter, 1990 : 33)⁵²⁶.

Les technologies sont conditionnées sociologiquement, économiquement, culturellement dans leur développement, « construites » socialement par des perceptions et présupposés d'acteurs (Barr et al., 1992)⁵²⁷.

1.2.2.2 Le déterminisme social

Dans cette perspective, la technologie détermine toujours l'organisation. Mais, les rapports sociaux ayant permis le développement de la technologie sont à la base de la détermination (Coriat, 1976)⁵²⁸. En d'autres termes, les contraintes organisationnelles de la technologie relèvent plus du social que de la technique.

La structure organisationnelle et l'organisation du travail sont d'abord et surtout le reflet des rapports sociaux qui, en outre, déterminent le type d'utilisation qui est faite de la technologie. La technologie en arrive à n'être qu'un instrument comme un autre qui permet à la Direction des entreprises de déclencher et de légitimer les processus de réorganisation nécessaires à la reproduction des rapports sociaux (Richta, 1966)⁵²⁹.

⁵²⁵ Gallie D. (1978), *In search of the new working class*, Cambridge, Cambridge University Press.

⁵²⁶ Op. cit.

⁵²⁷ Barr P., Stimpert J. et Huff A. (1992), « Cognitive change, strategic action and corporate renewal », *Strategic Management Journal*, 13, summer, p.15-36.

⁵²⁸ Coriat B. (1976), *Science, technique et capital*, Paris, Seuil.

⁵²⁹ Richta R. (1966), *La civilisation au carrefour*, Paris, Anthropos.

De nombreux chercheurs, dont Coriat (1983)⁵³⁰ et Jones (1983)⁵³¹, ont clairement montré qu'il n'existait pas de déterminisme technologique et que, dans un même contexte technologique (par exemple la robotisation pour Coriat ou l'adoption de machines à commandes numériques pour Jones), il était possible d'observer une variété de modes d'organisations du travail. D'après Guérin (1995)⁵³², certains auteurs (Wilkinson, 1983⁵³³ ; Boddy et Buchanan, 1983⁵³⁴ ; Lasfargues, 1982⁵³⁵) exagèrent même dans ce sens en faisant porter sur les seules épaules des gestionnaires, ou sur la négociation avec les syndicats, la responsabilité des modes d'organisation adoptés.

En culture autoritaire les contraintes sont données à l'entrée, hors de la responsabilité des personnes et des groupes concernés. Elles sont définies et hiérarchisées de l'extérieur par des agents situés plus haut (les patrons) ou en retrait (les ingénieurs et les consultants) par rapport au lieu des opérations de production. Les protagonistes hétéronomes situés à l'intérieur du processus de production ne peuvent que reconnaître le bien-fondé de règles conçues au nom de telles contraintes (techniques, économiques, structurales, socioculturelles) pour permettre à l'organisation d'en tirer un parti optimal. Très souvent, ils obtempèrent avec complaisance (Kelman, 1958)⁵³⁶ en apparence seulement, se réservant la liberté, souvent inavoué et clandestine, d'en prendre et d'en laisser (cf. régulations autonomes au chapitre précédent).

Les développements de cette première section ont fait apparaître que les éléments organisationnels engendrent différents niveaux de contraintes. Ceux-ci pèsent soit sur le choix de changer, soit sur la façon de changer. Concernant les réflexions situées au niveau de la contrainte de la gestion du changement, celles-ci se sont articulées en premier lieu, en rapport avec des éléments « objectifs ». Puis, elles ont laissé paraître l'élément humain. Sa considération à eu pour effet de relativiser chacun des

⁵³⁰ Coriat B. (1983), *La robotique*, Maspero.

⁵³¹ Jones B. (1983), « Destruction or redistribution of engineering skills », in Wood S. (Eds), *The degradation of work ?*, Londres, Hutchinson.

⁵³² Guérin G. (1995), « Le changement technologique et la gestion stratégique des ressources humaines : un cadre de référence », in Jacob R. et Ducharme J. (Eds), *Changement technologique et gestion des ressources humaines. Fondements et pratiques*, Montréal, Gaëtan Morin, p.147-188.

⁵³³ Wilkinson B. (1983), *The shopfloor politics of new technology*, Londres, Heinemann.

⁵³⁴ Boddy D. et Buchanan D. (1983), *Organizations in the computer age : technological imperatives and strategic choice*, Aldershot, Gower.

⁵³⁵ Lasfargues Y. (1982), « L'utilisation de la robotique dans la production et ses perspectives d'avenir », *Journal Officiel de la République Française : avis et rapports du conseil économique et social*, n°9, 2 avril, p.380-448.

⁵³⁶ Op.cit.

déterminismes envisagés, tout en laissant sous-entendre que la contrainte pouvait être d'un autre ordre. Aussi, s'agit-il de déplacer l'articulation de notre réflexion sur la relation du changement à la contrainte vers cet élément humain.

Section 2: Le volet social de la contrainte

Les décisions des hommes d'affaires, comme celles des autres hommes, reposent habituellement sur une combinaison de faits et de théories diversement dosés. Elles sont des choix effectués après interprétation de faits observés, à la lumière de croyances acceptées. Dans la plupart de leurs décisions, les dirigeants d'entreprise sont raisonnablement conscients des croyances particulières qui interviennent, chez eux, lorsqu'ils interprètent les faits qu'ils observent (Leavitt, 1958)⁵³⁷. Ainsi, on peut présumer de l'importance des représentations sociales dans les décisions d'action des membres de l'organisation. Représentations à l'origine des interprétations des faits observés et plus précisément des situations dans lesquelles les individus se trouvent et avec lesquelles ils composent. Représentations qui nous permettent d'aborder la notion de contrainte sous un autre angle et nous permettent d'examiner la façon dont les salariés composent avec celle-ci.

2.1 Les représentations sociales

Dans la perspective contingente, les formes organisationnelles résultent de l'adaptation à des contraintes technico-économiques objectives. Une telle représentation occulte le fait que les environnements sont perçus et médiatisés par les individus et que ces perceptions interviennent dans les processus d'adaptation de l'organisation. La perspective contingente va ainsi à l'encontre des travaux de Kets de Vries et Miller (1985)⁵³⁸ pour qui « *la réponse de l'individu aux sollicitations de son environnement s'avère la résultante complexe de l'interaction existant entre les contingences environnementales et la configuration psychique de l'individu* ».

⁵³⁷ Op. cit.

⁵³⁸ Kets de Vries M.F.R. et Miller D. (1985), *L'entreprise névrosée*, New York, Mc Graw-Hill.

Pour les tenants de cette perspective, il s'agit de prendre en considération l'existence de représentations mentales par lesquelles l'individu lit les demandes que lui fait l'environnement et peut, de ce fait, percevoir des contraintes qui n'en sont pas réellement.

2.1.1 *La définition du concept*

Selon Harris (1994)⁵³⁹, la connaissance peut être considérée comme un ensemble de schémas. Pour cet auteur, le schéma est une structure cognitive dynamique concernant des concepts, des entités et des événements, utilisée par l'individu pour représenter et interpréter l'information de manière efficiente. Les schémas guident la recherche pour l'acquisition de l'information, pour son traitement et ils orientent d'autre part le comportement en réponse à cette information.

De la même manière, Doise et Palmonari (1986)⁵⁴⁰ indiquent que la lecture par l'individu des demandes que lui fait l'environnement est grandement influencée par la représentation mentale⁵⁴¹ qu'il a tant de lui-même que de la réalité. Pour ces deux auteurs, cette représentation mentale, quoique tributaire de certains legs héréditaires, se constitue, pour l'essentiel, au moyen de l'intériorisation par l'individu d'une manière d'être et de vivre présente dans son milieu immédiat. Communes et communicables, les représentations mentales constituent une partie non négligeable de l'univers individuel de chacun. Comme l'indique Mauss (1995)⁵⁴² quand il décrit le rôle important que jouent dans la conscience individuelle des représentations collectives sous forme d'idées, de concepts, de catégories ou de motifs pour accomplir des pratiques traditionnelles ou sous forme de sentiments collectifs et d'expressions socialement fixées.

Les représentations mentales peuvent être considérées soit :

⁵³⁹ Harris S. (1994), « Organizational culture and individual sensemaking : a schema based perspective », *Organization Science*, vol.5, n°3, août, p.309-321.

⁵⁴⁰ Doise W. et Palmonari A. (1986), « Caractéristiques des représentations sociales », in Doise W. et Palmonari (Eds), *L'étude des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, p.12-33.

⁵⁴¹ Suivant les auteurs le même concept est désigné en termes de schémas, de schèmes, de représentations mentales ou de représentations sociales, voire de cartes cognitives. Le principe de base en est que l'individu guide ses actions en se référant à une collection d'expériences vécues qu'il stocke et organise dans son esprit. Cette action dépend directement de la représentation et de l'interprétation de la demande d'action. Représentation et interprétation réalisées sur la base des mêmes schémas qui guident l'action. Il y a donc réflexivité.

⁵⁴² Mauss M. (1995), *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses Universitaires de France.

- D'un point de vue cognitif, c'est-à-dire comme le produit résultant de processus visant à l'appropriation d'une réalité extérieure.
- D'un point de vue social comme le plan de l'élaboration psychique et sociale de cette réalité.

La représentation mentale, quelle qu'en soit son expression, renvoie à un caractère constructif, créatif et autonome qui comporte une part de reconstruction, d'interprétation et d'expression du sujet (Lauriol, 1998)⁵⁴³. Cette notion véhicule l'hypothèse sous-jacente que les êtres humains ne raisonnent pas de façon formelle, mais en créant et en manipulant des analogies dans leur esprit (Baumard, 1995)⁵⁴⁴. Ces analogies agissent comme autant de filtres qui affectent les perceptions que l'on a des événements et la nature des réponses à apporter.

En résumé une représentation sociale se définit comme :

- « Une vision fonctionnelle du monde qui permet aux individus et aux groupes de donner un sens à leurs conduites et de comprendre la réalité » (Abric, 1996 : 12)⁵⁴⁵.
- Une « forme de connaissance, socialement élaborée et partagée (...) concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social » (Jodelet, 1989 : 36)⁵⁴⁶

Par conséquent, elle « régit les relations des individus à leur environnement physique et social » et elle détermine leurs comportements ou leurs pratiques (Abric, 1994 : 13)⁵⁴⁷. Les processus d'adaptation des sujets à une situation spécifique donnée dépendent de la structure de la représentation sociale activée.

⁵⁴³ Lauriol J. (1998), « Les représentations sociales dans la décision », in Laroche H. et Nioche J.P., *Repenser la stratégie : les fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, p.320-348.

⁵⁴⁴ Baumard P. (1995), *Organisations déconcertées : la gestion stratégique de la connaissance*, Paris, Masson.

⁵⁴⁵ Abric J.C. (1996), *Exclusion sociale, insertion et prévention*, Paris, Erès.

⁵⁴⁶ Jodelet D. (1989), *Les représentations sociales*, Paris, Presses Universitaires de France.

⁵⁴⁷ Abric J.C. (1994), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, Presses Universitaires de France.

2.1.2 *La notion de perception*

En n'importe quelle situation nous ne pouvons agir que conformément au champ perçu. Notre perception s'étend à deux aspects différents de ce champ. L'un concerne les faits, l'autre les valeurs. Lorsque nous saisissons un objet, notre perception de la position de notre main guide son déplacement, dans l'environnement tel qu'il est perçu. De même, nos actions sociales sont guidées par notre perception de notre position et de celle des autres, dans l'ensemble du monde social (Lewin, 1973)⁵⁴⁸.

« Les exigences de l'environnement ne sont pas des facteurs désincarnés qui s'imposent à l'organisation par des mécanismes impersonnels et/ou automatiques. Elles ne deviennent contraignantes pour une organisation – et à la limite n'existent - qu'à travers leur actualisation dans l'action d'un certain nombre d'individus ou de groupes, bref d'acteurs sociaux placés à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation stricto sensu (...) » (Crozier et Friedberg, 1977 : 130)⁵⁴⁹.

En d'autres termes, l'organisation ne s'adapte pas à la réalité, mais à la perception qu'en ont les acteurs. Par l'intermédiaire de ce concept de perception, Crozier et Friedberg (1977) montrent que les résistances au changement ne sont que la manifestation d'une évaluation rationnelle de la situation et que les acteurs sont prêts à faire face au changement lorsqu'ils perçoivent que les avantages qu'ils vont en retirer sont supérieurs à ceux procurés par la situation actuelle.

Les erreurs de perception

Les types les plus courants d'erreurs de perception qui peuvent affecter les réactions humaines, en faussant le processus, sont le stéréotype (ou cliché), l'effet de halo, la perception sélective, la projection, l'effet de contraste et la prophétie autoréalisatrice (appelée aussi *effet Pygmalion* ou *effet Rosenthal*).

- Les stéréotypes peuvent nous aider à synthétiser et à gérer la surabondance d'informations. Par contre, ils risquent aussi d'altérer le processus de récupération de l'information, d'obscurcir le jugement et d'empêcher les gestionnaires d'évaluer avec justesse les caractéristiques (besoins, préférences et capacités) propres à chaque

⁵⁴⁸ Op. cit.

⁵⁴⁹ Op. cit.

individu d'un groupe donné (Schermerhorn et al., 2000)⁵⁵⁰. Les études montrent que les préjugés sur les femmes, les handicapés ou sur n'importe quel groupe humain sont néfastes aux organisations dans la mesure où ils interviennent dans le processus décisionnel. Un sondage auprès de 133 des 500 plus grandes entreprises recensées par *Fortune* révélait que, dans ces organisations, les membres féminins de conseils d'administration n'étaient invités à se joindre qu'au comité des relations publiques ; on les écartait des conseils de direction, comités de finances auxquels accèdent leurs collègues masculins (Bilimoria et Piderit, 1994)⁵⁵¹.

- L'effet de halo apparaît lorsqu'on se fait une impression générale d'une personne ou d'une situation à partir d'une seule de ses caractéristiques. L'effet halo a des conséquences particulièrement importantes au moment des entrevues d'évaluation du rendement, car il peut empêcher le gestionnaire de juger objectivement le travail de ses subordonnés.

- La perception sélective est la tendance à privilégier une lecture de la réalité qui correspond à nos propres besoins, attentes, valeurs et attitudes, et qui nous amène à ne voir que certains aspects d'une situation, certaines caractéristiques d'une personne ou certains côtés d'un point de vue.

- La projection est le fait d'attribuer à autrui ses propres caractéristiques, idées, convictions, attentes ou besoins. Elle survient surtout à l'étape de l'interprétation. Une projection répandue chez les cadres consiste à attribuer à leurs subordonnés des besoins semblables aux leurs.

- L'effet de contraste se rencontre dans les situations où les caractéristiques d'un individu tranchent avec celles d'autres individus rencontrés quelque peu avant et évalués nettement plus favorablement ou défavorablement.

- La prophétie autoréalisatrice concerne la propension à susciter ou à découvrir ce à quoi on s'attend chez quelqu'un ou dans une situation donnée. En psychologie on parle d'effet Pygmalion, du nom d'un roi légendaire de Chypre qui sculpta une statue de la

⁵⁵⁰ Schermerhorn J.R., Hunt J.G. et Osborn R.N. (2000), *Organizational behavior*, John Wiley & Sons (7^e édition).

⁵⁵¹ Bilimoria D. et Piderit S.K. (1994), « Board committee membership effects of sex-biased bias », *Academy of Management Journal*, vol.37, p.1453-1477.

compagne idéale, si belle qu'il en tomba amoureux et qu'il obtint de Vénus qu'elle lui donne vie.

Le processus de perception influe sur d'innombrables réactions humaines en milieu organisationnel (Schermerhorn et al., 2000)⁵⁵². Ces réactions se manifestent par des impressions, des opinions et des actes qui reposent sur des clichés ou des stéréotypes et peuvent donc être biaisés. En particulier dans un contexte de changement, les individus peuvent « mal » en percevoir les enjeux ou les contraintes.

2.1.3 *La création de sens*

La pratique permet aux agents de traitement des dossiers de remboursement d'accomplir correctement leur mission et de vivre une expérience satisfaisante au travail. La pratique relève du « *faire* », dans ses dimensions à la fois historiques et sociales, et dans sa capacité à produire de la structure et une signification aux actions. Ce concept de pratique inclut à la fois le champ de l'explicite (le langage, les outils, les documents, les symboles, les procédures, les règles que les différentes pratiques rendent explicites) et le registre du tacite (relations implicites, conventions, hypothèses, représentations sur le monde). Autrement dit, la pratique est le lieu où se négocient les significations liées à l'action (Chanal, 2000)⁵⁵³.

Pour Wenger (1998)⁵⁵⁴, la production sociale des significations est le niveau le plus pertinent pour l'analyse des pratiques. L'attribution de signification à nos expériences ou à nos actions relève d'un processus que Wenger appelle la négociation de sens. La négociation de sens peut impliquer le langage (des conversations entre individus), mais peut également s'appuyer sur des éléments tacites comme des conventions. On retrouve ici la distinction proposée par Giddens (1984)⁵⁵⁵ entre la conscience discursive, qui présente tout ce que les acteurs peuvent exprimer verbalement sur les conditions sociales de leur propre action, et la conscience pratique qui recouvre tout ce que les acteurs savent ou croient des conditions de leur action et qu'ils n'expriment pas de façon discursive.

⁵⁵² Op. cit.

⁵⁵³ Chanal V. (2000), « Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger », *M@n@gement*, vol.3, n°1, p.1-30.

⁵⁵⁴ Op. cit.

⁵⁵⁵ Op. cit.

La dimension sociale de la construction du sens a été développée par d'autres auteurs dont Weick (1995)⁵⁵⁶. Le concept de négociation de sens de Wenger partage avec celui de création de sens (*sense making*) de Weick, un caractère à la fois dynamique et en construction : il s'agit de créer, d'inventer, de mettre en scène, des interprétations sur une situation vécue. En revanche, la notion de négociation de sens défendue par Wenger relève beaucoup plus d'une perspective sociale étroitement incorporée à la pratique. Ainsi, Wenger précise qu'il faut comprendre le terme de « négociier » dans ses deux sens habituels : dans le sens de « *négocier un prix* » (c'est la dimension sociale, de la négociation de sens de l'action) et dans celui de « *négocier un virage* » (c'est la dimension pratique liée au savoir-faire).

« L'image d'un individu écrasé par le collectif, socialement déterminé, cède progressivement la place à une autre représentation : celle d'un individu qui participe à la construction et à la déconstruction de sa réalité, d'une personne qui est à la fois un sujet en acte et un acteur de sa propre histoire » (Chanlat, 1995)⁵⁵⁷. Pour reprendre une expression de Weick (1979)⁵⁵⁸, l'acteur humain ne réagit pas à un environnement, il le met en scène, il *enacte* l'environnement.

2.2 Le concept d'aliénation

Dans la perspective socio-psychanalytique, tout travailleur a tendance à acquérir (ou à préserver) un certain pouvoir sur le contenu de son acte de travail, son mode d'accomplissement (organisation et conditions de travail) et ses retombées, à condition toutefois de ne pas en être empêché par le contexte organisationnel. Or, les organisations ont des ressources argumentaires qui ne sont pas que rhétoriques mais aussi instrumentales et liées à des menaces et des sanctions crédibles, lesquelles assoient une part de leur puissance de contrainte (Courpasson, 1997)⁵⁵⁹.

⁵⁵⁶ Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Sage.

⁵⁵⁷ Chanlat J.F. (1995), « Pour une anthropologie des organisations », *Sciences Humaines*, Hors série n°9, mai-juin, p.40-43.

⁵⁵⁸ Op. cit.

⁵⁵⁹ Op. cit.

2.2.1 Les définitions du concept

Le concept d'aliénation est défini par le biais de la spécification d'états subjectifs. Seeman (1959)⁵⁶⁰, puis Rosner (1974)⁵⁶¹, distinguent cinq sens différents ou cinq dimensions subjectives de ce concept :

- Le sentiment de ne pas avoir prise sur la situation (*powerlessness*),
- L'incapacité de donner un sens à la situation (*meaninglessness*),
- La carence de normes (*normlessness*),
- L'impossibilité de reconnaître une force de gratification élevée, aux valeurs dominantes (*isolation*),
- La dépendance des conduites par rapport à des systèmes de récompense étrangers à la personnalité (*self-estrangement*). Cela correspond au thème de la perte d'identité, de l'extranéité par rapport à soi-même.

Utilisés de façon systématique, les cinq principes de l'O.S.T. de Taylor mènent à la création de bureaux-usines où les gens exécutent des tâches parcellaires et extrêmement spécialisées : le lieu de travail est rationalisé de manière à le faire fonctionner avec des ouvriers interchangeable. Les conséquences de la direction scientifique selon Taylor sont : l'augmentation du rendement et l'accélération du remplacement de la main d'œuvre spécialisée par des ouvriers non-qualifiés. Cette direction procède à la séparation de la main et du cerveau via la chaîne de montage qui s'avère ennuyeuse et aliénante.

2.2.2 Les déclinaisons du concept

En terme de contraintes il est courant de distinguer les contraintes hiérarchiques des contraintes techniques (Mintzberg, 1979)⁵⁶². A ce sujet Greenan et Guellec (1994)⁵⁶³

⁵⁶⁰ Seeman M. (1959), « On the meaning of alienation », *American Sociological Review*, december, p.783-791.

⁵⁶¹ Rosner M. (1974), « Aliénation, fétichisme, anomie » in *Freudo-marxisme et sociologie de l'aliénation*, Paris, Anthropos.

⁵⁶² Op. cit.

⁵⁶³ Greenan N. et Guellec D. (1994), « Organisation du travail, technologie et performances : une étude empirique », *Économie et Prévision*, n°113-114.

rappellent que sous ces deux étiquettes sont rassemblées des variables représentant d'une part les rapports de l'ouvrier avec sa hiérarchie (les supérieurs hiérarchiques jouent un rôle décisif dans la détermination du contenu précis du travail et dans la coordination des opérations. Le chef fixe les objectifs et les procédures à suivre), et d'autre part, les dispositifs techniques utilisés pour réguler le travail (comme la chaîne de production. Les cadences sont fixées par la machine, la présence de celles-ci est liée au respect de normes de qualité et à un travail en deux ou trois équipes). L'autonomie de l'ouvrier se définit comme un niveau bas des deux types de contraintes (horaires à la carte et absence de cadences). Un niveau élevé des deux types de contraintes peut en revanche facilement mener à l'aliénation dans son sens premier (*powerlessness*).

Dans son ouvrage *Alienation and freedom*, Blauner (1964)⁵⁶⁴ conclut son étude en montrant que le degré d'aliénation varie suivant la technologie utilisée et son couplage avec la division du travail. Ainsi, l'auteur indique que l'aliénation est faible ou nulle dans les technologies du type artisanal, qu'elle atteint son point culminant dans les technologies de production de masse, pour s'atténuer dans les processus de fabrication en continu.

Dans un état d'aliénation, l'individu ne perçoit plus de liens entre ses efforts, ses actions et les résultats qu'il obtient. « *Beaucoup d'individus sont victimes du changement et le vivent comme une aliénation* » (Pemartin, 1987 : 28)⁵⁶⁵. L'élément le plus déterminant, dans cette perspective de « changement aliénant », est que les acteurs-clés du changement voient leur charge de travail momentanément augmenter, « *ils subissent fortement la pression d'une charge de travail court terme* » (Baugier et Vuillod, 1990 : 47)⁵⁶⁶.

2.2.3 *Les éléments connexes*

L'intérêt des individus se construit par rapport à leur trajectoire, et à l'ensemble de leur existence. A quelle distance sont-ils de la (pré)retraite ? Comment évaluent-ils leurs chances de rester dans l'entreprise ? Préfèrent-ils investir dans la vie de famille plutôt que de suivre des formations en dehors des heures de travail ? Préfèrent-ils investir dans un club sportif, où leur activité est reconnue de longue date ? Ces arbitrages, loin d'être

⁵⁶⁴ Op. cit.

⁵⁶⁵ Op. cit.

⁵⁶⁶ Baugier J.M. et Vuillod S. (1990), *Stratégies du changement dans l'entreprise. Une nouvelle méthode*, Paris, Eyrolles. 1990 : 47

théoriques, resurgissent au contraire régulièrement, dans le discours des salariés. L'entreprise n'est pas la seule à s'aligner dans le champ des intérêts individuels, et la faiblesse de ce qu'elle promet ne la met pas nécessairement en position de force (De Coninck, 1998)⁵⁶⁷. Néanmoins, « *la dégradation du marché du travail, le climat d'insécurité (menace du chômage) et la perte relative d'influence des organisations syndicales ont également un impact sur les attitudes et les rapports humains* » (Eraly, 1995)⁵⁶⁸. De ces faits découlent une adaptation cognitive aux contraintes actuelles de l'emploi et du travail expliquant en partie la soumission des salariés aux contraintes de production, de travail, de changement organisationnel. Pour diverses raisons (économiques, culturelles, contextuelles), certains acceptent une dépendance ou s'arrangent avec des contraintes. Ainsi, « *le travail est, encore aujourd'hui, ressenti tout à la fois comme action libre et créatrice et comme obligation pénible* » (Lyon-Caen et al., 1998)⁵⁶⁹. Les sociologues constatent d'ailleurs que « *le travail est un opérateur de santé ou, au contraire, une contrainte pathogène* » (Dejours et Molinier, 1994)⁵⁷⁰. Le salarié est en permanence confronté à ce paradoxe sans qu'il en ait nécessairement conscience.

2.3 La résistance au changement

En termes de résistance au changement, Burke (1982)⁵⁷¹ affirme que ce n'est pas tant le changement en lui-même qui est contesté, mais le fait qu'il soit imposé. Il appuie ses propos sur « *the reactance theory* » de Brehm (1966)⁵⁷² qui postule que « *si les individus ont le sentiment d'être libre de leurs actes, ils résisteront (ou réagiront) dès que cette liberté semblera menacée* ». Ainsi, le fait d'envisager l'idée de changement contraint (que le changement soit réellement imposé ou juste perçu comme tel) justifie-t-elle notre détour par le concept de résistance au changement.

Dans la vulgarisation des méthodologies de conduite du changement, « *une idée reçue tenace consiste à brocarder tout ce qui freine l'avancement du projet sous le label de*

⁵⁶⁷ De Coninck F. (1998), « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.162-168.

⁵⁶⁸ Op. cit.

⁵⁶⁹ Lyon-Caen G., Pélissier G. et Supiot A. (1998), *Droit du travail*, Paris, Dalloz.

⁵⁷⁰ Dejours C. et Molinier P. (1994), « Le travail comme énigme », *Sociologie du Travail*, Hors Série XXXVI, p.35-44.

⁵⁷¹ Burke W.W. (1982), *Organization development : principles and practices*, Boston, Little Brown.

⁵⁷² Brehm J.W. (1966), *A theory of psychological reactance*, New York, Academic Press.

résistance au changement » (Chavel, 2000)⁵⁷³. Si le changement est inévitable, la résistance au changement ne l'est pas moins. En fait, le phénomène des résistances au changement est considéré comme universel et constitue bien souvent la « *bête noire* » de tous ceux qui sont confrontés à la nécessité de mettre en place un processus de changement (Jabes, 1989)⁵⁷⁴. La résistance se trouve ainsi élevée au rang d'invariant anthropologique⁵⁷⁵ : les hommes dans leur ensemble, et quasiment par nature, seraient résistants au changement. Dans la pratique, cette hypothèse empêche, la plupart du temps, de mener une analyse à froid des difficultés rencontrées et des manières d'y faire face (De Coninck, 1998)⁵⁷⁶. D'un autre côté, les analyses académiques sont pratiquement aussi nombreuses que celles concernant plus directement la gestion du changement. La visée de ces études est de déterminer les causes possibles de résistance au changement en vue de prévenir le phénomène ou de mieux le gérer le cas échéant : « *maîtriser les processus du changement organisationnel consiste aujourd'hui à prendre en compte les réactions potentielles des acteurs concernés par la réforme prévue* » (Morin, 1988)⁵⁷⁷.

2.3.1 La circonscription du phénomène

Les réactions des acteurs face au changement sont induites indirectement par celui-ci. A comprendre que l'on parle résistance au changement alors que les individus ne résistent pas au changement proprement dit, mais plutôt à ce qu'il induit, ou ce qu'il risque d'induire, sous-entendu ce qu'on imagine qu'il va induire.

Faire évoluer une organisation modifie parfois considérablement la situation des acteurs en place. Un nouveau travail doit être appris, son exécution exigera de fait, dans l'immédiat, plus d'efforts. L'ambiance, les relations, les possibilités d'entraide ne resteront pas nécessairement les mêmes. Du reste, les responsabilités ne seront plus les mêmes (Beer et al., 1990), les acquis risquent de se perdre et les habitudes sont altérées

⁵⁷³ Op. cit.

⁵⁷⁴ Jabes J. (1989), « Changement et développement organisationnel » in Aubert N., Gruère J.P., Jabes J., Laroche H. et Michel S. (Eds), *Management : aspects humains et organisationnels*, Paris, Presses Universitaires de France, p.593-635.

⁵⁷⁵ Cf. par exemple Schmitt J.P. (1975), « La façon de changer vaut mieux que ce qu'on change », *Direction et Gestion* n°3, p.7-13. Dans cet article, l'auteur indique qu'on ne s'étonne guère lorsque les résultats des changements n'atteignent pas ceux promis par les experts, et, qui plus est, dans ces cas là on en trouve l'explication dans la résistance au changement, aussi naturelle à l'esprit que la résistance à la pénétration dans l'air ou dans l'eau.

⁵⁷⁶ Op. cit.

⁵⁷⁷ Op. cit.

(salaire moindre, compétences inutiles pour la nouvelle tâche, travail plus pénible, procédures opérationnelles remises en cause) (Dubrin et Ireland, 1993⁵⁷⁸ ; Umiker, 1997⁵⁷⁹). La hiérarchie risque d'accroître ses occasions de contrôle et de pressions pendant ou après le changement. En bref, l'individu procède à un arbitrage entre la situation dans laquelle il se trouve (vécue, réelle) et celle dans laquelle il se trouvera après le changement (imaginée, supposée). Il compare le coût des efforts à consentir pour changer de situation et les bénéfices qu'il peut retirer de la nouvelle situation. La logique qui sous-tend l'ensemble est implacable : « *on contre les changements où on perd plus qu'on ne gagne* » (Morin, 1988)⁵⁸⁰.

De manière plus achevée, Zander (1950)⁵⁸¹ distingue six raisons pour lesquelles les membres de l'organisation peuvent résister au changement :

- Si le projet de changement n'est pas suffisamment clair et explicite quant à son développement et ses retombées.
- Si le projet de changement est trop vague et accepte plusieurs interprétations.
- S'il existe des forces de dissuasion à l'encontre du projet.
- Si le changement est imposé et qu'il n'y a pas eu consultation des principaux intéressés.
- Si le changement est l'objet d'un projet personnel et non organisationnel.
- Si le changement va à l'encontre des normes du groupe d'appartenance.

Les six raisons mises en avant par Zander peuvent être résumées par la logique « implacable » de Morin. Ainsi, si le projet n'est pas suffisamment explicite, s'il est trop vague, si d'emblée il est contré, s'il est imposé (par des membres peu soucieux des

⁵⁷⁸ Dubrin A.J. et Ireland R.D. (1993), *Management and organization*, Cincinnati, South Western Publishing.

⁵⁷⁹ Umiker W. (1997), « How to prevent and cope with resistance to change ? », *The Health Care Manager*, juin, 15(4), p.35-41.

⁵⁸⁰ Op. cit.

⁵⁸¹ Zander A.F. (1950), « Resistance to change. Its analysis and prevention », *Advanced Management*, 4(5), p.9-11.

réalités du terrain), s'il sert l'intérêt d'un individu et non celui de l'organisation, s'il va à l'encontre des normes du groupe, dans tous ces cas son issue est incertaine, voire probablement négative, c'est-à-dire qu'à terme « l'on y perdra certainement plus qu'on y gagnera ».

En somme, « *la résistance au changement est davantage un phénomène lié aux changements d'ordre psychologique, c'est-à-dire aux changements dans la façon dont ils sont vécus par chacun au niveau personnel* » (Foote, 2001)⁵⁸². Ce qui compte dans toute résistance au changement c'est la perception qu'a l'individu des effets possibles du changement envisagé (Umiker, 1997)⁵⁸³. « *Ce à quoi les gens résistent n'est pas tant le changement que la façon dont il est (re)présenté, c'est-à-dire les imaginaires qu'il véhicule* » (Chavel, 2000)⁵⁸⁴. Une proposition de changement peut ainsi ne comporter aucune menace réelle contre les intérêts d'une personne. Si néanmoins, celle-ci perçoit une menace, cette perception guidera son comportement (Jabes, 1989)⁵⁸⁵.

2.3.2 *Le jeu des émotions*

Les théories du fonctionnement psychologique rendent compte des conditions d'apparition des comportements. Pour simplifier l'analyse, on peut distinguer deux types de fonctionnement psychologique : les processus automatiques et les processus contrôlés.

Changer nécessite souvent de se débarrasser de ses automatismes. Abandonner les automatismes pour changer, nécessite souvent une phase de désapprentissage pendant laquelle les performances et les frustrations s'accumulent parce que les automatismes donnent une grande impression de maîtrise et de contrôle. Après le « désapprentissage », l'apprentissage de nouveaux comportements est possible. Or, toute situation d'apprentissage, de découverte, amène une perte de maîtrise sans garantie de réussite immédiate avec l'émergence de sentiments relatifs à l'inconfort du débutant. Dans une telle situation, le premier réflexe pour limiter la charge émotionnelle est alors de s'accrocher au présent immédiat et d'utiliser les attitudes comportementales que l'on maîtrise le mieux et le plus facilement.

⁵⁸² Foote D. (2001), « The futility of resistance (to change) », *Computerworld*, janvier, vol.35, issue 3, p.36

⁵⁸³ Op. cit.

⁵⁸⁴ Op. cit.

⁵⁸⁵ Op. cit.

« Pourquoi vouloir changer alors que cela va bien ? » est une phrase fréquemment entendue. L'émotion infiltre l'ensemble de nos comportements et tout changement, même s'il est considéré comme positif par l'individu, possède un coût sur le plan émotionnel (Emery, 2000)⁵⁸⁶.

Sur le thème de la résistance au changement, le sentiment le plus fréquemment évoqué est celui de la peur. Il figure en tête de liste des causes de résistance au changement. Cette peur peut être celle l'inconnu (Pemartin, 1987⁵⁸⁷ ; Jabes, 1989⁵⁸⁸ ; Ouimet et Dufour, 1997⁵⁸⁹ ; Hollander, 1998⁵⁹⁰). Le changement substitue l'ambiguïté et l'incertitude à ce qui est connu et certain. L'individu n'a pas de schéma de référence pour intégrer et envisager le changement et ses conséquences. Il a peur de perdre ce qui est connu et testé (Burke, 1982)⁵⁹¹. Il peut également craindre de ne pas réussir le changement. Dans ce cas, l'individu a peur de ne pas être à la hauteur (Kotter et Schlesinger, 1979⁵⁹² ; Brénot et Tuvée, 1996)⁵⁹³, ou que le manager qui est en charge du changement ne le soit pas (Umiker)⁵⁹⁴. Pour finir, la peur peut être suscitée directement par l'objet du changement tel que le soulignent Argyris, 1971⁵⁹⁵, Howard, 1986⁵⁹⁶ ou Zuboff, 1982⁵⁹⁷ en évoquant la peur de certains ouvriers face à l'outil informatique.

Bref, ces travaux indiquent clairement l'existence d'une charge émotionnelle attenante au changement, charge émotionnelle qui pèse sur le comportement des individus concernés par le changement. Celle-ci va, par ailleurs, contraindre le rythme et la gestion « effective » du processus du changement. « *Détresse, colère, peur, culpabilité,*

⁵⁸⁶ Emery J.L. (2000) « Le rôle des émotions », *Sciences Humaines*, Hors-Série, n°28, mars-avril-mai, p.14-16.

⁵⁸⁷ Op. cit.

⁵⁸⁸ Op. cit.

⁵⁸⁹ Op. cit.

⁵⁹⁰ Hollander E.P. (1998), « Resistance to change », in Argyris C. et Cooper C.L. (Eds), *Encyclopedia of management*, Blackwell Publishers Ltd, p.560-561.

⁵⁹¹ Op. cit.

⁵⁹² Kotter J.P. et Schlesinger L.A. (1979), « Choosing strategies for change », *Harvard Business Review*, 57, p.106-114.

⁵⁹³ Brénot J. et Tuvée L. (1996), *Le changement dans les organisations*, Collection Que sais-je ?, Paris, Presses Universitaires de France.

⁵⁹⁴ Op. cit.

⁵⁹⁵ Argyris C. (1971), « Management information systems: The challenge to rationality and emotionality », *Management Science*, n°17, p.275-292.

⁵⁹⁶ Howard G.S. (1986), *Computer anxiety and the use of micro computers in management*, UMI Press.

⁵⁹⁷ Zuboff S. (1982), « New worlds of computer-mediated work », *Harvard Business Review*, n°60, p.142-152.

révolte ne sont pas des signes de faiblesse ou de vulnérabilité. Au contraire, ils sont la manifestation d'un travail profond, personnel et long de détachement et de restructuration ». En développant l'idée, la charge émotionnelle provoquée par un changement organisationnel peut être comparée à celle provoquée par un deuil au cours duquel il s'agit d'effectuer un travail de détachement et de restructuration. Ainsi, Roy (1997)⁵⁹⁸ montre que le processus de deuil et le processus de changement présentent un certain nombre d'analogies fortes telles que celles des rituels⁵⁹⁹ ou de la défense de la mémoire de ce qui était en train de se vivre. L'auteur expose la nécessaire prise en compte des phases du travail de deuil car celui-ci a pour ultime finalité de donner un sens à ce qui vient de se passer et permet la construction d'une nouvelle relation.

En somme, la considération de réactions émotionnelles et l'étude du cheminement du deuil nous apprend que la rationalité économique ne peut nier la rationalité affective. Du reste, l'étude des états émotionnels est essentielle pour expliquer certaines conduites inefficaces ou dysfonctionnelles.

2.3.3 L'ambivalence des situations et des acteurs

« Les acteurs veulent maximiser plusieurs choses. Le salarié veut maximiser sa sécurité, son revenu, son pouvoir face à l'employeur, mais peut-être aussi le caractère paisible de son travail et ses bons rapports avec ses amis. L'employeur veut défendre les équilibres comptables, les investissements, mais aussi être le plus possible un « bon » employeur aux yeux de la ville ou de ses cadres, voire se conduire comme un bon chrétien ou un homme généreux » (Adam et Reynaud, 1978 : 158)⁶⁰⁰. La décision et les actions qui, dans un cas ou dans l'autre, tiendront compte de toutes ces contraintes, ne paraissent pas facile à élaborer. A cela s'ajoute le fait que *« tout changement s'accompagne d'un état de tension psychologique, de sentiments souvent confus où se mêlent une anxiété et une certaine nostalgie vis-à-vis de l'ordre passé, la pression d'une urgence ou même d'une contrainte, mais souvent aussi quelque espérance et le*

⁵⁹⁸ Roy J.L. (1997), « De l'usage du deuil dans l'entreprise », *L'Expansion Management Review*, septembre, p.84-93.

⁵⁹⁹ Analogie entre les cérémonies d'enterrement et les repas « d'adieu » lors des départs des salariés, depuis la retraite jusqu'au licenciement.

⁶⁰⁰ Adam G. et Reynaud J.D. (1978), *Conflits du travail et changement social*, Paris, Presses Universitaires de France

sel de l'aventure » (Maisonneuve, 1991)⁶⁰¹. Ces considérations mettent en évidence l'ambivalence de l'acteur et la complexité de sa rationalité.

L'ambivalence désigne la coexistence de deux valeurs opposées au sein d'une même unité. Il est nécessaire de distinguer cette notion de celle d'ambiguïté, car elles sont souvent rapprochées pour caractériser la complexité de l'organisation, et que leur introduction dans l'analyse des phénomènes organisationnels conduit à des propositions voisines (Perret, 1998)⁶⁰². L'ambiguïté met essentiellement l'accent sur la diversité, le caractère instable et multiforme des interprétations possibles des situations organisationnelles, alors que, l'ambivalence souligne surtout la nature contradictoire et/ou duale de ces situations.

Au sujet de l'ambivalence des acteurs, Russell (1980)⁶⁰³ comme Watson et al. (1988)⁶⁰⁴ ont présenté des données confirmant la co-occurrence possible de réactions affectives autant négatives que positives. De la même manière, Vince et Broussine (1996)⁶⁰⁵, dans leur étude des réactions au changement de la part des managers d'un service public, ont montré la possible co-existence d'émotions incongrues telles que l'excitation, l'enthousiasme et la peur, la retenue. Ils parlent d'expérience simultanée des deux émotions antagonistes. Si « *l'impulsion première est d'avancer* », il y en a immédiatement une autre, presque aussi irrésistible, de « *reculer* », « *car en même temps qu'il avance, l'homme a peur du nouveau et de la différence, du risque et de la liberté* ». Cette « *peur* » devant ce qui n'a pas été encore expérimenté s'exprime en « *résistances* », en « *manœuvres d'évitement* » (Fromm, 2000)⁶⁰⁶.

De notre point de vue, dans un contexte de changement organisationnel, l'ambivalence est d'autant plus considérable que les individus sont soumis à des pressions paradoxales.

⁶⁰¹ Maisonneuve J. (1991), « Réflexions autour du changement et de l'intervention psychologique », in Tellier Y. et Tessier R. (Eds), *Changement planifié et développement des organisations. Théories du changement social intentionnel : participation, expertise et contraintes*, Tome 5, Presses de l'Université du Québec, p.81-96.

⁶⁰² Op. cit.

⁶⁰³ Russell J.A. (1980), « A circumplex model of affect », *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, p.1161-1178.

⁶⁰⁴ Watson D., Clark L.A. et Tellegen A. (1988), « Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales », *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, p.1063-1070.

⁶⁰⁵ Vince R. et Broussine M. (1996), « Paradox, defense, and attachment : accessing and working with emotions and relations underlying organizational change », *Organization Studies*, 17, p.1-21.

⁶⁰⁶ Fromm E. (2000), *L'art d'écouter*, Paris, Desclée de Brouwer.

Ils sont, par exemple, confrontés au paradoxe de l'apprentissage. Tel que nous l'avons évoqué précédemment, l'apprentissage nécessite une phase de désapprentissage. Les individus sont alors confrontés à la tension générée par la conscience de leurs limites et blocages et celle du sacrifice à consentir pour renoncer aux présupposés et aux attitudes aveuglant les systèmes et les comportements. Ces tensions créent doute et anxiété, ce qui génère des réticences et, souvent, un refus d'apprendre (Emery, 2000)⁶⁰⁷. Les individus sont également confrontés aux choix entre des contraintes propres à leur situation individuelle et celles relatives aux comportements effectifs ou attendus par l'organisation (Mendras et Forsé, 1983)⁶⁰⁸.

L'individu est soumis à des contraintes à la fois :

- Personnelles à cause du réservoir d'aptitudes et de connaissances dont il dispose à un moment donné.
- Organisationnelles à cause des exigences des organisations qui réglementent les comportements.
- Sociales à cause d'un choix fait uniquement en vue de s'insérer dans un cycle production-distribution-consommation. Celui-ci fait du travail une source de revenus (Bélanger, 1979)⁶⁰⁹.

Les éléments conceptuels de cette section peuvent être perçus comme autant d'éléments intervenant dans la régulation du changement. Quant à la notion de contrainte elle intervient dans cette régulation autant de manière subjective (via les représentations mentales) qu'objective (via le contexte organisationnel) dans la mesure où les mécanismes cognitifs ne trouvent leur sens que confrontés à certaines réalités qui limitent l'ampleur de leurs effets. Autrement dit, le processus de création de sens ne peut se faire sans référence à un contexte « objectif » de pratiques.

⁶⁰⁷ Op. cit.

⁶⁰⁸ Op. cit.

⁶⁰⁹ Bélanger L. (1979), *Gestion des ressources humaines. Approche systémique*, Gaëtan Morin & Associés Ltée (2^e édition).

Section 3: La gestion du changement et la contrainte

L'intégration du concept de contrainte dans nos réflexions nous amène à repenser la gestion du changement. A ce sujet, nous pensons qu'un moyen efficace pour faciliter les changements contraints est d'en dissocier clairement les aspects contraints et les aspects ouverts. Cette façon de voir les choses correspond bien à une perspective contextualiste selon laquelle les « jeux » d'acteurs sont, à la fois, contraints par les contextes, en même temps que ces « jeux » les construisent et les transforment d'autre part. En effet, de notre point de vue, la gestion du changement est à la fois une gestion « dans » et « sur » un contexte donné. Pour ce qui est de la seconde option, il s'agit alors de gérer certaines dualités. Au final, nous placerons l'articulation de cette gestion duale à la base de la gestion du changement contraint telle qu'elle fut envisagée dans le modèle dynamique de Vroom, Yetton et Jago.

3.1 La gestion contrainte

Littéralement, une contrainte est tout ce qui inhibe à différents niveaux l'utilisation d'une solution. De ce point de vue, les contraintes déterminent les choix de solutions de gestion. Cette perspective est suggérée dans l'approche basée sur les ressources (*Resource Based View*) et illustrée dans les faits par la considération de la notion de faisabilité (technique, économique ou budgétaire).

3.1.1 *L'analyse fondée sur les ressources*

L'approche basée sur les ressources se focalise sur la capacité des firmes à déployer ses ressources dans le but d'être compétitive. Dans cette approche, la compétitivité est assurée par l'exploitation de ressources qui sont, à la fois, source de valeur ajoutée (*valuable resources*), rares chez les concurrents, imparfaitement imitables et sans ressources de substitution stratégiquement équivalentes (Barney, 1991⁶¹⁰ ; Amit et Schoemaker, 1993⁶¹¹). En d'autres termes, dans cette approche, la compétitivité de l'entreprise dépend de sa capacité à s'appuyer sur une combinaison réussie de ressources et de compétences particulières, bien plus que de sa capacité d'adaptation

⁶¹⁰ Barney J. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol.17, n°1, p. 99-120.

⁶¹¹ Amit R. et Schoemaker P.J.H. (1993), « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*, vol.14, p.33-46.

aux opportunités de l'environnement (modèle du *strategic fit* traditionnel). Il faut néanmoins souligner que l'environnement et la concurrence ne disparaissent pas dans l'analyse fondée sur les ressources. Comme le précise Porter (1991), l'analyse des ressources ne se substitue pas à l'analyse du positionnement stratégique. Les ressources n'ont pas de valeur stratégique dans l'absolu, mais bien parce qu'elles permettent à l'entreprise de réaliser des activités qui lui procurent des avantages sur un marché donné.

L'intérêt, de l'analyse basée sur les ressources, est qu'elle consacre l'intégration de la GRH à la stratégie en mettant au cœur de la décision stratégique le diagnostic des ressources et des compétences internes de l'entreprise. Par rapport aux autres ressources mobilisables par les firmes, les ressources humaines ont trois attributs qui leur permettent de mieux satisfaire aux conditions génériques de ressources stratégiques, c'est-à-dire possédant de la valeur, rares, inimitables, non substituables. Plus que toute autre, les ressources humaines sont des ressources contingentes applicables seulement dans une firme donnée (attribut de spécificité). Elles sont inscrites dans des systèmes sociaux complexes de sorte qu'il est difficile de distinguer ce qui relève de la performance d'un individu par rapport à la performance d'un groupe ou de l'organisation (attribut de complexité sociale). Le lien entre les caractéristiques objectives d'une ressource donnée et sa performance est difficile à appréhender (attribut d'ambiguïté causale). Ainsi, certains chercheurs considèrent que l'approche fondée sur les ressources a un potentiel intéressant pour comprendre les stratégies de gestion des ressources humaines des firmes. Plus particulièrement, elle permet de comprendre les choix d'arbitrage entre internalisation et externalisation des ressources (Snell et al., 1996⁶¹² ; Lepak et Snell, 1999⁶¹³). Plus les ressources considérées sont rares, ont de la valeur, sont difficiles à imiter et sont non substituables, plus les firmes vont avoir tendance à développer des stratégies de rétention de leurs ressources. A l'inverse, moins les ressources posséderont ces caractéristiques, plus les firmes auront recours à l'externalisation (Coff, 1997⁶¹⁴ ; Lepak et Snell, 1999⁶¹⁵).



⁶¹² Snell S.A., Youndt M.A. et Wright P.M. (1996), « Establishing a framework for research in strategic human resource management », *Personnel and Human Resources Management*, 14, p.61-90.

⁶¹³ Lepak D.P. et Snell S.A. (1999), « The human resource architecture : toward a theory of human capital allocation and development », *Academy of Management Review*, 24(1), p.31-48.

⁶¹⁴ Coff R. (1997), « Human assets and management dilemmas : coping with hazards on the road to resource-based theory », *Academy of Management Review*, 22(2), p.374-402.

⁶¹⁵ Op. cit.

En somme, l'approche basée sur les ressources suggère que la stratégie est contrainte par le niveau et la nature des ressources disponibles à un moment donné dans l'entreprise.

3.1.2 *L'étude de faisabilité*

L'approche basée sur les ressources insiste sur la nature particulière des ressources disponibles comme élément déterminant de gestion. De façon plus pragmatique, l'idée de gestion contrainte relève davantage de l'idée de disponibilité de ces ressources, que de leurs qualités intrinsèques. Ainsi, l'étude de faisabilité prend elle toute son importance. Elle comprend plusieurs niveaux d'étude : technique, économique et organisationnel.

L'étude de la faisabilité technique consiste à vérifier que, pour un trimestre donné, l'on dispose bien de toutes les ressources requises pour faire face à toutes les opérations qui ont pu être planifiées pour un trimestre donné, quel que soit le domaine bénéficiaire ou l'opération de référence. Dans la pratique, la prise en compte de cette contrainte consiste à simuler l'exécution d'un plan de changement en gérant pour chaque ressource trois « compteurs » du type quantité disponible, quantité fixée et quantité budgétée (Baugier et Vuillod, 1990)⁶¹⁶. Ainsi, l'étude de la faisabilité technique est-elle directement liée à celle de faisabilité économique et celle de faisabilité budgétaire.

L'étude de la faisabilité économique consiste à vérifier que, du point de vue du client, l'opération proposée est rentable, c'est-à-dire qu'elle permet un retour d'investissement conforme aux objectifs. Quant à l'étude de la faisabilité budgétaire, elle consiste à s'assurer que les ressources à prévoir pour faire face au plan instruit s'inscrivent bien dans le plan budgétaire de l'entreprise.

En dernier lieu, il est nécessaire de s'assurer que l'organisation peut présenter une équipe et une structure pouvant procéder avec succès au changement souhaité. Cette ultime étude de faisabilité organisationnelle est la plus subjective, mais elle renvoie à l'analyse des configurations organisationnelles de Mintzberg (cf. chapitre 2, paragraphe 1.1.2.) fondée sur la distinction de sept idéaux-types dont certains sont plus aptes à changer que d'autres.

⁶¹⁶ Op. cit.

Du reste, la contrainte est également contenue dans des paradoxes inhérents à la gestion du changement tels que : penser à long terme, mais donner des résultats maintenant ; réduire les effectifs tout en améliorant le travail d'équipe ; être souple tout en observant les règles ; décentraliser, mais conserver une autorité. Autrement dit, la gestion du changement contraint les responsables à gérer des paradoxes, des dualités.

3.2 La gestion de dualités

Collins et Porras (1994)⁶¹⁷ montrent que la performance soutenue est fonction de la capacité de l'entreprise à réconcilier les différences, à accommoder les contradictions, à gérer ses (ces) dualités. Dans ce chapitre, nos réflexions sur le lien changement-contrainte nous a amené à identifier trois dualités particulières.

3.2.1 La dualité réification – participation

Gérer la dualité réification – participation revient à concevoir et à gérer l'articulation entre les « outils » et les personnes (Wenger, 1998)⁶¹⁸. Dans la gestion du changement la notion de réification fait référence à l'étape d'institutionnalisation du changement telle qu'elle a été définie par Kimberly (1979)⁶¹⁹ ou par Alter (1995)⁶²⁰. C'est-à-dire qu'on se réfère au processus par lequel la direction rationalise, en les formalisant, les régulations autonomes complémentaires (voir chapitre 2, 2.2.3.1.). En d'autres termes, par l'institutionnalisation, la direction qui, « reprend les choses en main » après avoir « laisser-faire » le temps que les salariés s'approprient le changement, injecte une forme de contrainte dans l'action.

A ce sujet, « Wenger nous met en garde contre une vision naïve qui consiste à penser qu'il suffit d'institutionnaliser un certain nombre d'éléments pour garantir l'efficacité des pratiques. Le design organisationnel doit donc s'interroger sur les éléments qui doivent être institutionnalisés (réifiés) et sur les situations où il est plus efficace de compter davantage sur la participation » (Chanal, 2000)⁶²¹. La participation est

⁶¹⁷ Collins J.C. et Porras J.I. (1994), *Built to last*, Harpar Business (Traduction française (1996), *Bâti pour durer*, First).

⁶¹⁸ Op. cit.

⁶¹⁹ Kimberly J. (1979), « Issues in the creation of organizations: initiation, innovation and institutionalization, *Academy of Management Journal* 1979, n°22, p.437-457.

⁶²⁰ Op. cit.

⁶²¹ Op. cit..

entendue, dans ce cas, comme « l'activisme⁶²² » des membres de l'organisation en mutation et non comme l'acte managérial qui consiste à faire prendre part aux discussions et/ou aux décisions.

3.2.2 *La dualité contrôle – autonomie*

La gestion de cette dualité correspond au mécanisme de régulation conjointe tel qu'il a été conceptualisé par Reynaud (1988⁶²³, 1989⁶²⁴).

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, « *il y a dans la production deux systèmes de règles qui se font face : les règles de contrôle élaborées par l'encadrement pour tenter de peser sur le comportement des exécutants et les règles autonomes mises en place par les exécutants pour affirmer leur autonomie et échapper à l'influence des règles formelles* » (Reynaud, 1988)⁶²⁵.

La régulation autonome et la régulation de contrôle ne peuvent pas se rencontrer et additionner leurs richesses dans la paix de la participation, parce qu'elles se constituent l'une contre l'autre. Du reste, la régulation des exécutants est une régulation locale qui ne se comprend que par référence à un système informel et à une logique des sentiments propres au groupe intéressé. Cette logique est liée aux relations internes. Elle diffère de la logique du coût et de l'efficacité qui mène le système formel. La logique économique et technologique, qui calcule les prix de revient pour garder le marché et cherche les meilleurs outils et la meilleure organisation pour produire le plus efficacement possible. Cette logique, soumise aux impératifs externes, est naturellement exercée par la direction⁶²⁶.

En pratique, dans certains cas, c'est parce qu'il est difficile de tout prévoir et de tout organiser qu'une dose d'autonomie est requise : l'exécutant va prendre ainsi le relais du prescripteur. Dans d'autres cas, c'est parce qu'un excès de planification serait vécu comme insupportable, qu'un minimum de marge de liberté est accordé aux personnes. Tantôt c'est l'efficacité organisationnelle qui est en jeu, tantôt c'est le climat social.

⁶²² Cf. les actions mises en œuvre pour l'appropriation du changement.

⁶²³ Op. cit.

⁶²⁴ Op. cit.

⁶²⁵ Op. cit.

⁶²⁶ L'analyse de Roethlisberger F.J. et de Dickson W.J. ((1939), *Management and the Worker*, Harvard University Press) est plus nuancée : il y a une logique des sentiments propre à la direction (aux contremaîtres, aux cadres) et les exécutants peuvent appliquer la logique de l'efficacité.

Henriet (1998)⁶²⁷ distingue ainsi l'autonomie suggérée qui vient compléter le travail prescrit et l'autonomie octroyée qui vient adoucir les pressions de l'organisation.

Au demeurant, « *il faut prévoir l'existence de contraintes locales, d'un contexte local sur lequel les exécutants sont mieux informés que qui que ce soit d'autre. Il faut donc leur ménager une marge de décision et d'autonomie* » (De Terssac, 1992 : 13)⁶²⁸.

3.2.3 *La dualité conçu - émergeant*

Le modèle « démarcation-appui » (Perret et Ramanantsoa, 1996)⁶²⁹ offre une conceptualisation de cette nature duale conçu - émergeant. Dans ce modèle, la logique de démarcation renvoie à l'activité du leader qui vise à agir sur un contexte organisationnel qu'il cherche à transformer et dont il cherche à faire émerger des pratiques. La logique d'appui renvoie quant à elle à la nécessité, pour le leader, d'agir en fonction d'un contexte organisationnel conçu, auquel il est contraint de se conformer et de s'adapter. Ce modèle met en évidence l'ambivalence fondamentale de l'action du leader et offre une grille de lecture des différentes tensions qu'il doit gérer dans un dialogue constant lors d'un changement. L'action de démarcation du leader se caractérise par sa nature distinctive, marquant la différence avec le passé, et son caractère délibéré, marquant ainsi le volontarisme et l'intentionnalité de l'action de changement. Mais, le leader ne peut pas conduire le changement sous cette seule logique car il risque de développer de fortes résistances contextuelles. Aussi, pour contourner d'éventuelles résistances individuelles et/ou organisationnelles, le leader doit dans le même temps conduire son action dans une logique d'appui. La logique d'appui est caractérisée par des actions de nature cohésive, c'est-à-dire susceptibles d'engendrer l'acceptation et l'appropriation de l'ensemble des acteurs, et d'assurer le caractère émergeant de la démarche, marquant le processus incrémental et socialement construit du changement organisationnel. Cela dit, l'action de démarcation ne peut se concevoir en dehors du contexte dans lequel elle se développe. Et se fonder sur la seule logique d'appui risque de mener à la perte du contrôle du processus. C'est donc bien une logique duale que le leader doit mettre en place. Celle-ci est résumée dans le schéma ci-

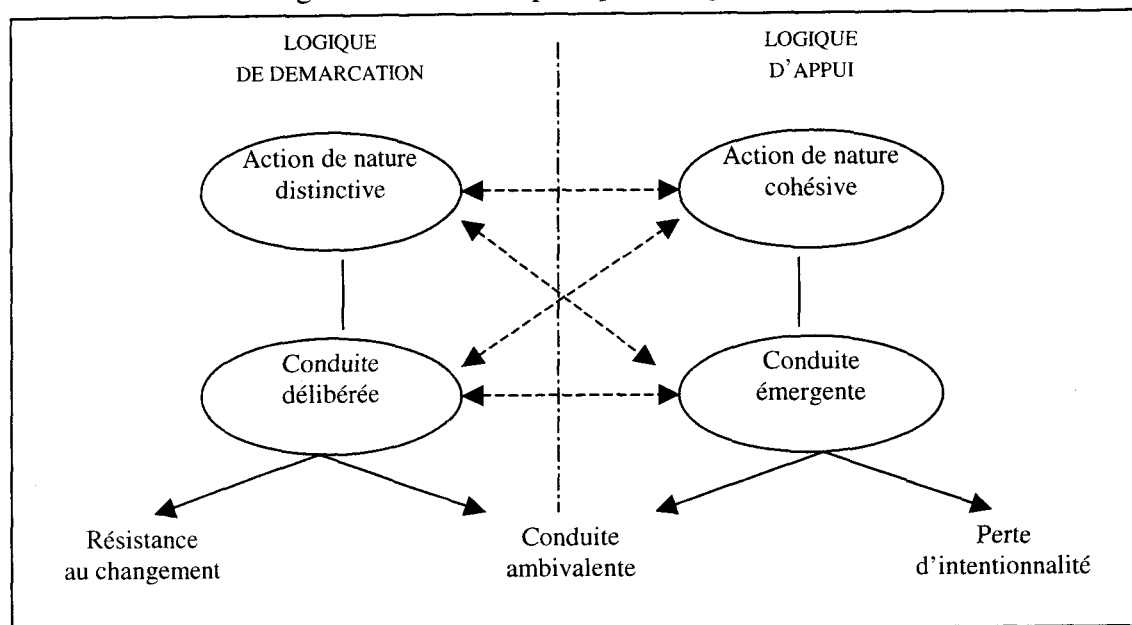
⁶²⁷ Henriet B. (1998), « Nouvelles organisations : pari sur l'autonomie et rôle de la confiance », *Personnel-ANDCP*, n°395, décembre, p.50-55.

⁶²⁸ Op. cit.

⁶²⁹ Perret V. et Ramanantsoa B. (1996), « Un dirigeant-séducteur pour gérer le changement », *Revue Française de Gestion*, n°111, p.143-151.

après, lequel rappelle l'articulation des tensions opposées, caractéristique essentielle des difficultés de conduite du changement organisationnel.

Figure 19 : Dualités pratiques (d'après 1998)⁶³⁰



3.3 Une gestion contextualisée

Chacun des développements précédents, nous a laissé entendre, plus ou moins directement, que la gestion du changement organisationnel est fortement contextuelle. Aussi, en dernier ressort, il s'agit d'envisager concrètement ce que peut signifier une gestion contextualisée et à quoi elle peut correspondre dans les faits.

3.3.1 La métaphore du jardinier

De manière générale, la meilleure façon de rendre compte de notre idée d'une gestion contextualisée est de recourir à la métaphore du jardinier. Les récentes théories reformulées sur les traits de personnalité du leader cultivent le mythe du héros (Bass, 1981⁶³¹ ; Leavitt, 1982⁶³² ; Tichy et Davanna, 1986⁶³³ ; Zaleznick, 1989⁶³⁴). La métaphore du jardinier va à l'encontre de ces recherches.

⁶³⁰ Op. cit.

⁶³¹ Bass B.M. (1981), *Stogdill's handbook of leadership*, New York, Free Press.

⁶³² Leavitt H.J. (1982), *Corporate pathfinders*, Homewood, Dow Jones-Irwin.

⁶³³ Tichy N.M. et Davanna M.A. (1986), *The transformational leader*, New York, Wiley.

3.3.1.1 L'illustration théorique

Concernant la question du changement et de sa gestion, March (1981)⁶³⁵ insiste sur le fait que le changement dépend de quelques processus stables. Cependant, bien que la réponse de l'organisation aux événements extérieurs résulte de processus d'adaptation routiniers⁶³⁶, ceux-ci se produisent dans un environnement complexe et confus. En conséquence, des processus assez ordinaires peuvent avoir des résultats surprenants, souvent contraires aux intentions de ceux qui cherchent à piloter le changement. En effet, les actions ordinaires peuvent avoir des conséquences imprévues du fait de l'existence de décalages entre la vitesse d'adaptation de l'organisation et celle de l'évolution de l'environnement. Du reste, les changements dépendent souvent plus des solutions disponibles que des problèmes posés (Weil, 2000)⁶³⁷.

Partant de ce constat, March conteste l'importance de l'existence d'un leader et de ses actes au sein d'une organisation. Ou plutôt, c'est le caractère indispensable de celui-ci qu'il conteste, au sens où si un autre des directeurs généraux adjoints avait été porté à la tête de l'organisation ou devait subitement prendre la place du leader, le cours de l'histoire serait la plupart du temps sinon assez semblable, du moins pas significativement moins favorable à l'organisation (March, 1988)⁶³⁸. En d'autres termes, à la conception où le cours de l'histoire est déterminé par les actes de quelques personnalités exceptionnelles et providentielles, March préfère celle qui montre comment les leaders peuvent être le jouet de forces qui les dépassent, sauf peut-être lors de rares fenêtres d'opportunité, de bifurcations, où une action individuelle peut modifier le cours de l'histoire.

En somme, March qui parti, avec Simon et l'école de Carnegie, d'une approche d'ingénieur encore présente dans la rationalité limitée, l'ambiguïté et l'ingénierie des choix⁶³⁹, lui préféra progressivement la métaphore du jardinier. Métaphore se référant

⁶³⁴ Zaleznick A. (1989), *The managerial mystique*, New York, HarperCollins.

⁶³⁵ Op. cit.

⁶³⁶ A ce sujet Allison G. (1971, *Essence of decision*, Little Brown) a montré que face à une situation nouvelle, l'organisation déclenche, avant tout, des procédures standards.

⁶³⁷ Weil T. (2000), *Invitation à la lecture de James March. Réflexions sur les processus de décision, d'apprentissage et de changement dans les organisations*, Les Presses des Ecoles des Mines, Paris.

⁶³⁸ March J.G. (1988), « Mundane organizations and heroic leaders », in Mayhew L.B. et Leon-Garcia F. (Eds), *Seminarios sobre administracion universitaria (Seminars on university administration)*, Mexicali, Mexico.

⁶³⁹ Voir March J.G. (1978), « Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice », *Bell Journal of Economics*, 9, p.587-608.

au jardinier soumis aux caprices climatiques qu'il ne contrôle pas et à de multiples aléas biologiques. Il va néanmoins agir en plantant à la bonne saison, en arrachant régulièrement les mauvaises herbes, en arrosant de manière adaptée aux conditions météorologiques. Ce qui signifie finalement, qu'en période de changement tout particulièrement, ne pas intervenir est tout aussi important que de poser un geste. Tout est dans le discernement. Quand faut-il intervenir ? Quand faut-il s'abstenir ? Quels comportements faut-il renforcer ? Quels sont ceux qu'il faut ignorer ? Répondre à ces questions, c'est en quelque sorte élaborer une stratégie à l'égard de la mise en œuvre du changement qui fera du porteur du changement un acteur premier plan non pas par le nombre de ses interventions mais par leur pertinence. S'il est tout à fait impuissant face à la façon dont chacun composera avec le changement, il ne l'est point quant aux balises et repères qu'il sèmera tout au long du cheminement pour fournir à chacun l'opportunité de s'y retrouver (Grove, 1997)⁶⁴⁰.

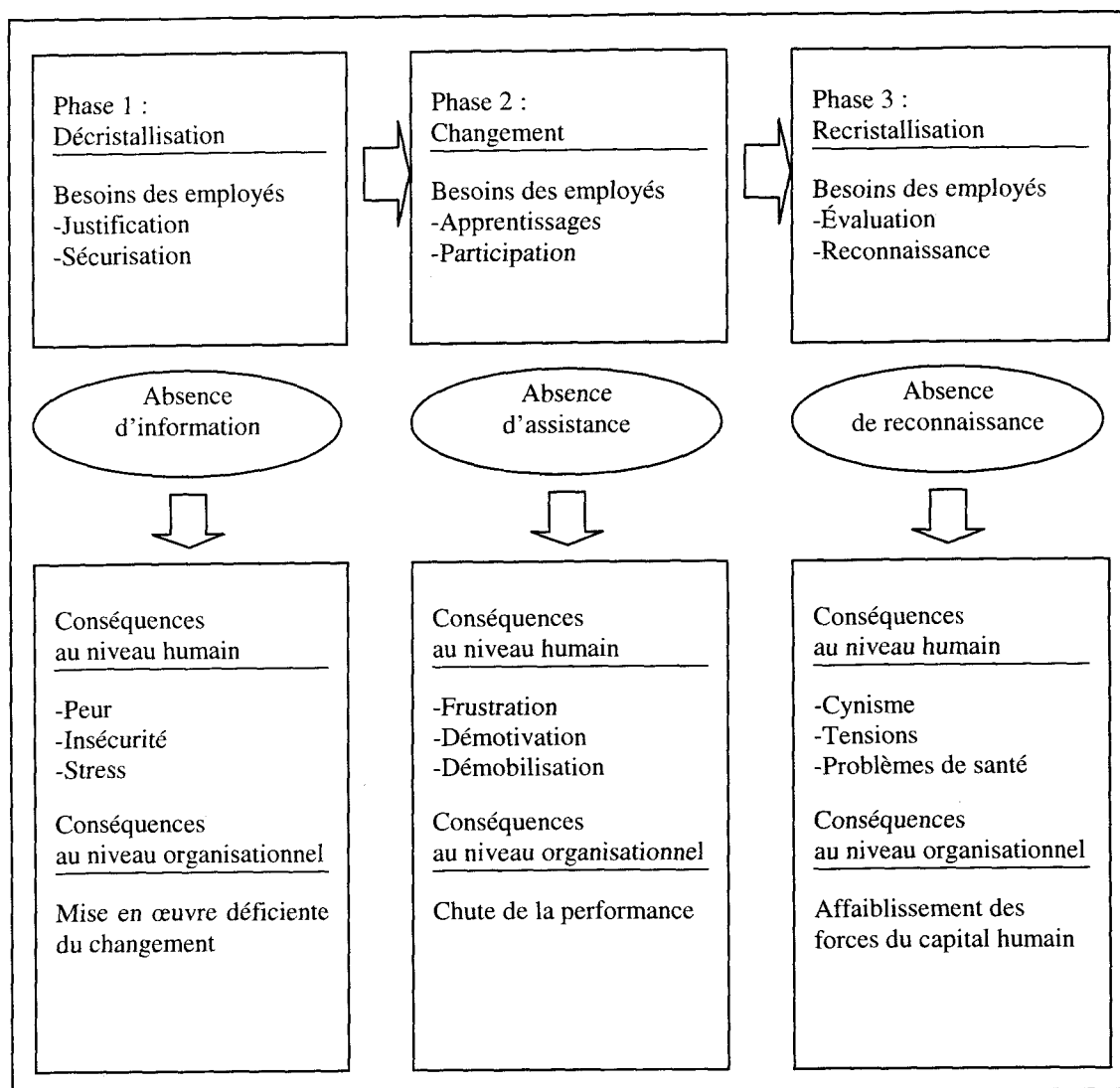
3.3.1.2 L'illustration pratique

Relativement à la dernière idée d'action au moment opportun, on peut reprendre le modèle de Ouimet et Dufour (1997)⁶⁴¹ (voir présentation chapitre 2, paragraphe 3.3.3.). Il préconise une gestion du changement organisationnel adaptée à l'intégration de la variation des besoins des individus au cours du processus du changement (selon les trois phases lewiniennes). Ainsi, tel le jardinier qui s'adapte aux variations climatiques (il arrose lorsqu'il ne pleut pas), le gestionnaire apporte information, assistance ou reconnaissance lorsque les variations organisationnelles en créent le besoin.

⁶⁴⁰ Grove A. (1997), *Seuls les paranoïaques survivent*, Paris, Village Mondial.

⁶⁴¹ Op. cit.

Figure 20 : Conséquences négatives de l'absence d'une démarche planifiée



Au demeurant, la métaphore du jardinier, s'inscrit timidement dans une voie de gestion où l'efficacité est attendue du « potentiel de la situation » et non d'un plan projeté d'avance. Elle est envisagée en termes de conditionnement et non de moyens à fin, de transformation et non d'action, de manipulation et non de persuasion. Rappelons que Jullien (1996)⁶⁴² expose de la sorte la difficulté européenne à penser l'efficacité qu'il oppose à l'approche chinoise de la stratégie. Alors que la voie « européenne » passe par le rapport moyens-fin, la perspective « orientale » repose sur l'efficacité attendue du potentiel de la situation.

⁶⁴² Op. cit.

3.3.2 *Le modèle de Vroom, Yetton et Jago*

Pour comprendre ce qu'on peut décider unilatéralement ou ce qu'il vaut mieux négocier, les modèles ne manquent pas. L'un des plus intéressants, dans le cadre de la gestion d'un changement organisationnel, est celui de Vroom et al. (1973⁶⁴³, 1988⁶⁴⁴).

3.3.2.1 *La présentation du modèle*

Ces chercheurs s'appuient sur une analyse de la manière dont le style de leadership affecte l'efficacité de la décision et l'efficacité des opérations qui s'en suivent. Ils montrent l'intérêt de leur modèle, contextuel, en indiquant que susciter le travail en équipe peut s'avérer utile pour obtenir l'engagement des salariés. Mais dans les situations où le travail d'équipe n'est pas indispensable celui-ci peut avoir des effets indésirables et s'avérer plus coûteux qu'autre chose (coût social). Aussi, les auteurs ont imaginé un modèle permettant aux managers d'examiner la situation de gestion à laquelle ils sont confrontés et d'envisager un style de leadership (basé sur le degré de participation à solliciter de la part des salariés) adapté à la situation. Le modèle permet de déterminer à quel moment le style participatif est le plus approprié.

Les auteurs distinguent, à cet effet, cinq styles de leadership (de l'autocratie à la démocratie) qu'ils combinent avec des attributs de management pour déterminer le style de comportement que peut adopter un leader suivant les circonstances.

Tableau 15 : Les cinq styles de leadership

Style de leadership	Description
Autocratie forte (A I)	Le leader résout le problème seul, sur la base des informations dont il dispose et a connaissance.
Autocratie modérée (A II)	Le leader obtient des informations annexes, de la part de certains membres du groupe à gérer, mais il prend sa décision seul.
Consultation individuelle (C I)	Le leader consulte les membres du groupe, un à un, relativement au problème qu'il a à gérer. Il recherche de l'information supplémentaire. Mais il prend sa décision seul. Autrement dit, il écoute les idées et suggestions de chacun des subordonnés avant de prendre sa décision.
Consultation en groupe (C II)	Le leader discute de son problème de gestion avec le groupe pris collectivement, mais il prend sa décision seul à l'issue de la réunion.
Décision par le groupe (G II)	Le leader rencontre le groupe pour discuter de la situation et trouver une solution qui fasse l'unanimité. C'est le groupe qui prend la décision.

⁶⁴³ Vroom H.G. et Yetton P.W. (1973), *Leadership and decision making*, University of Pittsburgh Press.

⁶⁴⁴ Vroom V.H., Jago A.G. (1988), *The new leadership, managing participation in organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Tableau 16 : Les huit attributs contextuels

Attribut	Description
Impératif de Qualité (IQ)	L'impératif de qualité concerne la qualité intrinsèque de la décision (recherche de la décision plus ou moins rationnelle) dont dépendra la qualité technique d'exécution.
Impératif d'Adhésion (IA)	L'impératif d'adhésion concerne les subordonnés : le besoin de leur adhésion à la décision managériale et à sa mise en œuvre, est-il critique ?
Information du Leader (IL)	Il s'agit de s'interroger sur le niveau d'information du leader : est-il suffisant ?
Structuration du Problème (SP)	Quelle est la structuration du problème ? Est-elle bonne (bonne définition, claire, bien organisée).
Probabilité d'Adhésion (PA)	Il s'agit de s'interroger sur la probabilité d'adhésion des subordonnés en fonction de la décision prise.
Conformité de l'Objectif (CO)	Les objectifs des subordonnés sont-ils congruents avec ceux de la décision ?
Conflits entre Subordonnés (CS)	Les conflits entre subordonnés peuvent-ils être supplantés par l'action décidée et dans la solution envisagée ?
Information des Subordonnés (IS)	L'information des subordonnés, concernant la décision prise et l'action qu'elle induit, est-elle suffisante ?

Les règles de choix du style de leadership à appliquer constituent un arbre de décision (figure ci-après) construit sur les huit attributs précédemment identifiés.

Vroom et ses collaborateurs défendent l'idée que le mode de leadership le plus efficace dépend de ce qu'exige la situation. Notamment, du fait qu'on privilégie la qualité de la décision ou la motivation des subordonnés.

Barel et Guyon (1999)⁶⁴⁵ ont jugé nécessaire de compléter ce modèle en y ajoutant cinq styles de leadership⁶⁴⁶. Les auteurs ont justifié leur travail après avoir relevé que le modèle occulte deux aspects importants :

- L'aspect déléгатif, c'est-à-dire la situation dans laquelle un membre du groupe, et non le leader, prend la décision à sa place.

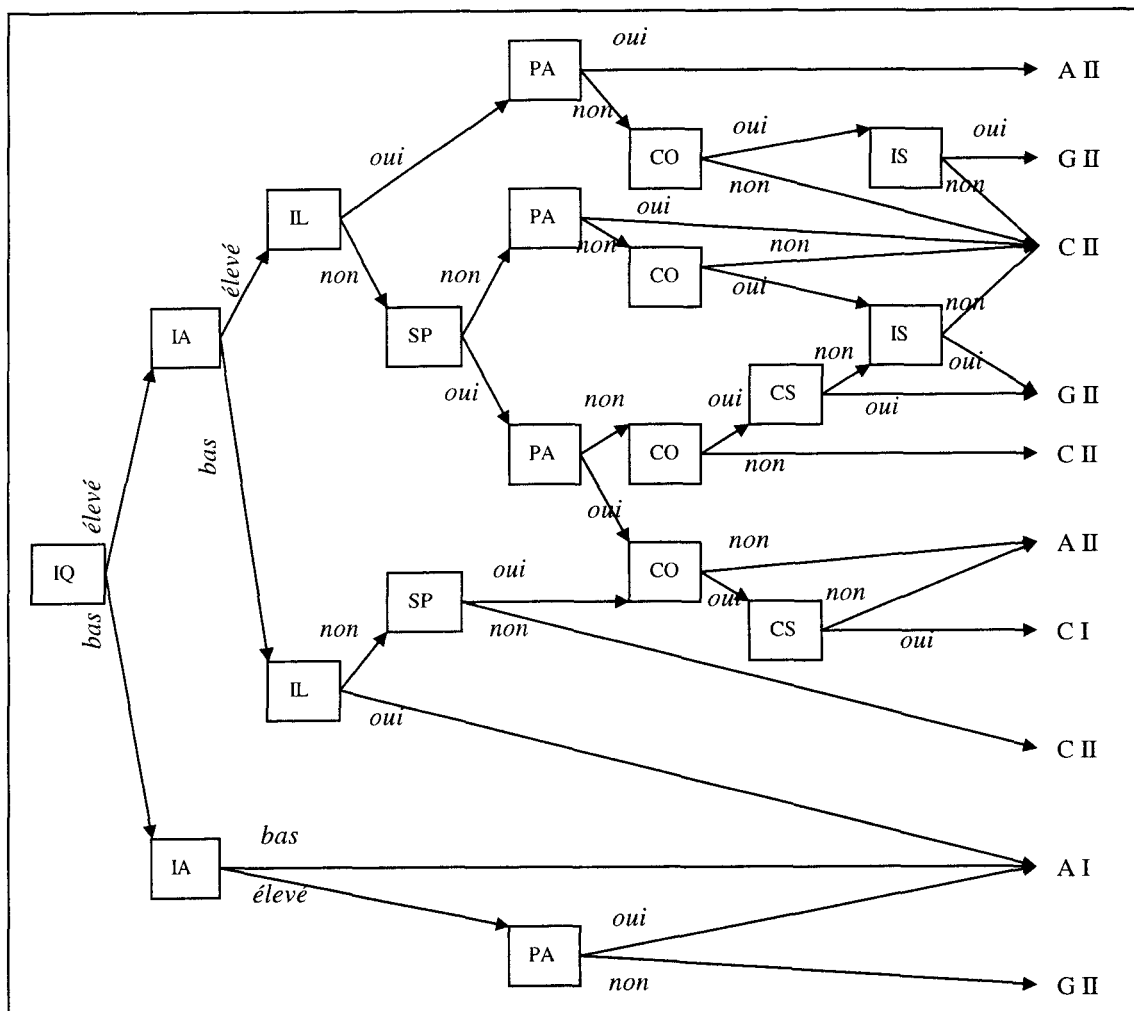
⁶⁴⁵ Barel Y. et Guyon C. (1999), « Un leader, des styles de management », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p.38-50.

⁶⁴⁶ Déléгатif partiel (D I), Déléгатif total (D II), Initiative modérée (I I), Initiative avec consultation du groupe (I II), Initiative avec consultation et décision du groupe (I III).

- L'aspect ascendant de l'initiative, c'est-à-dire la situation dans laquelle un membre du groupe a une idée et la propose.

Cependant, les auteurs ne développent pas leur modèle : ils n'élaborent pas d'arbre de décision. Aussi, nous nous en tiendrons à la version d'origine du modèle.

Figure 21 : Arbre de décision du modèle de Vroom, Yetton et Jago



3.3.2.2 Les perspectives d'application du modèle

Ce modèle est largement transposable aux décisions de gestion du changement organisationnel. Les styles de leadership envisageables restent les même (de l'autocratie à la démocratie). Le cas de l'autocratie, par exemple, correspond à un cas de changement imposé.

Le modèle de Vroom, Yetton et Jago, va nous permettre de déterminer le style de leadership adéquat. Il permet d'envisager les situations dans lesquelles il est possible de contraindre les salariés au changement. Nous pensons qu'il peut s'avérer utile pour effectuer un diagnostic dont dépendra l'orientation de la gestion du changement.

Par exemple, prenons le cas de l'introduction d'une nouvelle méthode de travail. L'impératif de qualité est élevé, celui d'adhésion également. Le niveau d'information du leader sur la méthode de travail (ses tenants et ses aboutissants) est jugé satisfaisant et la probabilité d'adhésion du personnel à cette nouvelle méthode n'est pas nulle, (voire proche de un). On aboutit au style AII, c'est-à-dire d'autocratie modérée. En d'autres termes, l'arbre de décision indique que l'on peut se permettre d'être relativement directif dans la mise en œuvre de la nouvelle méthode de travail.

Si l'on reprend le même exemple, mais que la probabilité d'adhésion du personnel est nulle. Il s'agit de vérifier par ailleurs que les objectifs du personnel sont congruents avec ceux du changement envisagé. S'il y a congruence et que le personnel est bien informé sur le changement, alors on aboutit au style de management GII, c'est-à-dire qu'il s'agit d'obtenir la décision par le groupe pour pallier la non-adhésion possible chemin faisant. Dans ce cas, on envisage d'obtenir l'adhésion en s'appuyant sur le principe de soumission forcée : on obtient l'engagement du personnel lors de la séance de décision de groupe.

Dans ce modèle, utilisé comme outil de diagnostic à la gestion du changement organisationnel contraint, l'attribut décisif, de notre point de vue, est la probabilité d'adhésion. Ceci s'explique par le fait que dans un contexte de gestion du changement organisationnel, le niveau d'adhésion est révélateur des comportements de résistance au changement pouvant être perçu comme obstacle au changement.

Cela étant, l'introduction du changement restera une période difficile dans la mesure où tout ne peut être prévu. Des difficultés apparaîtront qu'il faudra résoudre le plus vite possible. Des réajustements, des réaménagements seront nécessaires. Certains seront minimes et peu gênants, dans la mesure où les salariés les réaliseront eux-mêmes dans leur pratique quotidienne (régulations autonomes). D'autres seront plus fondamentaux et exigeront une analyse plus approfondie.

Conclusion du chapitre 3

Au terme de cet exposé nous retiendrons qu'il n'y a ni déterminisme technique ni impérialisme managérial, mais processus mêlé d'impositions, de pressions et d'appropriations par les différents acteurs en présence. Cela nous amène, une fois de plus (cf. conclusion du chapitre 1) au constat de l'évidente contextualisation des situations de gestion du changement.

Ainsi, ce chapitre rappelle qu'il y a plusieurs niveaux d'analyse à prendre en compte dans la lecture d'une situation de gestion du changement. Cette gestion étant plus ou moins contrainte par l'environnement externe, par les dispositifs internes et par les acteurs du changement et leurs schémas mentaux et leur place dans l'organisation. Ce jeu entre différents niveaux de contraintes et libre arbitre explique qu'un même type de changement aboutisse à des résultats uniques dans chaque organisation tel que le cas ci-après l'illustre.

Encadré 23 : Exemple de co-déterminations contextuelles

En 2000, l'Aract Lorraine lançait, à la demande du Conseil Régional, une vaste étude sur l'Aménagement et la Réduction du Temps de Travail (ARTT).

- Avec ses 20 000 salariés, l'industrie des équipementiers automobiles est le deuxième investisseur de la Lorraine, derrière la sidérurgie. La mise en œuvre de la réduction du temps de travail dans ce secteur s'effectue dans un contexte de mondialisation qui engendre une politique de réduction des coûts. Cette pression pèse lourdement sur les équipementiers et les sous-traitants. Globalement, les entreprises observées ont su trouver des réponses organisationnelles à la mise en œuvre de la réduction du temps de travail : maîtrise des coûts et rationalisation des services ; recherche de solutions organisationnelles (polyvalence, autonomie des acteurs, équipes de nuit) généralisation du travail posté, annualisation du temps de travail, modulation des horaires de travail ; dans certains cas, remplacement des postes les plus pénibles. La mise en œuvre de la réduction du temps de travail permet, par ailleurs, de dégager de nouvelles opportunités pour les entreprises et ses salariés : accroissement des performances techniques ; embauches permettant de mieux gérer le problème de la pyramide des âges ; aménagement des horaires. Pourtant les responsables de l'étude notent des difficultés intervenues à trois niveaux. Tout d'abord, de nombreuses entreprises implantées en Lorraine ont des directions et des actionnaires étrangers avec lesquels il est difficile de négocier. L'annonce des 35h a parfois suscité des réactions assez vives, avec menace de délocalisation des activités productives à l'étranger et de suppression d'emplois. Les directions et les salariés ont été amenés à accepter, dans certains cas, des solutions organisationnelles impliquant une grande flexibilité et une intensification du travail (travail de nuit et de week-end). L'étude pointe aussi un impact négatif sur l'organisation de la production. Faute d'une réflexion ou d'un recul suffisants, des dysfonctionnements sont apparus dans les ateliers à l'issue de la mise en œuvre de la réduction du temps de travail : difficultés à maintenir le niveau de production, pannes de machines occasionnées par la déféctuosité de la maintenance préventive, failles dans les contrôles qualité des produits, etc. Concernant,

enfin, la gestion des ressources humaines, des difficultés ont surgi dans l'adaptation aux aménagements des horaires et des postes de travail, dans l'acceptation du gel des salaires et de la suppression des heures supplémentaires et dans l'évolution de la charge de travail (intensification, stress). Le caractère précipité ou pressé de la mise en œuvre de la réduction du temps de travail conduit les auteurs de l'étude à s'interroger sur certaines conséquences : à court terme, une certaine désorganisation des ateliers qui entrave le bon fonctionnement de l'entreprise. « Un temps d'adaptation de 6 mois au minimum est nécessaire pour atteindre une bonne performance ». A long terme, l'éventualité d'une réduction du personnel, consécutive à la mise en œuvre d'une politique de réduction des coûts et de l'automatisation.

- BTP : intensification du travail sans contrepartie. Le BTP est un secteur d'activité dont l'hétérogénéité (des entreprises, des organisations, des activités, des cultures) et les spécificités (notamment l'exposition aux aléas) sont particulièrement importantes et contribuent à poser l'ARTT en termes bien particuliers. En outre, les entreprises du secteur doivent faire face à une intensification de la concurrence (internationale ou celle exercée par le travail clandestin) et à une réglementation en terme de sécurité. Dans un environnement ainsi caractérisé, les entreprises engagent des stratégies de réponse extrêmement variées : certaines voient dans la réduction du temps de travail une opportunité (aides publiques ou restructuration) d'autres refusent et utilisent les procédures de transition. Certaines aménagent le temps de travail à l'intérieur de la journée, d'autres envisagent une gestion à l'année. Globalement, il ressort des entretiens que la confrontation des contraintes environnementales et des réponses apportées par les entreprises se traduit par une intensification et une densification du travail sans que les contreparties ne soient réellement identifiables et appréciables. La pression conjoncturelle et le renforcement de l'intensité concurrentielle créent un climat peu propice à une réflexion sur les conditions de travail, renforçant ainsi l'image peu attractive du secteur auprès des jeunes. Dans ce contexte l'ARTT pourrait être envisagée comme une opportunité de conduire une réflexion tant au sein des organisations professionnelles qu'au sein des entreprises sur les améliorations des conditions de travail, sur le dialogue social et sur les perspectives de carrière.

- Textile-habillement : pas de création d'emplois. La production textile de la Lorraine, installée sur les trois quarts dans les Vosges, représente environ 8000 salariés. Essentiellement constituée de PME, la filière doit lutter contre une concurrence mondialisée. Selon le syndicat textile de l'Est, 80% des entreprises de la filière sont passées en 2001 aux 35 heures selon les modalités qui varient en fonction de la situation de l'entreprise et du dialogue social préexistant. Il faut également différencier les entreprises appartenant au secteur de l'habillement et celles issues de la filature et du tissage. Elles ont des systèmes d'organisation qui ont induit des modalités de réorganisation différentes selon les cas. Elles ont opté pour des accords défensifs compte tenu des difficultés économiques que connaît le secteur. Quelques entreprises, bien placées sur des marchés spécifiques comme le cordage, ont pu se lancer dans des accords offensifs permettant des embauches. Globalement, la filière textile-habillement ne sera pas créatrice d'emplois. Il n'en reste pas moins que de réelles difficultés de recrutement de personnels qualifiés sont apparues et continueront de croître si aucune réflexion n'est engagée dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Un point de vigilance particulier est à souligner du point de vue des conditions de travail, surtout dans les entreprises qui ont des difficultés économiques et financières. La flexibilité pèse souvent sur le personnel avec une intensification des cadences et le risque d'accroître des maladies professionnelles telles que les troubles musculosquelettiques. L'expertise accumulée à travers 15 enquêtes et les nombreuses missions de l'Aract Lorraine, a conduit les auteurs de l'étude à proposer une typologie des accords d'ARTT.

-°Les accords « gagnant-gagnant » : ils correspondent à une attitude offensive de la direction et à un accord réellement négocié qui débouche généralement sur des compromis dans lesquels les salariés et la direction « échangent » le maintien des salaires, des créations d'emplois et une amélioration des conditions de travail contre des gains de productivité et de flexibilité.

-°Les accords « conservateurs » : ils résultent d'une attitude plus défensive de la direction et d'un accord dans lequel le maintien des salaires et de l'emploi est négocié contre plus de flexibilité. Ils se traduisent souvent par un non-renouvellement des CDD et par un développement de la polyvalence des salaires. On

les rencontre dans les entreprises où le dialogue social est instauré, dans des entreprises qui connaissent une situation économique difficile.

-°Les accords « contraints » : ils résultent d'une attitude défensive et d'un accord plutôt imposé, dans des entreprises dont la survie est présentée comme un enjeu. Le « compromis » s'effectue en général sur la base des salaires et des emplois contre la flexibilité.

-°Les accords « opportunistes » : ils répondent à une attitude offensive de la direction (généralement motivée par la recherche d'aide de l'État) et une absence de véritable négociation avec les salariés. La flexibilité est la contrepartie du maintien des salaires (généralement gelés) et de la titularisation d'emplois précaires.

Sources : *Travail & Changement*, n°273, décembre 2001.

On peut dire en conclusion, que d'une certaine manière ce chapitre renvoie au syncrétisme. « *Le syncrétisme est un comportement dynamique, nourri conjointement par la théorie et l'action. On s'appuie sur des connaissances et on utilise des modèles de décision (techniques et interactifs) tout en restant vigilant par rapport au contexte d'intervention. Le syncrétisme est souvent méprisé par les scientifiques, car c'est une modélisation spontanée qui manque de logique et de discrimination. Cette critique est juste, mais c'est en même temps la nature de l'homme que de construire ainsi sa pensée. Il importe donc de jouer sur les intersections possibles entre sciences et croyances, afin d'en tirer des modèles opérationnels satisfaisants.* » (Louart, 1998)⁶⁴⁷.

⁶⁴⁷ Louart P. (1998), « Le décideur et ses modèles. Des impasses théoriques à l'expérience de l'action », in *Mélanges. En l'honneur du professeur Jean Vincens*, Presses de l'Université de Sciences Sociales de Toulouse, p.343-366.

Chapitre 4 : De la construction d'un dispositif interprétatif à l'observation de configurations opérationnelles spontanées

Notre étude empirique repose sur une analyse de données qualitatives. La recherche qualitative est un champ d'investigation à part entière. Elle accepte une grande richesse de modèles pratiques, d'analyses interprétatives. Son caractère générique est souvent critiqué car jugé trop agrégatif. Le processus qualitatif est habituellement associé à des techniques de repérage et de traitement des données très diversifiées. La sémiotique, le récit historique, l'analyse de contenu, l'analyse du discours, l'étude d'archives, l'observation, voire les statistiques sont autant de techniques susceptibles de « *fournir une compréhension et une connaissance utiles* » (Nelson et al., 1992)⁶⁴⁸. Le chercheur qualitatif s'exposera toujours aux mêmes critiques : l'objectivité, les méthodes d'analyse, l'interaction au terrain et la non-représentativité des situations. Celles-ci sont acceptables et acceptées. Elles peuvent être discutées par le fait qu'une recherche qualitative vise soit à l'exploration, soit à rendre intelligible un phénomène, soit à produire une explication raisonnée sur une situation complexe.

Notre étude a été conduite dans le but :

- D'observer et analyser les enjeux, les processus émergents et les finalités d'une opération de gestion du changement organisationnel.
- De réaliser une construction théorique explicative des phénomènes observés.

⁶⁴⁸ Nelson C., Treichler P.A. et Grossberg L. (1992), « Cultural studies », in Nelson C., Treichler P.A. et Grossberg L. (Eds), *Cultural studies*, New-York, Routledge, p.1-16.

Ce chapitre a pour objectif de rendre compte du cheminement de notre recherche et de ses particularités méthodologiques. Dans une première section, à travers la présentation de notre matériau empirique, nous soulignerons les logiques de production de connaissances qui ont sous-tendu notre recherche. Dans une seconde section, nous aborderons la collecte et le traitement des données.

Section 1: Les caractéristiques empiriques de l'étude

Notre recherche repose principalement sur l'étude de deux cas majeurs. Elle se situe clairement dans un processus récursif de construction de sens à travers des phases d'abduction, de déduction et d'induction. Ce qui l'inscrit par ailleurs dans une posture constructiviste (voir ce chapitre, paragraphe 1.2).

1.1 Le contexte général de la recherche

Dans cette première section nous exposons les conditions particulières de la trame empirique qui a servi de support à nos réflexions et nos constructions théoriques.

1.1.1 Synopsis

L'observation de l'introduction d'un progiciel de gestion intégrée (l'ERP SAP/R3), dans l'organisation de deux PME du Nord de l'Alsace, est à l'origine de notre travail de recherche.

L'étude a débuté en 1996 au sein d'une entreprise ayant nouvellement scindée ses deux activités :

- Le département « Horlogerie domestique » a donné naissance à la société anonyme (A) comptant 199 salariés. Le domaine d'activité de cette société est la fabrication et le négoce de montres bracelets, de réveils à quartz, de réveils radio-pilotés, de pendules et de pendulettes également radio-pilotées. La PME (A) est le revendeur exclusif, en France, des produits *Benetton*, *Casio*, *Lego*, *Odo*, *Tikkers*, *Trophy* et *Vuarnet*. Ses réseaux de distribution sont constitués d'une part, par les horlogers

bijoutiers qui traitent avec le Groupement d'Intérêt Economique (G.I.E.) Union Horlogère, et d'autre part, par la grande distribution.

- Le département « Horlogerie technique » a donné naissance la société anonyme (B), comptant 283 salariés. Le domaine d'activité stratégique de cette société est la gestion de l'énergie, du confort et de la sécurité dans l'habitat et le petit tertiaire. La PME évolue dans le marché des automatismes électriques, c'est-à-dire la programmation de commandes automatiques d'appareils ou de circuits électriques, la régulation thermostatique, l'automatisation de l'éclairage.

En 1996, les deux entités étaient encore dirigées par le même PDG, elles partageaient le même service informatique et dépendaient des mêmes services administratifs.

Le projet AVENIR (nom donné au projet de changement d'outil informatique) a été initié, par la direction générale, au début de l'année 1996 pour la mise en réseau de l'ensemble des activités des deux PME. Il a été piloté par le même chef comptable au sein des deux entités, avec le concours du même cabinet de conseils. Il a été mené à terme uniquement pour l'activité d'horlogerie domestique (PME (A)) : le basculement de l'ancien système sur le nouveau a été effectué, comme prévu, au cours du mois de décembre 1996. Cependant, le système a eu beaucoup de mal à se stabiliser et son mauvais fonctionnement a été à l'origine de pertes financières conséquentes.

En raison des difficultés rencontrées au sein de la PME (A) lors de la mise en fonction du nouvel outil, le projet a été suspendu (fin 1996) puis stoppé (début 1997) au sein de la PME (B).

En janvier 1998, la PME (B) a été rachetée par un groupe national implanté dans la région. A la suite de cet événement, le projet d'introduction du progiciel SAP/R3 a été réactivé sous le nom de projet HARMONY. Il a été mené à terme avec le concours d'un autre cabinet de conseils et le basculement de l'ancien système sur le nouveau a eu lieu au début du mois de juin en 1999. Cette seconde expérience de changement a été un succès, le système s'est stabilisé rapidement (en moins de dix jours).

1.1.2 Dynamiques de la recherche

Globalement, la recherche que nous avons menée s'est effectuée en deux temps. Notre premier accès au terrain correspond à un stage de fin d'étude, d'une durée de cinq mois. A l'origine, nous avons intégré la PME (A), en septembre 1996, pour contribuer à la mise en place de la certification ISO 9 000. A notre arrivée au sein de l'organisation, le projet AVENIR se terminait. Le paramétrage du nouveau système informatique était quasiment bouclé et la formation des utilisateurs finaux était programmée. Progressivement, notre ordre de mission a été modifié. Notre travail de création et de rédaction des fiches de procédures de l'entreprise pour la certification ISO s'est transformé en travail de rédaction des fiches d'instructions pour l'utilisation du progiciel. A cet effet, nous avons assisté à l'ensemble des formations dispensées⁶⁴⁹ et nous avons collaboré avec les consultants et les utilisateurs finaux pour la validation des fiches. Nous étions encore présente dans l'organisation au démarrage du nouveau système ce qui nous a permise d'observer clairement la dégradation de la situation de gestion, au fil des semaines qui ont suivi, alors que le système ne se stabilisait pas.

Cette première expérience, nous a sensibilisée aux difficultés de la gestion du changement en organisation. Comme nous avons intégré des études de 3^e cycle la même année, son souvenir, encore très prégnant, a orienté nos recherches bibliographiques sur ce thème. Notre première préoccupation a été de trouver dans la littérature des réponses aux questions suscitées par notre observation : quels sont les mécanismes, les modèles et les processus à l'œuvre dans un changement organisationnel ? quelles sont les dimensions déterminantes dans l'issue d'un projet de changement ?

Notre recherche était motivée par un souci de compréhension des dynamiques du phénomène, avec l'idée que nous pourrions identifier les facteurs d'échec du projet auquel nous avons « participé », et par la suite, envisager de quelles manières il aurait été possible d'intervenir dans le processus, pour éviter une telle situation.

A l'époque de notre première observation, nous n'étions pas dans une logique de recherche et de production de connaissances académiques. En d'autres termes, nous

⁶⁴⁹ Chaque service de l'entreprise a bénéficié d'une formation spécifique d'application du système. La définition des formations a été calquée sur l'architecture du progiciel en fonction de ses différents modules de navigation (module production, contrôle de gestion, gestion commerciale, achats, gestion des stocks, etc.). A chaque module correspondent des écrans de saisie différents.

n'avons suivi aucune démarche particulière de recueil de données et d'aucuns pourront nous reprocher l'invalidité de notre première investigation.

Cependant, « *l'étude de cas est fréquemment qualifiée de méthode de recherche uniquement exploratoire* » et « *lorsqu'elle est exploratoire, elle comporte une phase empirique complémentaire, qui autorise la validation des premières propositions découvertes* » (Hlady-Rispal, 2002)⁶⁵⁰. Aussi, avons nous entrepris :

- De compléter notre étude par des entretiens exploratoires menés auprès de trois DRH et un consultant. L'objectif était d'obtenir des éclairages variés et complémentaires permettant d'étayer l'organisation de nos réflexions sur le thème de la gestion du changement organisationnel. Nous voulions continuer d'approfondir les points sensibles et les contraintes les plus fortes que nous avons perçus lors de notre première expérience de terrain.

- De retourner sur le terrain (PME (A)) pour y procéder à une analyse rétrospective de l'expérience que nous avons vécue et nous informer sur l'évolution du système depuis son démarrage.

- De mener une nouvelle observation *in situ*. Celle-ci a été conduite dans la PME (B) durant six semaines. Nous avons intégré l'entreprise trois semaines avant le basculement informatique de l'ancien système sur SAP. Au cours de ce second accès au terrain, notre statut au sein de l'organisation n'était plus celui de stagiaire, mais de chercheur. Le chef de projet nous a permis de nous déplacer librement dans l'entreprise en échange d'un compte rendu d'informations⁶⁵¹, lorsque nous procédions à des entretiens. Comme dans le cas (A), nous avons assisté aux séances de formations des utilisateurs finaux et nous étions sur place, le jour de la bascule informatique. Au cours de l'étude nous avons mené deux séries d'entretiens formels (avant et après la bascule informatique), travaillé sur documents et échangé de façon informelle, notamment avec le chef de projet dont nous partagions le bureau.

⁶⁵⁰ Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université.

⁶⁵¹ Ce compte rendu n'avait rien d'officiel et restait très général afin de garantir l'anonymat des interviewés. Pour le chef de projet il s'agissait d'un moyen détourné de procéder à une enquête d'opinions.

« Dans toute recherche le passage d'un thème d'intérêt à l'énoncé précis d'une problématique se révèle difficile. Les méthodologies qualitatives par études de cas contournent cette difficulté en acceptant une formalisation progressive au contact du terrain, à partir d'une théorisation provisoire » (Wacheux, 1995)⁶⁵². Notre thème de recherche a été dès le départ la gestion du changement organisationnel, sur la base d'une première observation naïve des faits. Nous avons observé un cas d'échec d'implantation d'un progiciel. Cette observation a orienté l'ensemble de nos réflexions autour de l'explication de cet échec avec la formulation d'hypothèses de recherche relatives au concept de résistance au changement. Lorsque nous avons abordé notre seconde phase d'observation, au sein de la PME (B), nous avons manqué d'une certaine vigilance méthodologique concernant nos illusions perceptives (Grawitz, 1986⁶⁵³ ; Mucchielli, 1988⁶⁵⁴). Le cas de succès de la PME (B) nous a amenée à observer et à analyser des faits inattendus. Ceux-ci nous ont conduite à revoir notre questionnement théorique en vue de comprendre et de déterminer ce qui avait fait la différence entre les deux projets, c'est ainsi que notre problématique a été amenée à s'affiner relativement à notre parcours de recherches empiriques.

En somme, notre recherche est le résultat d'un cheminement récursif entre terrain et théories. Celui-ci nous a permise :

- D'affiner progressivement notre vision de la situation de gestion⁶⁵⁵.
- De structurer notre modèle théorique explicatif.
- De finaliser notre problématique.

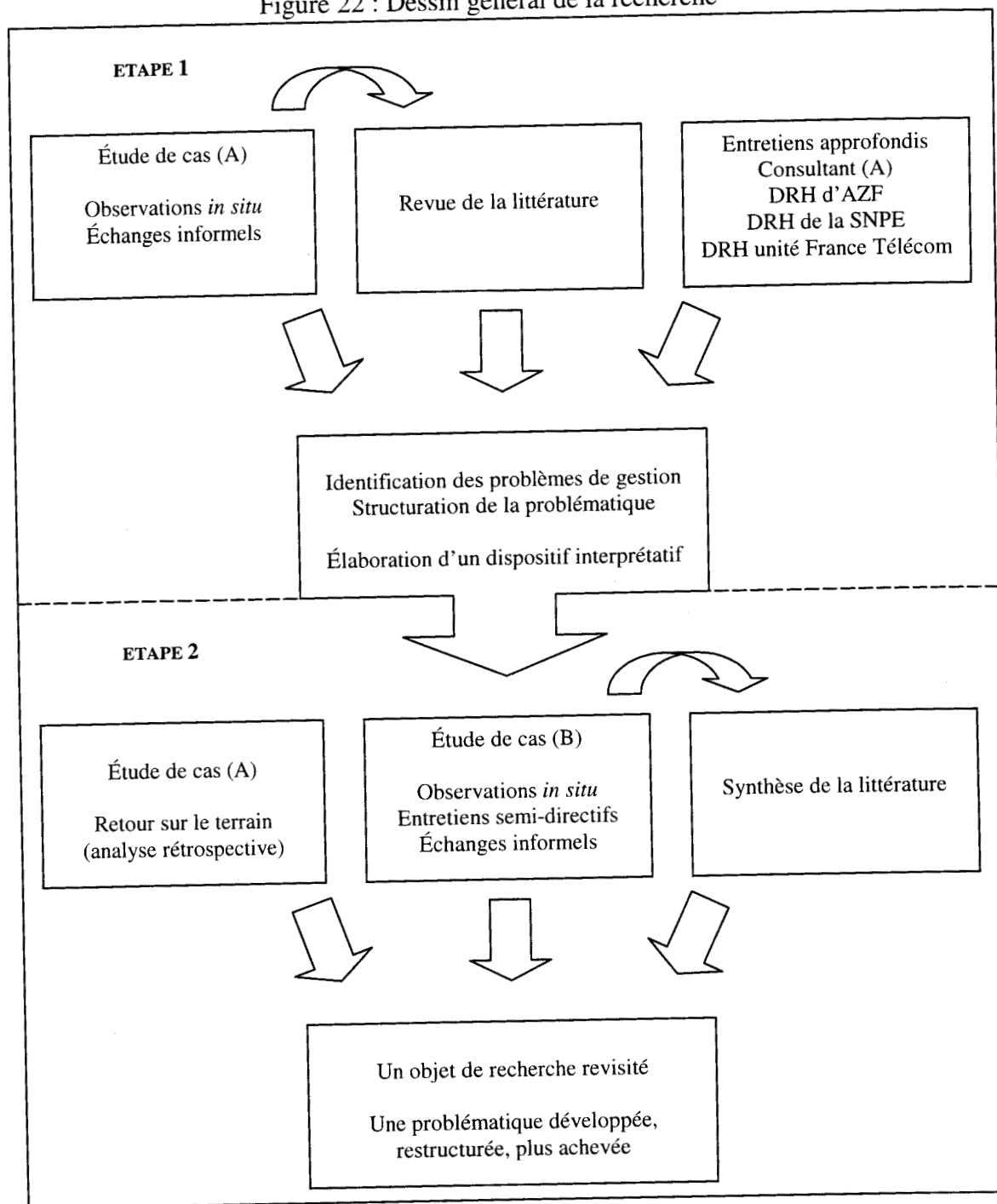
⁶⁵² Wacheux F. (1995), « L'utilisation de l'étude de cas dans l'analyse des situations de travail : proposition méthodologique constructiviste », *Actes du 6^e Congrès de l'AGRH*, Poitiers, 23 et 24 novembre, p.127-135.

⁶⁵³ Grawitz M. (1986), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz.

⁶⁵⁴ Mucchielli R. (1988), *L'observation psychologique et psychosociologique*, Paris, ESF.

⁶⁵⁵ Girin J. (1990), « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in Martinet A.C. (Eds), *Épistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, p.141-182. L'auteur définit la situation de gestion comme « la réunion de participants devant accomplir dans un temps déterminé une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe ».

Figure 22 : Dessin général de la recherche



1.2 Formalisation de la méthodologie

La littérature de référence sur les questions de logique de recherche, distingue trois formes du raisonnement : la déduction, l'induction et l'abduction.

Tableau 17 : Distinction des trois formes du raisonnement (d'après Peirce)⁶⁵⁶

Déduction	A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle) B. Ces haricots viennent du sac (cas) C. Ces haricots sont blancs (conséquence)
Induction	B. Ces haricots viennent du sac (cas) C. Ces haricots sont blancs (conséquence) A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle)
Abduction	A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle) C. Ces haricots sont blancs (conséquence) B. Ces haricots viennent du sac (cas)

La déduction (ABC) consiste à tirer une conséquence (C) à partir d'une règle générale (A : une théorie) et d'une observation empirique (B). En formulant autrement, elle consiste à trouver (C) à partir de (A) et (B).

L'induction correspond à l'enchaînement (BCA). Elle consiste à trouver une règle générale (A) qui pourrait rendre compte de la conséquence (C) si l'observation empirique était vraie. Il s'agit, en fait, de conjecturer (B) à partir de la connaissance de (A) et de (C).

L'abduction correspond, quant à elle, au raisonnement (ACB). Elle consiste à élaborer une observation empirique (B) qui relie une règle générale (A) à une conséquence (C), c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie. En

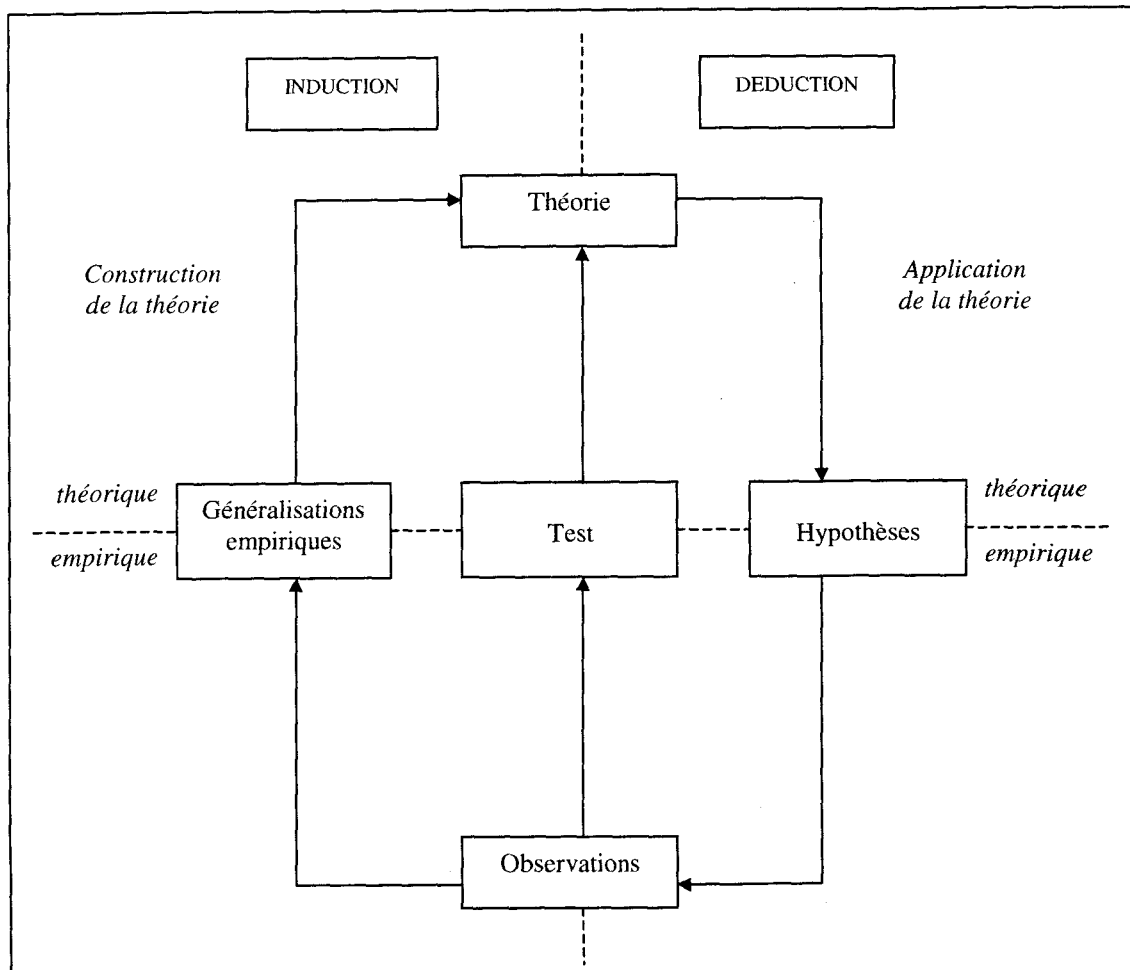
⁶⁵⁶ *Collected Papers*, 2, p.776-777, cité par Carantini E. (1990), « Le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation », in Sfez L. et Coullée G. (Eds), *Technologies et symboliques de la communication*, Presses Universitaires de Grenoble.

d'autres termes, l'abduction est de proposer (A) à partir de la connaissance de (B) et de (C).

1.2.1 L'impossible choix d'un mode de raisonnement

La distinction entre induction et déduction fait référence à la place accordée au terrain et à la théorie (voir figure ci-après).

Figure 23 : Démarches inductives / déductives (d'après Evrard et al., 1997 : 58)⁶⁵⁷



En mode déductif, un modèle est défini *a priori*, à partir de la littérature existante. Il est ensuite testé pour être validé ou rejeté.

⁶⁵⁷ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1997), *Market, études et recherches en marketing*, Paris, Nathan.

En mode inductif, le modèle est construit directement à partir des données collectées sur le terrain d'observation choisi. Il n'apparaît donc qu'*a posteriori*. La littérature préexistante est un support utilisé en fonction des éléments qui émergent. Elle permet des contrôles de cohérence, des comparaisons entre concepts, mais elle n'encadre pas, comme en mode déductif, le modèle résultant.

Le choix d'une démarche inductive dépend :

- De l'état d'avancement des connaissances théoriques et des concepts quant au problème que l'on étudie.

- Du type d'objectif de recherche que l'on se fixe.

L'élément décisif est que lorsque le chercheur « *ne dispose d'aucune base de connaissances potentiellement utilisable, alors les inférences de type inductif sont appropriées, car elles permettent de donner du sens à des observations dont il ne sait rien* » (Charreire et Durieux, 1999)⁶⁵⁸. Cependant, l'objectif de recherche est tout aussi déterminant, et lorsqu'il est d'explorer ou décrire, une approche inductive est appropriée car elle permet de « *passer d'observations particulières à des énoncés généraux* » (Girod-Séville et Perret, 1999 : 28)⁶⁵⁹. De cette façon, le chercheur part des observations pour arriver à une meilleure compréhension globale des phénomènes et c'est précisément l'objectif que nous poursuivons.

De plus, l'opportunité d'accès à notre premier terrain d'étude, a inscrit notre démarche dans un mode inductif par la force des choses. Une approche empirico-inductive « *cerne son objet d'étude par étapes successives à travers l'observation, la comparaison et l'interprétation des multiples processus d'interaction et d'échange qui compose la toile de fond de la vie à l'intérieur du système d'action* » (Crozier et Friedberg, 1977)⁶⁶⁰.

⁶⁵⁸ Charreire S. et Durieux F. (1999), « Explorer et tester », in Thiétart R.A. (Eds), *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, p.57-80.

⁶⁵⁹ Girod-Séville M. et Perret V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.A. (Eds), *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, p.13-33.

⁶⁶⁰ Op. cit.

Cela étant, avant d'effectuer notre seconde investigation, nous avons « défriché »⁶⁶¹ notre champ de recherche sur la base des repérages que nous avons effectués lors de notre première expérience de terrain. Ces derniers ont orienté notre première synthèse de la littérature et nous ont conduit à tirer des conjectures, que notre seconde étude de cas nous a permis de tester. Dans ce cas précis, nous avons donc fonctionné sur un mode abductif. « *Alors que l'induction vise à dégager par l'observation des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig, 1993)⁶⁶².

Pour finir, par déduction, nous avons élaboré progressivement le schéma conjectural, les propositions alternatives du phénomène observé. Notre construction explicative est fondée sur l'assemblage de modèles explicatifs partiels, tirés de la littérature existante. Ceux-ci ont été testés au fur et à mesure de notre observation analytique du terrain (B) afin de permettre l'organisation de notre dispositif explicatif.

Ainsi, dans la génération de nos connaissances scientifiques, avons nous dépassé l'opposition classique entre démarche inductive et démarche hypothético-déductive et mis en application la boucle récursive entre abduction, déduction et induction préconisée par David (1999)⁶⁶³.

1.2.2 Le positionnement épistémologique

Le statut épistémologique des sciences de gestion est une question qui fait l'objet de nombreux débats (Thiéart, 1999⁶⁶⁴ ; Igalens et Roussel, 1998⁶⁶⁵ ; Le Moigne, 1997⁶⁶⁶ ; Girin, 1986⁶⁶⁷).

⁶⁶¹ Globalement, des épistémologues comme Popper considèrent que l'inductivisme pur est naïf : nous faisons toujours des conjectures tissées avec des faits, c'est à partir d'elles que se discutent les possibilités de réfutation par rapport aux faits nouveaux issus du terrain.

⁶⁶² Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9 novembre, p.4-17.

⁶⁶³ David A. (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *Cahier de recherche de D.M.S.P.*, Juin, 32p.

⁶⁶⁴ Thiéart R.A. (1999), *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod.

⁶⁶⁵ Igalens J. et Roussel P. (1998), *Audit des ressources humaines*, Paris, Liaisons.

⁶⁶⁶ Le Moigne J. L. (1997), *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, Paris, Presses Universitaires de France (3^e édition).

⁶⁶⁷ Girin J. (1986), « L'objectivation des données subjectives. Éléments pour une théorie du dispositif de la recherche interactive », *Actes du Colloque ISEOR/FNEGE Méthodologies Fondamentales en Gestion*, p.170-186.

Les sciences sociales sont partagées entre deux attitudes envers l'étude scientifique des phénomènes humains :

- Une position naturaliste, objectiviste, causaliste et scientiste. Dans cette perspective dite positiviste, la gestion a une orientation « objective ». Elle décrit une réalité préexistante, plutôt indépendante de l'homme et déterminante pour lui, afin d'en tirer des lois transmissibles (Chanlat, 1998)⁶⁶⁸.

- Une position humaniste, subjectiviste, finaliste et compréhensive. Celle-ci correspond à la posture constructiviste. Ce type de recherche est téléologique⁶⁶⁹ car on admet que « *les individus créent leur environnement par leur pensée et leurs actions, guidés par leurs finalités* » (Girod-Séville et Perret, 1999 : 20)⁶⁷⁰.

Ces deux conceptions suscitent de nombreuses controverses épistémologiques entre les « chercheurs de vérité » et ceux qui avancent des positions réfutables, entre approches normatives ou explicatives, entre intentionnalisme et déterminisme dans la question de la détermination respective du jeu des structures sociales et des comportements humains (Plane, 2000)⁶⁷¹.

L'approche constructiviste est défendue sous des formes diverses soit par la psychologie de la Gestalt⁶⁷², l'analyse politique des organisations (Crozier et Friedberg, 1977)⁶⁷³, le courant interactionniste⁶⁷⁴ ou encore la théorie de la structuration de Giddens⁶⁷⁵.

⁶⁶⁸ Op. cit.

⁶⁶⁹ Le mot vient du latin *télos* qui signifie « but ».

⁶⁷⁰ Op. cit.

⁶⁷¹ Plane J.M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, Paris, L'Harmattan.

⁶⁷² La théorie de la Gestalt est née en Allemagne dans les années 20, dans le sillage des travaux de Wertheimer M. (1880-1943), Koffka K. (1886-1941) et Köhler W. (1887-1967). Pour les tenants de la Gestalt, la perception de la réalité passe souvent par la reconnaissance de formes globales et non par un assemblage de détails. Dit autrement, le tout prime sur les parties. Le processus de reconnaissance passe par l'application de formes (configurations globales) sur des éléments donnés.

⁶⁷³ Dans leur ouvrage Crozier M. et Friedberg E. (1977) montrent que toute structure d'action collective se constitue comme un système de pouvoir. Elle est effet et fait de pouvoirs. Elle est un construit humain qui aménage, régularise, apprivoise et crée du pouvoir.

⁶⁷⁴ Dans cette perspective, ce n'est ni l'individu, ni la société qui sont premiers, mais l'ensemble des actions et des réactions qui s'enchevêtrent pour former des ordres locaux plus ou moins stables.

⁶⁷⁵ La théorie de la structuration tente d'intégrer les théories structuralistes et les théories de l'acteur pour penser la vie en société. La démarche structurale recherche les structures ou formes qui donnent à un phénomène une configuration particulière.

Le positionnement épistémologique de notre recherche est celui du constructivisme dans la mesure où :

- Le changement est d'abord affaire de perceptions qui se construisent dans les processus de mise en œuvre.
- Toute la thèse dégage des règles générales servant de cadrage distancié (objectif) par rapport à la façon dont s'organisent les actions observées et interprétées.

Cependant, face à la complexité pratique de notre objet d'étude, nous avons été conduite à jouer sur la logique de complémentarité compréhensive des approches constructivistes et positivistes. Concrètement, pour parvenir à notre construction explicative, nous avons eu recours au principe méthodologique positiviste de la division ou de la décomposition selon des catégories préétablies. Ainsi, dans des cadres globaux de fonctionnement, le positivisme nous a aidé à comprendre des fonctionnements locaux à travers des schémas explicatifs précis, alors que les modalités d'interprétations mouvantes, complexes et peu structurées sont restées des productions explorées dans leurs construits.

1.2.3 *Le choix de la méthodologie*

Le type de contribution recherché induit-il la préférence d'un paradigme « quantitatif » ou « qualitatif » ? La question de l'alternative recherche quantitative ou recherche qualitative est-elle instructive, nécessaire ou relève-t-elle d'un vrai faux débat ?

Un premier constat consiste à affirmer que l'on assiste aujourd'hui encore à une opposition classique entre deux modèles canoniques de recherche :

- Une recherche à caractère exploratoire, de type intensif, axée sur des variables qualitatives sur lesquelles peu ou pas de traitements statistiques sont menés.
- Une recherche à caractère de vérification, plutôt extensive, qui repose sur une collecte de données directes, sous forme de variables quantitatives, faisant appel à des outils élaborés.

Au-delà de ces choix méthodologiques, c'est une vision de la réalité différente qui est, semble-t-il, souvent retenue (voir figure ci-après).

Tableau 18 : Des couples d'antonymes (d'après Hlady-Rispal, 2002 : 29)⁶⁷⁶

Principes de recherche quantitative	Principes de recherche qualitative
L'explication ⁶⁷⁷ .	La compréhension (le <i>verstehen</i>) ⁶⁸¹ .
L'examen de la théorie.	La génération de théorie.
L'universalité ⁶⁷⁸ .	L'idiosyncrasie ⁶⁸² .
La cause.	L'interpénétration ⁶⁸³ .
L'objectivité ⁶⁷⁹ .	La subjectivité ⁶⁸⁴ .
La réduction ⁶⁸⁰ .	L'analyse interprétative.

Bien que le tableau ci-dessus suggère la dichotomie « classique » entre le positivisme quantitatif et le constructivisme qualitatif, cette association trompeuse doit être dépassée (David, 1999)⁶⁸⁵. « *Il n'existe pas de relation simple entre le design de la recherche et le positionnement épistémologique, et l'association entre qualitatif et constructivisme, d'une part, et quantitatif et positivisme, d'autre part, constitue une simplification abusive de cette relation* » (Royer et Zarlowski, 1999 : 144)⁶⁸⁶.

⁶⁷⁶ Op. cit.

⁶⁷⁷ La tradition scientifique mathématique « quantitative » se concentre sur les objets et explique le phénomène en interaction avec l'objet d'étude.

⁶⁷⁸ Il y a préexistence de lois scientifiques fondamentales, universelles. Le chercheur est en quête de descriptions et d'explications de la réalité. Son objectif est de généraliser des phénomènes observés, ce qui rend nécessaire la sélection d'échantillons larges.

⁶⁷⁹ Le monde est une réalité extérieure à soi. Il est objectif. Le chercheur est indépendant de son sujet de recherche.

⁶⁸⁰ Les problèmes dans leur ensemble sont mieux compris lorsqu'ils sont scindés en éléments simples.

⁶⁸¹ La tradition « qualitative » se concentre sur les sujets et a pour projet la compréhension du phénomène en interaction avec le sujet.

⁶⁸² Le chercheur qualitatif se concentre sur la description de l'individualité d'un certain phénomène, il cherche à comprendre l'objet étudié dans son contexte, dans son idiosyncrasie. La connaissance n'est plus une donnée, elle est un phénomène construit socialement.

⁶⁸³ Il s'agit de remplacer la question du pourquoi causal par la question « comment ? » et « dans quel but ? ». On préfère donner une interprétation de la structure d'un phénomène, de sa configuration, plus que des causes du phénomène.

⁶⁸⁴ Le monde est un construit social. Il est subjectif.

⁶⁸⁵ Op. cit.

⁶⁸⁶ Royer I. et Zarlowski P. (1999), « Design de la recherche », in Thiétart R.A. (Eds) *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, p.139-168.

Cependant, notre objet d'étude étant la gestion du changement organisationnel et notre objectif étant la compréhension des logiques de gestion du changement organisationnel, notre recherche s'est donc inscrite de fait dans une logique de recherche qualitative.

Section 2: Le protocole de recherche

L'étude empirique qualitative implique une gestion précise de l'activité du chercheur : les données sont volumineuses, l'interaction au terrain contrainte. Dans cette section nous allons présenter les éléments des démarches opératoires de notre recherche.

2.1 L'analyse contextuelle par l'étude de cas

Dans la mesure où, parmi les méthodes qualitatives, l'étude de cas permet un questionnement large et aide à formuler des hypothèses sur le « pourquoi » et le « comment » (Wacheux, 1996)⁶⁸⁷, celle-ci nous est apparue comme une méthode particulièrement appropriée à notre démarche d'investigation inductive, mélangeant bases observées et interprétations constructivistes.

La méthode des cas se définit comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications.

2.1.1 Une stratégie de recherche à part entière

Le recours à l'étude de cas est une méthode de recherche largement répandue et utilisée dans le domaine des sciences sociales, en particulier en analyse des organisations et en management. Elle est souvent utilisée lorsque le terrain est peu défriché (Wacheux, 1996)⁶⁸⁸. Elle est particulièrement recommandée lorsque le chercheur aborde des champs nouveaux, complexes et où les développements théoriques sont peu standardisés.

⁶⁸⁷ Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica

⁶⁸⁸ Op. cit.

Yin (1989 : 17)⁶⁸⁹ définit l'étude de cas comme « *une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* ». En d'autres termes, elle met l'accent sur la compréhension des dynamiques présentes au sein d'un environnement unique. En ce sens, l'étude de cas se limite à un domaine d'investigation bien spécifique. Elle permet la collecte de données très diverses. Elle se justifie par la complexité du problème à étudier.

Pour Stake (1994 : 237)⁶⁹⁰, l'étude de cas est à la fois « *le processus de connaissance d'une situation donnée et le résultat de cette analyse* ». Cet auteur procède à la distinction entre :

- L'étude de cas intrinsèque. Ce type d'étude présente un intérêt spécifique dont l'objet consiste à révéler une histoire propre.
- L'étude de cas instrumentale. Son intérêt est d'affiner une théorie.
- L'étude de cas collective. Elle offre au chercheur des cas multiples dans l'optique de s'informer sur un phénomène.

En référence à cette typologie, nous nous approchons, dans notre recherche, de l'étude de cas collective. Notre premier terrain a inspiré des entretiens approfondis et guidé une seconde étude de cas dans l'optique de saisir le sens subjectif et intersubjectif des pratiques de gestion des processus de changement organisationnel. L'étude de cas est effectivement reconnue comme une méthodologie permettant d'appréhender la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui s'y déroulent (Wacheux, 1996)⁶⁹¹.

⁶⁸⁹ Yin R.K. (1989), *Case study research, design and methods*, Newbury Park, London, New dehli, Sage Publications.

⁶⁹⁰ Stake R.E. (1994), « Case study », in Denzin N.K. et Lincoln Y.S. (Eds), *Handbook of qualitative research*, Sage publications, p.236-247.

⁶⁹¹ Op. cit.

2.1.2 *Une logique d'action*

La méthode des cas est une stratégie de recherche en ce sens qu'elle correspond à une manière, parmi d'autres, d'aborder la réalité d'un phénomène contemporain dans l'organisation (Yin, 1989)⁶⁹². Ce dernier étant considéré comme ayant des frontières, entre situation et contexte, floues.

Ainsi, les analyses ont-elles pour objectif principal de comprendre des comportements dans un contexte spécifique.

La construction explicative s'y définit comme une représentation simulée de la réalité et un ensemble de propositions logiques raisonnées.

Sur le plan opératoire :

- Chaque information est codifiée et contribue à la formation d'un dictionnaire des thèmes.
- Chaque événement est noté dans un journal⁶⁹³.
- Toute observation (entretiens, observation participante, analyse documentaire, etc.) doit donner lieu à une micro-analyse : liens entre propositions théoriques et aux autres faits.
- A période régulière des rapports intermédiaires doivent être soumis aux acteurs.

Les études de cas apparaissent, de ce fait, comme une stratégie puissante d'accès au réel. Mais, la pertinence et la robustesse de la méthode sont tempérées par la difficulté de la mise en œuvre et la nécessaire spécificité des situations qu'il est parfois difficile d'intégrer dans un cadre global.

⁶⁹² Op. cit.

⁶⁹³ Il s'agit d'un cahier de la recherche où l'on enregistre chronologiquement les investissements réalisés. Il a pour objectif de conserver une trace de l'ensemble des investigations, de conserver les impressions sur les interviews ou lors des présences sur les sites, les détails observés, le contexte dans lequel se déroule la recherche et les perturbations qui l'affectent. Sur le plan pratique, le journal de recherche mémorise avant tout, la chronologie de l'activité du chercheur. Au moment des analyses, comme dans la rédaction finale, le journal alimente le raisonnement explicatif par des précisions contextuelles.

2.2 La réalisation du projet de recherche

« *La mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes* » (Wacheux, 1996)⁶⁹⁴. Notre projet de connaissance s'est traduit dans les faits par deux observations *in situ*. La première, moins formalisée que la seconde, peut être qualifiée d'étude de cas exploratoire. Elle n'a pas donné lieu à des enregistrements systématiques des échanges avec les acteurs. Elle a suscité une activité de recherche de complément d'information qui nous a conduite à mener des entretiens exploratoires. L'information recueillie nous a permis de structurer nos réflexions, d'orienter nos recherches bibliographiques et d'élaborer un nouveau projet d'étude de cas. Cette seconde observation *in situ* nous a permis de recueillir des informations sur la base d'entretiens formels, d'études documentaires, mais aussi et surtout d'échanges informels (autour de la machine à café, au cours des repas). L'exposé, du matériau empirique, qui suit, respecte la chronologie de notre recherche et retrace de ce fait l'évolution de nos réflexions.

2.2.1 La conduite d'entretiens exploratoires

L'objectif poursuivi par l'intermédiaire des entretiens exploratoires était de pallier les carences de méthode de notre première expérience de terrain et de nous permettre de baliser la question de recherche. Les données qualitatives sont séduisantes car « *elles permettent des descriptions et explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local* » (Huberman et Miles, 1991 : 22)⁶⁹⁵. La richesse des informations de notre analyse qualitative exploratoire, a apporté des éléments permettant d'approfondir la question de recherche initiée par un premier accès au terrain.

La sélection de notre échantillon ne repose pas sur des méthodes statistiques. Elle est intentionnelle. Nous avons conduit 4 entretiens exploratoires auprès :

- D'un consultant, membre du cabinet de conseil qui avait été sollicité par la PME (A). L'intérêt de rencontrer cette personne résidait dans la possibilité de collecter de

⁶⁹⁴ Op. cit.

⁶⁹⁵ Huberman A.M. et Miles M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives; recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.

l'information en lien direct avec nos premières investigations. Celui-ci allait nous permettre, en quelque sorte, d'effectuer « un complément d'enquête ».

- Du DRH d'une antenne France Télécom basée à Toulouse.
- Du DRH de l'usine AZF de Toulouse.
- Du DRH de la SNPE de Toulouse.

La fonction RH n'était pas clairement formalisée au sein de le PME (A). Après la « bascule manquée » sur SAP, les dysfonctionnements techniques ont été rapidement relayés par des « dysfonctionnements » humains. La considération de ces deux observations nous a conduit à nous interroger sur le rôle du DRH dans le processus du changement. Sur sa fonction de régulation dans de telles situations dysfonctionnelles. C'est ce type de questionnement qui nous a orientée vers des DRH, pour les trois entretiens complémentaires à celui que nous avons effectué auprès du consultant. En ce qui concerne leur sélection, nous citerons Baumard et al. (1999 : 243)⁶⁹⁶ : « *la gestion d'un programme de recherche participe d'un opportunisme méthodique* ». En d'autres termes, nous avons eu l'opportunité de les rencontrer au hasard de séminaires ou conférences.

2.2.1.1 Le recueil et le traitement des données

Nous avons conduit chacun des entretiens dans les locaux de l'entreprise concernée. Ils ont duré entre une à deux heures. Ils ont été menés de façon semi-directive. Cette méthode permet, d'une part, à l'interviewé de s'exprimer plus ou moins librement et d'autre part, elle permet au chercheur de diriger l'entretien selon l'information recherchée.

Lors de chaque intervention nous procédions à l'exposé des raisons de notre venue avant de passer au déroulement des thèmes de notre grille d'entretien.

Pour des raisons pratiques, nous avons enregistré les interviews. Puis nous les avons retranscrites afin d'en organiser le contenu. A cet effet, nous nous sommes appuyée sur

⁶⁹⁶ Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.M. (1999), « La collecte des données et la gestion des sources », in Thiétart R.A. (Eds), *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, p.224-256.

la méthode d'organisation des données d'Huberman et Miles (1991)⁶⁹⁷. Celle-ci consiste à :

- Condenser les données. C'est-à-dire, les élaguer, trier, distinguer, rejeter et organiser.
- Présenter les données. C'est-à-dire, les rassembler sous forme compacte, immédiatement accessible pour permettre à l'analyste d'embrasser la situation d'un coup d'œil.
- Élaborer et vérifier des conclusions.

L'entretien constitue un mode privilégié de recueil des informations. Cette technique correspond à un projet de connaissances des comportements humains et des interactions sociales à partir du discours des acteurs. Le chercheur l'emploie comme un moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs.

Chaque entretien contribue significativement à répondre aux questions de recherche.

2.2.1.2 La double inconstance

En entreprise, non seulement le chercheur-observateur est contraint d'analyser sa place et de poser certains actes méthodologiques pour construire son interaction avec le terrain. Mais il est aussi questionné dans ses investissements affectifs à l'égard des observés (Arnaud, 1996)⁶⁹⁸. Il ne s'agit pas des effets de cette stratégie de connaissance qui préconise une identification de l'observateur aux individus observés (sociologie compréhensive). Il est plutôt question du surgissement de l'affectivité et du désir dans la transaction identificatoire inconsciente, entre observateur et observé(s) (Chateau, 1968⁶⁹⁹ ; Anzieu, 1984⁷⁰⁰). Ainsi, le chercheur, selon son immixtion dans les rapports internes de l'entreprise, s'identifie parfois excessivement, sans s'en rendre compte, à un acteur ou une certaine catégorie d'acteurs, pour qui il prend fait et cause. Or, cette

⁶⁹⁷ Op. cit.

⁶⁹⁸ Arnaud G. (1996), « Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion ? Prolégomènes à toute recherche *in situ* », *Économies et Sociétés*, série S.G., n°22, octobre, p.235-264.

⁶⁹⁹ Chateau J. (1968), *Du pied au bon sens*, Paris, Vrin.

⁷⁰⁰ Anzieu D. (1984), « Au fond de soi, le toucher », *Revue Française de Psychanalyse*, n°48, p.1385-1998.

« indigénisation » sélective et non conscientisée provoque l'inflexion partielle de son regard, qui peut aboutir à une production purement idéologique ou incantatoire (Zemor, 1980⁷⁰¹ ; Berry, 1984⁷⁰²).

Lors de notre premier accès au terrain, notre statut de stagiaire aidant, nous avons connu ce travers de la confusion émotionnelle. Aussi, avons nous jugé que ce biais invalidait en partie notre premier entretien semi-directif conduit auprès du consultant⁷⁰³.

Cependant, cette expérience nous a permis de revoir notre attitude de recherche pour mener à bien nos autres investigations. Celles-ci comprenant la conduite de nos entretiens avec les DRH et les recherches menées dans le cadre de notre seconde étude de cas.

2.2.2 La conduite de deux séries d'entretiens

En complément de la seule observation *in situ* des manifestations sociales, et de l'attention portée aux actions de certains acteurs clés⁷⁰⁴, les méthodes utilisées pour la collecte des données, dans le cadre de notre seconde étude empirique, ont été l'analyse documentaire et les interviews. En sciences de gestion, en particulier, la plupart des recherches qualitatives s'alimentent aux « mots des acteurs » pour comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations des expériences (Wacheux, 1996)⁷⁰⁵.

Notre première expérience de changement, au sein de la PME (A), nous a laissé un souvenir prégnant et quelques doutes quant à la capacité des firmes à mener à bien un projet informatique tel que SAP. Aussi, sommes nous retournée sur le terrain (B) persuadée d'avoir l'occasion de revivre une expérience approachante, notamment à l'idée que le progiciel était un outil trop complexe pour être intégré au sein d'une petite structure organisationnelle. Cependant, nous avons dû nous rendre rapidement à l'évidence : la situation de gestion du projet, au sein de la PME (B), n'avait rien de comparable avec celle observée 3 ans plus tôt. Pour commencer, les consultants nous

⁷⁰¹ Zemor P. (1980), « L'organisateur-conseil », *Enseignement et Gestion*, n°16, hiver, p.7-24.

⁷⁰² Marié M. (1989), « Le sociologue et son temps », *Économie et Humanisme*, n°307, mai-juin, p.20-30.

⁷⁰³ L'inexpertise de l'équipe des consultants a très vite été dénoncée dans le cas (A). du reste, ceux-ci se sont montrés inabordables, presque méprisants vis-à-vis du « petit » personnel de l'entreprise.

⁷⁰⁴ Le chef de projet, les utilisateurs clés et quelques utilisateurs finaux.

⁷⁰⁵ Op. cit.

ont paru d'emblée plus experts, plus organisés et paradoxalement moins « visibles ». Le projet était « discrètement » en cours. Le climat général semblait beaucoup plus « calme et posé » que celui dans lequel nous avons évolué 3 ans auparavant. Aussi, nous sommes nous décidée à mener une série d'entretiens semi-directifs pour avoir confirmation et recueillir les témoignages des principaux intéressés quant à la gestion du second projet.

2.2.2.1 Le déroulement des entretiens

Nous avons conduit quinze entretiens, dix jours avant la date prévue pour le basculement informatique et nous les avons reconduits dix jours après la mise en service de l'outil. Nous avons rencontré sept utilisateurs pilotes, ayant participé au paramétrage du progiciel, et huit utilisateurs finaux uniquement formés à l'utilisation du nouvel outil. Les entretiens, d'une durée allant de vingt minutes à une heure, ont été effectués de façon semi-directive. Nous avons préféré ce type de formule à celle de l'entretien libre, car il permet de recentrer et d'aller à l'essentiel des informations qui nous intéressent. Les données ainsi générées sont, en outre, plus susceptibles de refléter ce que les répondants pensent (Allard-Poesi et al., 1999)⁷⁰⁶.

Pour nous prémunir contre le principal défaut reproché à ce type de méthode, quant à la fiabilité des données recueillies, nous nous sommes entourée de précautions en préparant une grille d'entretien. Un guide destiné à garantir des conditions similaires d'un entretien à l'autre. Un guide régissant le cadre et l'orientation de la discussion. Il consiste à consigner les thèmes de base à aborder. Ceux-ci concernaient la préparation, la formation, la participation, la compréhension et la discussion autour du changement informatique.

Dans un cadre d'entretiens semi-directifs, les guides d'entretiens sont utilisés avec une importante marge de manœuvre. « *Les thèmes ne doivent pas nécessairement être introduits dans un ordre séquentiel pré-établi, mais selon leur degré de proximité avec les thèmes abordés par l'interviewé* » (Evrard et al., 1997 : 95)⁷⁰⁷.

⁷⁰⁶ Allard-Poesi F., Drucker-Godard C. et Ehlinger S. (1999), « Analyses de représentations et de discours », in Thiétart R.A. (Eds), *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, p.449-475.

⁷⁰⁷ Op. cit.

2.2.2.2 La relation chercheur-interviewé

Nous avons cherché à établir systématiquement une relation de confiance avec les différents candidats à l'entretien. Nous avons toujours expliqué notre objectif vis-à-vis de la rencontre et garanti la totale confidentialité des informations recueillies. L'établissement de cette relation de confiance était d'autant plus important que nous procédions à l'enregistrement des entretiens. L'usage du magnétophone permet en effet de conserver l'intégralité des opinions exprimées, rendant les données discursives plus exhaustives et plus fiables. Malgré la prudence dans les propos que la situation d'enregistrement peut faire naître chez le sujet interviewé, la prise de notes du chercheur s'en trouve allégée, ce qui facilite la concentration sur la conduite de l'entretien en privilégiant la relation avec l'interviewé. « *L'entretien exige sagacité et vivacité de la part du chercheur* » (Baumard et al., 1999 : 236)⁷⁰⁸.

A travers ces entretiens, nous avons eu la confirmation que la nouvelle situation de gestion de projet était génératrice de moins d'appréhensions, voire d'aucune, quant à son issue. Que l'équipe de consultants était jugée comme étant très compétente. Que le projet apparaissait comme maîtrisé. Les salariés étaient clairement confiants concernant la bascule informatique.

2.2.2.3 L'analyse des entretiens

La phase préalable à un traitement qualitatif des données, consiste à retranscrire intégralement les entretiens pour pouvoir les analyser correctement. Les quinze entretiens précédents ont donc été retranscrits.

Après la retranscription nous avons mis l'ensemble des informations à plat pour les regrouper par thèmes. Les thèmes retenus étaient ceux qui avaient guidé le déroulement des entretiens. Cette étape correspond à celle où « *le chercheur dispose d'un ensemble de données qu'il tente de mettre en ordre au sein d'un cadre plus large afin de trouver une conceptualisation sous-jacente* » (Angot et Milano, 1999)⁷⁰⁹.

⁷⁰⁸ Op. cit.

⁷⁰⁹ Angot J. et Milano P. (1999), « Comment lier concepts et données ? », in Thiétart R.A. (Eds), *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod., p.169-187.

Concrètement nous avons appliqué aux données collectées les techniques d'analyse développées par Glaser et Strauss (1967)⁷¹⁰ et Glaser (1978)⁷¹¹. Cette méthodologie nous a servie pour organiser notre réflexion et développer un ensemble d'hypothèses dans une « théorie⁷¹² ». Il s'agit d'une technique d'analyse de contenu parmi d'autres, selon laquelle « *le chercheur se fonde sur sa sensibilité et ses intuitions dans le but de faire ressortir des thèmes communs où les contradictions, à partir des données qui servent de base à son interprétation* » (Usunier et al., 1993)⁷¹³. Elle inclut les actions de codage, de codage sélectif et impose en parallèle la rédaction de mémos. « *Le codage ouvert consiste essentiellement à nommer et catégoriser les phénomènes grâce à un examen approfondi des données. Le principe consiste alors à comparer les données et à les classer en ensembles et sous-ensembles selon leur similarité. Appelées catégories, celles-ci permettent de réduire progressivement le nombre d'unités avec lesquelles le chercheur doit travailler* » (Angot et Milano, 1999 : 177)⁷¹⁴.

Morse (1994 : 225)⁷¹⁵ indique que pour appliquer cette méthode, le chercheur doit traiter entre trente et cinquante cas. Les deux séries d'entretiens ont été menées à l'aide du même guide d'entretien. Aussi, disposons-nous du minimum de cas requis pour arriver à la saturation des informations tel que le préconisent Glaser et Strauss (1967)⁷¹⁶.

Générer une « théorie » à partir des données signifie que nombre de concepts sont travaillés en permanence en relation avec les informations issues du terrain (Strauss et Corbin, 1994)⁷¹⁷.

⁷¹⁰ Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), *The discovery of Grounded Theory : strategies for qualitative research*, New York, Aldine de Gruyter.

⁷¹¹ Glaser B.G. (1978), *Theoretical sensivity : advences in the methodology of Grounded Theory*, California, The Sociology Press.

⁷¹² Ce terme est à entendre dans un sens large. Pour les auteurs, une théorie est « une stratégie pour manier des données ».

⁷¹³ Usunier J.C., Easterby-Smith M. et Thorpe R. (1993), *Introduction à la recherche est gestion*, Paris, Economica.

⁷¹⁴ Op. cit.

⁷¹⁵ Morse J.M. (1994), « Design funded qualitative research », in Denzin N.K. et Lincoln Y.S. (Eds), *Handbook of qualitative research*, Sage publications, p.220-235.

⁷¹⁶ Op. cit.

⁷¹⁷ Strauss A. et Corbin J. (1994), « Grounded Theory methodology : an overview », in Denzin N.K. et Lincoln Y.S. (Eds), *Handbook of qualitative research*, Sage publications, p.273-285.

2.2.3 *L'analyse documentaire*

L'analyse des documents et des archives est une opération de structuration d'informations éparses, pour aboutir à un résultat original utilisable pour le chercheur. Elle ne se traduit pas dans un sous-produit ou un concentré des dossiers initiaux. Mais dans la création d'une structure, où les informations prennent place par rapport à leur nature et par rapport aux questions de recherche envisagées.

L'analyse documentaire ou le travail sur les archives, s'évertuent à proposer les relations déterminantes du contexte (mécanismes économiques, rapports sociaux) sans être empreints des intentions et perceptions des acteurs organisationnels.

Dans le cadre de notre seconde étude de terrain, nous avons procédé à l'analyse des écrits récents. L'utilisation de documents récents sert, d'abord à établir une chronologie précise du processus étudié. Mais c'est aussi un moyen de générer des questions précises aux acteurs sur leur vécu. Comme l'indiquent Thiétart et Marmonier (1988)⁷¹⁸, « *les informations sont passées aux filtres de la publication et de la mémoire* ». Ce travail d'investigation vient donc en complément des autres dispositifs de recueils de données (Yin, 1989)⁷¹⁹, à la fois pour préciser les contacts directs et pour trianguler les informations.

Notre analyse documentaire a été menée en amont et en parallèle des entretiens. En amont, elle nous a permis de procéder à une reconstruction chronologique des événements. Nous avons intégré l'organisation trois semaines avant la bascule informatique. Le projet était réactivé depuis dix-huit mois. Aussi, le travail sur l'écrit nous a-t-il permis :

- D'identifier les phases suivies par le processus avant notre arrivée.
- De repérer les participants.

En d'autres termes, l'analyse documentaire nous a permis de retracer le contexte « socio-temporel » du projet jusqu'à notre arrivée dans l'organisation. Les documents

⁷¹⁸ Thiétart R.A. et Marmonnier L (1988), « L'histoire, un outil pour la gestion ? », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.162-171.

⁷¹⁹ Op. cit.

nous ont permis de comprendre une partie des faits et de leurs enchaînements. Il nous a permis de resituer certains contextes d'action.

Les ressources documentaires dont nous avons disposé étaient les suivantes :

Tableau 19 : Sources de documentation du cas (B)

Type de document	Informations recueillies
<i>Slides des réunions du comité de pilotage du projet.</i>	<p>Ces documents nous ont permis de retracer la chronologie du processus de déploiement du système et sa structuration.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ils établissent mensuellement un bilan complet sur l'état d'avancement du projet (planification des modules, reprise des données, fiches d'instructions, responsabilités, etc.). - Ils nous ont permis d'identifier les principaux acteurs concernés. - Ils indiquent les dates charnières de l'évolution du projet.
Supports de formations.	Ces documents nous ont servi de prétexte pour entrer en contact avec les utilisateurs finaux et recueillir leurs opinions.
Bulletins d'information internes.	Ces documents ont été dédiés au projet, ils permettent par conséquent de situer le discours sur le changement, de relever les messages véhiculés.

La démarche qualitative laisse au chercheur un degré de liberté important dans la réalisation de son projet. Le cadre théorique n'est pas arrêté avant les études de terrain. Les questions de recherche se construisent par l'articulation entre la théorisation et le réalisme empirique. L'observation ne se porte pas, seulement, sur des espaces prédéterminés. Au contraire, les connaissances pratiques des acteurs, leur formalisation du problème même, interviennent dans la construction de l'objet.

2.3 L'exploitation des résultats

Sauf cas spécifique (*survey*, synthèse de la littérature), toute recherche s'applique à une certaine réalité. Donc, que l'on induise du terrain des observations pour les analyser ou que l'on ait une stratégie de vérification d'une théorie et d'hypothèses, à un moment ou

à un autre, l'observation sur le terrain est nécessaire (Wacheux, 1996)⁷²⁰. Dans le cadre de notre recherche, cette phase a été réalisée par l'observation *in situ*. Cette méthode correspond à une démarche qualitative. Elle repose sur trois orientations structurantes parmi lesquelles figure le principe de rectification (Wacheux, 1995)⁷²¹. Mole (1990)⁷²² résume cette position heuristique avec concision « *on trouve d'abord, on démontre ensuite* ».

2.3.1 *Les structurations de la question de recherche*

Notre recherche a été motivée par l'ambition de comprendre ce qui se joue dans un processus de changement. La première étude (observation participante au sein de la PME (A) et entretiens confirmatoires) nous a fourni les premières bases de notre construction explicative. La recherche s'est orientée vers l'étude du poids du facteur humain dans l'explication des résultats d'un changement. L'attention s'est en particulier portée sur :

- Les aspects sociaux des échecs de mise en œuvre de changement organisationnel.
- Les phénomènes de résistances au changement.

Notre seconde étude de cas, nous a permise d'observer une situation *a priori* similaire à la première (étude de la mise en place d'un progiciel intégré au sein d'une PME), mais les résultats du changement ont été différents. Ce qui a eu pour effets :

- D'invalider certaines de nos conceptions initiales.
- De modifier notre questionnement de recherche.

Après la seconde période d'observation, nous avons réorienté l'analyse de nos deux études cas (un cas d'échec et un cas de succès) en vue de découvrir ce qui avait pu faire la différence en faveur de la réussite du second changement. Ainsi, notre protocole de recherche s'achève-t-il sur une étude comparative. La recherche est toujours motivée

⁷²⁰ Op. cit.

⁷²¹ Op. Cit.

⁷²² Moles A. (1990), *Les sciences de l'imprécis*, Paris, Seuil.

par l'ambition de comprendre ce qui se joue dans un processus de changement, mais la construction explicative diverge, la problématique s'en trouve enrichie.

2.3.2 *Les conclusions d'une analyse comparative*

A certains égards, toute recherche est d'une manière ou d'une autre un exercice de comparaison. Les études de cas ou les histoires de vies, analysent des différences. Dans cette perspective, les comparaisons sont en réalité un prétexte pour un mode d'analyse particulier.

La méthode comparative, proprement dite, résulte d'une problématique de la confrontation entre plusieurs contextes pour expliquer des différences. Elle « *constitue un "instrument de connaissance" »*⁷²³ qui permet de mettre à jour les structures sous-jacentes au réel.

Selon les recherches, un biais inhérent à cette méthode résulte du fait que la comparaison entre deux contextes d'entreprises ne permet pas de distinguer sans ambiguïté les facteurs d'environnement déterminants, des logiques d'action individuelle. L'exploitation et la mise en forme des résultats de notre analyse comparative éludent ce problème (voir chapitre 5⁷²⁴).

⁷²³ Cf. Lauzel (1956), Conférence sur les comparaisons inter-entreprises, OECE, Vienne, 17-20 septembre. Cité par Wacheux (1996 : 102).

⁷²⁴ Cf. la définition des configurations opérationnelles *ad hoc*. Elles sont considérées comme le résultat opérationnel contigu à des déterminations à la fois environnementales et individuelles. Mais, le poids relatif de chacune de ces déterminations n'est pas « une variable explicative » de l'émergence de ces configurations et cela ne modifie pas nos réflexions sur le sujet.

Conclusion du chapitre 4

L'objectif de ce chapitre consistait à présenter notre parcours de recherche, ses tenants et ses aboutissants en terme de méthodologie.

En résumé, notre recherche :

- Repose sur l'étude comparée de deux observations *in situ*.
- Se situe dans un processus récursif de construction de sens à travers des phases d'abduction, de déduction et d'induction.

Cette recherche est « exploratoire ». Sa visée est résolument la construction explicative, plutôt que le test ou la validation de théories préexistantes. Son enjeu est de produire des éléments conceptuels et empiriques qui permettent de progresser dans la compréhension des logiques de gestion du changement organisationnel.

Chapitre 5 : La gestion du changement organisationnel, de la théorie à la pratique

Nous avons vu précédemment que le changement se déploie dans un contexte organisationnel empreint de rationalités à la fois technico-économiques (cf. chapitre 1) et sociopolitiques (cf. chapitre 2). De plus, sa gestion est subordonnée à un système de contraintes plus ou moins objectives (cf. chapitre 3).

Dans ce dernier chapitre, nous allons montrer qu'à l'introduction d'un changement, les différentes rationalités⁷²⁵ organisationnelles précitées se cristallisent spontanément. Elles déterminent un certain agencement opérationnel *ad hoc* dont va dépendre l'orientation finale du changement. Cette configuration peut comporter des irréversibilités opérationnelles dommageables dans le sens où elles peuvent conduire à l'échec du changement. Il s'agit par conséquent de les repérer et d'intervenir de manière à guider le changement dans le sens souhaité.

Autrement dit, nous avançons l'idée que la gestion du changement passe par l'« intendance » d'une configuration opérationnelle. Cette intendance étant assurée par un médiateur. Ce médiateur va procéder à une double médiation :

- Rénovatrice et créatrice de liens entre la théorie et la pratique, au profit de la gestion du changement.
- Curative ou préventive de conflits selon les cas. Conflits entre les praticiens en charge de la gestion du changement et leurs subordonnés en charge de la mise en œuvre de celui-ci.

⁷²⁵ Économiques, politiques et « mentales ».

Section 1: De la réalité brouillée à l'émergence d'une configuration opérationnelle *ad hoc*

L'objet de cette première section est de rendre compte de l'analyse d'un changement organisationnel engendré par l'introduction d'un nouvel outil de gestion informatique. Nos deux observations participantes nous ont permise de procéder à une analyse comparative des conditions de mise en œuvre d'une instrumentation de gestion. Cette analyse nous a conduite à mettre en avant la conception de configurations opérationnelles contextuelles comme élément déterminant du succès ou de l'échec d'un projet de changement.

1.1 D'une rationalisation *a priori* à une mise en cohérence *a posteriori*

Dans la conduite du changement organisationnel, les stratégies rationalistes restent les plus répandues. Elles procèdent de l'idée selon laquelle une entreprise est d'autant plus efficace qu'elle fonctionne sur la base de connaissances rationnelles. En conséquence, les interventions s'appuient sur des méthodes et outils dont les maîtres mots sont structuration et mesure. On accorde beaucoup de poids à la quantification et aux modèles analytiques prescriptifs, ainsi qu'à la planification des processus à mettre en œuvre. Ces stratégies s'inscrivent dans la droite ligne des conceptions normatives du fonctionnement des organisations⁷²⁶ (Gilbert, 1998)⁷²⁷. Elles contribuent à l'apologie de la rationalité technique et économique, qui légitime la démarche des gestionnaires lorsqu'il s'agit de mettre en place de nouveaux outils de gestion. Cependant, cette rationalisation technico-économique *a priori* est conditionnée, dans les faits, par le besoin de mises en cohérence *a posteriori*. Lorsque l'instrument est concrètement mis en œuvre au sein de l'entreprise les standards technologiques peuvent être mis à mal. Divers ajustements s'opèrent.

⁷²⁶ Cf. Taylor, Fayol ou Weber.

⁷²⁷ Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?*, Paris, Economica.

1.1.1 *Le choix rationnel de la mise en place d'un ERP*⁷²⁸

L'évolution, les progrès et les modes des technologies de communication offrent constamment des opportunités de réflexion et de choix stratégiques pour les entreprises. Le risque d'être moins performant ou simplement d'apparaître moins moderne est un ressort puissant du jeu concurrentiel. Amplifié par les acteurs de l'offre, le discours en faveur de technologies de l'information, crée une pression considérable sur les entreprises (Rowe, 2000)⁷²⁹.

L'idée d'un progiciel permettant de savoir à tout moment ce qui se passe dans l'entreprise (traçabilité en temps réel des différents flux) est née outre Rhin à la fin des années 70 chez SAP. Créé par une poignée d'anciens d'IBM, le premier progiciel (logiciel professionnel standardisé) était dédié à la finance. Devant son succès, SAP a eu l'idée d'étendre son savoir-faire à l'ensemble des fonctions de l'entreprise (production, achats, stocks, ressources humaines) de manière à les faire communiquer entre elles. L'intégration ainsi réalisée représentait alors une nouveauté absolue.

SAP R/3 appartient à la catégorie des progiciels intégrés de gestion visant à un environnement informatique unifié pour toutes les fonctions de l'entreprise. Le but est d'assurer la centralisation et un traitement homogène des informations et par-là même la création d'une base de données communes.

La décision d'investir dans une technologie de type ERP revient à la direction générale. Elle a à sa disposition plusieurs raisons, souvent d'ordre technique, pour justifier le choix d'implantation du nouvel outil. L'observation du terrain montre que les discours de changement étayés avant tout par des logiques technico-économiques sont jugés clairs par les salariés et passent plus facilement. La légitimité des managers est de moins en moins assise sur l'acceptation de leur emprise sur le groupe et de plus en plus rattachée à la cohérence de leur discours. La communication apparaît de plus en plus « *déclaratoire* » et de moins en moins « *dialogique* » (Pluchart, 1998)⁷³⁰. La rationalité technico-économique cautionne ce genre de communication.

⁷²⁸ *Entreprise Resource Planing*.

⁷²⁹ Rowe F. (2000), « Systèmes d'information : contexte et processus de changement », *Communication au 2^e Colloque L-P-M*, 2 et 3 novembre, École des Mines de Paris.

⁷³⁰ Op. cit.

Encadré 24 : Extrait d'entretien avec le DRH de la SNPE

« Il y a des changements qui exigent une intervention RH plus ou moins grande. Il y a des changements pour lesquels on n'a pas grand chose à faire pour que ça passe bien. Par exemple, la création d'un nouvel atelier. Pour les salariés la création d'un nouvel atelier signifie qu'on investit sur le site, ça veut dire que l'entreprise se développe, le changement est perçu positivement. Notre seule contrainte est pédagogique. Il faut former les gens au travail dans le nouvel atelier. C'est la même chose pour l'introduction d'une nouvelle technologie. **La technique vient en appui et participe à la légitimation du changement.** »

Source : Toulouse, le 7 mai 2002.

Tel que cela est repris dans l'encadré ci-après, l'argumentation en faveur de la mise en œuvre d'un ERP reposait essentiellement, avant 2000, sur le passage obligé à l'Euro et le spectre du bogue (*bug*) de l'an 2000. Depuis, on met en avant la valeur d'un outil permettant d'accéder à un système d'information globalement plus performant. En outre, l'ERP présente un intérêt particulier pour les multinationales en permettant d'homogénéiser des données issues de systèmes d'information d'entreprises auparavant indépendantes.

Encadré 25 : Les principales raisons d'adopter un ERP.

Premier objectif : remplacer, par des solutions récentes et innovantes, des applications ne supportant ni l'an 2000 ni l'Euro.

Second objectif : Optimiser l'organisation de l'entreprise autour d'une solution structurante, pour disposer d'un référentiel commun et supprimer les cloisonnements internes.

Troisième objectif : créer un avantage concurrentiel tout en permettant à l'entreprise d'absorber son expansion future.

Source : site internet SAP France regroupant, entre autre, les témoignages de Lhotellier Montrichard, AlliedSignal Sogefi Aftermarket Europe, Eurostyle, Plastic Omnium, l'Aérospatiale.

Au demeurant, le choix de la technologie ERP peut être vu comme l'adoption et la promotion d'un modèle organisationnel fondé sur les meilleures pratiques ainsi que sur une structure et des systèmes de gestion homogènes et formalisés. En d'autres termes, l'outil est un moyen reconnu d'accroître la rationalisation des systèmes de gestion.

1.1.2 La rationalité d'usage, a posteriori

Le déploiement et la mise en œuvre de systèmes de gestion intégrée, sont souvent considérés comme une révolution par rapport aux projets d'informatisation traditionnels

à cause de leur complexité technologique et de leur impact organisationnel important (Hammer, 1999⁷³¹ ; Taylor, 1998⁷³² ; Davenport, 1998⁷³³).

1.1.2.1 Impacts organisationnels

Une spécificité des technologies de l'information tient au fait qu'elles touchent tous les niveaux de l'entreprise. Les solutions qui s'ouvrent concernent tout à la fois la manière de déployer les activités productives, de concevoir leurs modes d'articulation, de repenser les rapports hiérarchiques. Plus précisément, certains auteurs soulignent que les technologies de l'information permettent d'améliorer les mécanismes et les procédures de contrôle (Beniger, 1986)⁷³⁴, qu'elles permettent une plus grande flexibilité et une moindre dépendance à l'égard du marché (Walton, 1989)⁷³⁵. Parallèlement, elles contribuent à renforcer et à créer des liens et des connexions entre l'entreprise et son environnement immédiat (fournisseurs, clients ou autres entreprises du secteur) (Johnson et Vitale, 1988⁷³⁶)⁷³⁷.

En ce qui concerne plus précisément les systèmes de gestion intégrée, ceux-ci sont souvent vus par les gestionnaires comme une façon inédite d'amener leur organisation à une plus grande intégration. Celle-ci doit permettre, à terme, une plus grande efficacité intra- et inter-organisationnelle, de façon à répondre aux pressions concurrentielles et stratégiques (Somers et Nelson, 2001)⁷³⁸. En pratique, la transformation organisationnelle provoquée par l'implantation des systèmes ERP touche plusieurs, voire toutes les fonctions de l'entreprise. Elle affecte des processus inter-fonctions, inter-départements et inter-organisations (Wagle, 1998)⁷³⁹.

⁷³¹ Hammer M. (1999), «Up the ERP revolution», *Informationweek*, n°720, février, p.186.

⁷³² Taylor J. (1998), «Participative design : linking BPR and SAP with an STS approach», *Journal of Organisational Change Management*, vol.11, n°3.

⁷³³ Davenport T. (1998), «Living with ERP», *CIO Magazine*, vol.12, n°5, p.3.

⁷³⁴ Beniger J.R. (1986), *The control revolution : technology and the economics origins of the information society*, Cambridge, Harvard University Press.

⁷³⁵ Walton R.E. (1989), *Up and running : integrating information technology and the organization*, Boston, Harvard Business School Press.

⁷³⁶ Johnson H.R. et Vitale M.R. (1988), «Creating competitive advantage with inter-organizational information systems », *MIS Quarterly*, juin.

⁷³⁷ Pour une synthèse des relations entre les technologies de l'information et la structure des organisations on peut se reporter à Rowe F. et Stuck D. (1995), «L'interaction Télécommunications-Structures des organisations : perspectives, théories et méthodes », *Économie et Société*, série « Sciences de Gestion », n°21, mai.

⁷³⁸ Somers T. et Nelson K. (2001), «The impact of critical succes factors across the stages of enterprise resource planning implementations», *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*.

⁷³⁹ Wagle D. (1998), « The Case For ERP Systems », *The McKinsey Quarterly*, n° 2, p.131-181.

Dans le cadre défini par les concepteurs de « l'outil ERP », il apparaît clairement que l'organisation subit différentes transformations organisationnelles dans la mesure où il faut s'adapter à la structure technologique imposée par le progiciel (voir encadré ci-après).

Encadré 26 : Le mythe de la rationalité

« Il est important de chercher précisément le modèle d'entreprise désiré, avant d'installer cet outil. Il ne faut pas chercher à faire du spécifique avec un progiciel de gestion intégré. En effet, l'ERP est un outil structurel qui ne doit pas s'adapter à l'entreprise, mais que l'entreprise doit intégrer dans une nouvelle organisation. »

Source : *Progiform 2000*, Échange n°170, Le Goff - Schneider Electric High Voltage.

« (...) Pour augmenter la productivité et l'efficacité –but du jeu de l'ERP- il faut adapter l'organisation de l'entreprise au progiciel et non l'inverse. » « (...) Il faudrait multiplier les efforts de communication avec les utilisateurs (dans l'idée de leur faire accepter une solution non négociable). »

Source : *Informatique Magazine*, septembre 1999.

En tant que solution d'affaires, les fournisseurs de systèmes de gestion intégrée ou ERP tels que *SAP*, *PeopleSoft* et *Oracle*, fournissent à l'entreprise une plate-forme technologique qui lui permettra de supporter l'ensemble de ses activités principales de façon harmonieuse grâce à la mise en place d'un répertoire de données communes, des meilleures pratiques d'affaires et des processus qui en découlent. Ainsi, chaque module du système (finance, gestion des ressources humaines, etc.) est conçu en parfaite intégration avec les autres modules du système et les processus d'affaires sous-jacents. Ceux-ci sont fournis à l'entreprise sous forme de modèles de processus nommés *Blueprints*. L'entreprise doit faire la révision de ses propres processus afin d'implanter les modèles de ceux fournis par le système. Les modifications des *Blueprints* sont limitées au paramétrage, c'est-à-dire à la suppression de certaines composantes de processus qui ne seront pas utilisés par l'entreprise. L'objectif de la révision des processus, dans un projet ERP, est l'adaptation de l'entreprise au nouveau système. D'un point de vue purement technique, cela permet d'implanter des modules sans

modifications coûteuses (Parr, 2000⁷⁴⁰ ; Austin et Nolan, 1999⁷⁴¹ ; Somers et Nelson, 2001⁷⁴²).

1.1.2.2 Impacts humains

« *L'illusion technologique nous conduit à oublier que les technologies de l'information sont des technologies de l'organisation* » (Besson, 1999)⁷⁴³. Cette illusion est celle du primat de la raison logique, d'une idéologie de la transparence totale qui rend le comportement des acteurs que l'on dirige, prévisible et donc manipulable. « *Dans les faits, cette logique "machinique" entre inévitablement en confrontation avec une autre, celle du vivant* » (Gilbert, 2001)⁷⁴⁴.

Dans un projet de mise en œuvre d'ERP, l'organisation est considérée comme un ensemble de processus, appréhendés comme un flux de travail. Elle va alors être modélisée comme un ensemble de gammes opératoires. Le problème est que les éditeurs ne voient pas derrière les gammes opératoires, des utilisateurs avec des métiers, des rôles et des marges de liberté. En somme, les « *concepteurs véhiculent la même image de l'organisation-machine que les ingénieurs industriels de la première heure. Comme eux, ils confondent l'écriture de procédures et la construction d'une organisation. Illusionnés dans un exercice de reengineering virtuel, ils oublient que l'organisation est un système sociotechnique, un subtil équilibre de modes opératoires, de métiers, de relations d'influences et de valeurs.* » (Besson, 1999)⁷⁴⁵.

L'introduction d'un nouvel outil informatique tel que l'ERP SAP affecte l'ensemble du personnel de l'entreprise. Elle amène nécessairement des décalages entre les différents modes d'appropriation de l'outil. Les impacts personnels sont variables compte tenu de la diversité des applications et des caractéristiques des populations concernées. Les écarts entre les différentes populations de salariés et d'utilisateurs deviennent rapidement des sources de tensions potentielles dans les rapports sociaux :

⁷⁴⁰ Parr A.N. et Shanks G. (2000), «A taxonomy of ERP implementation approaches», *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on Systems Research*, p.1-8.

⁷⁴¹ Austin R.D. et Nolan R.L. (1999), «Manage ERP initiatives as new ventures, not IT projects», *Working Paper 99-024*, Harvard Business School.

⁷⁴² Op. cit.

⁷⁴³ Besson P. (1999), « Les ERP à l'épreuve de l'organisation », *Système d'information et Management*, vol.4, n°4, p.21-51.

⁷⁴⁴ Gilbert P. (2001), « (N)TIC et changement organisationnel », *Papier de recherche du GREGOR*, 12p.

⁷⁴⁵ Op. cit.

- Les uns sont déjà « habitués » aux technologies de l'information ou ils sont à même de se les approprier facilement.

- Les autres doivent fournir un effort important pour accepter ces technologies et les utiliser efficacement dans un environnement de travail reconstruit.

Les premiers n'ont souvent aucune conscience des difficultés techniques et culturelles que peuvent rencontrer les seconds.

Ainsi, l'application d'un système rationnel d'information à une organisation se heurte souvent à des obstacles plus profonds que ceux auxquels on pense généralement. « *Il ne s'agit pas seulement de bouleverser des habitudes, des intérêts ou des prérogatives. Tout un ensemble de pratiques, de relations, d'arrangements implicites, qui constituent la base réelle du système de pouvoir de l'entreprise, se trouve remis en cause* » (Mendras et Forsé, 1983 :118)⁷⁴⁶.

1.2 L'émergence de configurations opérationnelles *ad hoc*

Au fil du processus de changement, la mise en cohérence qui se produit au niveau des décisions et des actions opérationnelles, contribue à l'établissement d'une configuration opérationnelle *ad hoc* susceptible de créer des irréversibilités influentes. C'est ce que nous allons illustrer, puis formaliser, sur la base de l'analyse comparative de nos deux études de cas.

1.2.1 Un cas d'échec relatif de l'introduction d'un progiciel intégré

Le premier cas est relatif à la mise en place du progiciel SAP au sein de la PME (A). Il s'agit d'un cas d'échec relatif, dans la mesure où le nouvel outil n'a pas répondu immédiatement aux attentes de l'entreprise cliente.

1.2.1.1 Les principales étapes du changement

La direction de la PME a décidé, fin 1995, d'adopter, et de mettre en place, le progiciel de gestion intégrée standard SAP R/3. A cet effet, elle a fait appel à un cabinet de conseils (français) pour assurer la mise en œuvre du progiciel.

⁷⁴⁶ Op. cit.

Le cabinet de conseils a commencé par « débaucher » l'équipe informatique (démarche d'*outsourcing*). Ensuite il a entrepris le paramétrage du progiciel.

Pour fonctionner le progiciel doit « correspondre » à l'entreprise cliente, c'est-à-dire être configuré minutieusement. En d'autres termes, le paramétrage constitue une étape cruciale. Celle-ci a duré plusieurs mois. Soucieux d'exhaustivité, le progiciel R/3, dernier-né de la gamme SAP (à l'époque), ne compte pas moins de 500 tables de paramétrage et 12 000 critères. On comprend mieux le recours aux consultants formés et certifiés par les éditeurs du progiciel.

C'est à la fin du premier trimestre 1996, que le travail de paramétrage a débuté. Il a été assuré par les consultants en collaboration avec les anciens informaticiens de l'entreprise et une équipe projet constituée entre autre d'utilisateurs clés. L'équipe informatique a eu pour mission de construire l'architecture fonctionnelle du système existant, de réaliser le cahier de paramétrage, de conseiller l'équipe projet dans le choix des solutions. L'équipe de projet a dû, quant à elle, identifier les impacts organisationnels du paramétrage, identifier les besoins vrais pour rédiger le cahier des charges, tester et valider les solutions techniques proposées par les informaticiens. Le responsable de projet a eu en charge la maîtrise de la complexité fonctionnelle de l'ensemble. Il a assumé la définition des produits finis à élaborer, il a assuré l'établissement et le respect des procédures organisationnelles, il a défini et suivi le planning du projet en délais et en coûts. Il a également coordonné l'ensemble des activités menées par l'équipe projet, géré les relations entre les différents intervenants, animé les réunions de pilotage et celles de suivi du projet.

Les différents acteurs de l'équipe de projet ont été formés en priorité aux logiques du progiciel afin de faciliter la phase de choix de paramétrages. Le reste du personnel a été formé, par les consultants, à partir du dernier trimestre de l'année 1996. La formation des utilisateurs finaux n'a pas été la même que celle des utilisateurs clés. On a procédé à une rapide présentation du progiciel dans son ensemble, puis on est passé aux applications pratiques de son utilisation propre à chaque service. Autrement dit, la formation a été spécifique à chaque service⁷⁴⁷, visant à familiariser chacun des employés avec les écrans de saisie qui leur étaient propres.

⁷⁴⁷ Service de la comptabilité, des achats, des ventes, de la réception, de l'expédition et de l'après vente.

Le 1^{er} décembre 1996, l'entreprise a procédé au basculement des données informatiques de l'ancien système sur le nouveau. Divers problèmes sont apparus aussitôt. Les premiers d'entre eux ont été réglés au fur et à mesure de leur apparition, par les consultants, il s'est agi de simples mises au point. Mais par la suite, d'autres problèmes sont apparus. Le système s'est bloqué. Puis il est reparti, mais en présentant de sérieuses lenteurs ainsi que des dysfonctionnements tels que la perte de commandes entre la saisie des informations par le service commercial et l'édition de celles-ci au service d'expédition. Le système ne s'est pas stabilisé. Il n'a pas fonctionné correctement pendant plusieurs semaines, ce qui a démotivé le personnel et rebuté certains clients.

A la fin du premier semestre de l'année 1997, l'entreprise s'est séparée des consultants qu'elle a, au passage, traîné en justice.

En juillet 1997, une partie de l'équipe informatique employée par le cabinet de conseils a réintégré la PME. Les informaticiens ont été envoyés en formation chez l'éditeur du progiciel (chez SAP-Paris). A leur retour, ils ont travaillé une année à reprendre les paramètres et à éliminer les anomalies bloquantes du système.

Depuis juin 1998, les différents membres de la PME estiment que le système est opérationnel. Il tourne dans tous les services sans qu'il n'y ait plus de bogues (*bugs*) de saisie ou de défauts de transmission d'informations. Il permet de livrer le client, même s'il reste des anomalies qui empêchent la gestion des relances de ces derniers pour ce qui est du paiement des factures.

En 1999, l'entreprise a mis en place la nouvelle version du progiciel ce qui a eu pour conséquence de faire émerger les dernières anomalies de paramétrage du système. Désormais celui-ci fonctionne correctement et le personnel l'apprécie véritablement.

1.2.1.2 Les faits inhérents au déploiement du système

Un projet ERP est un projet de changement au cours et à travers duquel doit se reconstruire de la cohérence organisationnelle. Cette reconstruction se traduit dans les faits par l'émergence de conflits ou de discussions plus ou moins animées.

- Les conflits de mode opératoire

Le conflit de mode opératoire porte sur la définition et la meilleure manière de réaliser une tâche ou un ensemble de tâches. Il s'agit d'un conflit entre des « hommes

d'expérience » qui, à la lumière de leurs pratiques accumulées, défendent leur *one best way*. A titre d'exemple, les acteurs vont se confronter sur la question des procédures d'enregistrement d'une commande, sur la manière de saisir une facture, sur les méthodes de calcul d'un coût de revient etc.

Nous avons pu observer ce type de conflits au cours du paramétrage du système. Ils ont opposé les consultants aux utilisateurs clés (membres de l'entreprise) et ont largement influencé l'opinion des employés vis-à-vis des consultants. Lorsque nous sommes revenus sur le site, trois ans après l'implantation du système, les commentaires étaient unanimes :

« Les consultants étaient des ingénieurs inabordables, qui nous faisaient sentir qu'ils n'avaient pas les mêmes valeurs que nous et qu'ils savaient mieux que nous ! »⁷⁴⁸, « Ils nous prenaient pour des idiots et ne nous écoutaient pas ! »⁷⁴⁹, « Il y avait un réel problème de communication, les contacts étaient difficiles, l'incompréhension était totale. »⁷⁵⁰.

- Les conflits d'influence

Le conflit d'influence porte sur la distribution du pouvoir. A ce sujet, Besson (1999)⁷⁵¹ distingue les conflits verticaux et les conflits horizontaux.

A la faveur des conflits verticaux, Besson (1999)⁷⁵² repose la question de la centralisation et de la décentralisation. Il évoque les conflits d'entités et de filiales qui disposaient d'un large pouvoir discrétionnaire avant l'implantation de l'ERP. Il cite l'exemple de conflits qui ont émergés autour de la maîtrise de la nomenclature client. Il les explique par le fait que le progiciel induit un mouvement de centralisation qu'aucun des acteurs n'avait envisagé et ne souhaitait. Nous n'avons observé aucun conflit de ce type dans le cas (A). Le progiciel était appliqué à la seule PME, il ne la mettait pas en relation avec d'autres entités.

⁷⁴⁸ Propos tenus par l'utilisateur clé du service achats (en juin 1999).

⁷⁴⁹ Propos tenus par l'utilisateur clé de l'expédition (en juin 1999).

⁷⁵⁰ Propos tenus par l'utilisateur clé du service des stocks (en juin 1999).

⁷⁵¹ Op. cit.

⁷⁵² Op. cit.

En revanche, nous avons été témoin de nombreux conflits horizontaux. En particulier entre le service des ventes et celui des expéditions.

A la faveur des conflits horizontaux, Besson (1999)⁷⁵³ évoque la redéfinition hiérarchique des métiers, des fonctions et des rôles. Sur le plan organisationnel, la PME observée était fortement cloisonnée. Les services étaient bien distincts les uns des autres. En particulier, le service des expéditions occupait un bâtiment isolé du reste de l'entreprise (séparé par une route). La mise en place d'un système intégré opère un décloisonnement fonctionnel. Tous les services sont mis en réseau. Le décloisonnement concerne principalement l'accessibilité et la fluidité des informations ce qui permet de mieux coordonner les processus. C'est particulièrement le cas en ce qui concerne la chaîne logistique. Les ordres d'achats, la gestion des stocks et des flux peuvent être assurés de manière plus efficace. Concrètement, la saisie d'une commande est directement répercutée sur la gestion des stocks et programmée à l'expédition. Or, les membres de la PME observée, n'étaient pas préparés à ce décloisonnement. Au service des ventes, la gestion des commandes pouvait paraître de ce fait moins souple. La moindre modification de commande (annulation ou complément) oblige le service des ventes à rendre des comptes aux autres services en particulier si la préparation de la commande a déjà eu lieu. Avant le progiciel le service des ventes disposait de plus de liberté pour manipuler la gestion de ses commandes.

Dans l'absolu, l'ERP permet d'identifier clairement les responsabilités : on sait qui a saisi quoi et quand. Cependant, dans notre étude de cas, le système a présenté de graves dysfonctionnements au départ et ceux-ci ont favorisé l'émergence de conflits horizontaux latents.

A l'expédition, certains bons de commandes n'étaient pas édités, d'autres l'étaient deux fois. La facturation n'était pas gérée correctement non plus. Les problèmes de démarrage ont eu pour conséquence la perte de clients mécontents (facturés, mais non livrés ; livrés en retard ; livrés trop tôt ; facturés deux fois etc.). La conjugaison de ces dysfonctionnements a servi de prétexte à laisser éclater certains conflits.

« Au fur et à mesure des anomalies, la tension entre les différents services a augmenté, de même qu'à l'intérieur des services, la moindre faute de saisie supposée était

⁷⁵³ Op. cit.

dénoncée »⁷⁵⁴. A l'expédition, le personnel du service des ventes était montré du doigt : « La façon dont ils travaillent à l'ADV⁷⁵⁵ fait que les commandes ne sont pas saisies correctement et que nous on ne peut pas les éditer », « C'est encore l'échéancier des commandes qui bloque, ils ont encore dû faire une fausse manipe là-bas ! », « Nous, on obéit à l'échéancier, s'il est mal saisi ce n'est pas de notre faute »⁷⁵⁶. De leur côté, les membres du service des ventes se sont mis à disqualifier le personnel de l'expédition : « C'est fou, ils ne savent même pas éditer correctement un échéancier de commandes, c'est pourtant simple ! », « Ce n'est tout de même pas de notre faute s'ils impriment deux fois un même bon de commande, ce n'est pas notre boulot de suivre la commande jusqu'au bout »⁷⁵⁷.

A terme, il nous est apparu plus important de noter qu'au travers du conflit, les acteurs révèlent ce qui fait sens et ce qui compte pour eux. C'est ainsi que dans et par le conflit ils retissent des réseaux d'affinités, ils reconstruisent leurs identités, ils négocient des règles autonomes de travail. Ils (re)structurent leur environnement de travail.

1.2.1.3 Les entraves contextuelles au déploiement du système

En 1999, lors de l'observation participante réalisée au sein de la PME (B) nous avons eu l'occasion de repasser au sein de la PME (A), voisine. Avec un recul de trois années, nous avons procédé, en collaboration avec certains acteurs de l'entreprise, à une analyse rétrospective du projet d'implantation. Nous avons alors répertorié les faits saillants suivants :

- Le manque de maturité de la nouvelle version du progiciel (R/3) couplé à un manque d'expérience des consultants.

« Le paramétrage a été expédié et a manqué de rigueur. On a transféré des données défectueuses dans le nouveau système, elles n'étaient pas à jour (...) Il n'y a pas eu de mobilisation à ce sujet, les gens n'ont pas saisi l'importance de la chose et par conséquent ils n'ont pas été suffisamment rigoureux lors de la reprise des données »⁷⁵⁸.

⁷⁵⁴ Propos recueillis en 1999 auprès d'un membre du service de l'expédition.

⁷⁵⁵ Administration Des Ventes.

⁷⁵⁶ Propos tenus dans les bureaux du service expédition (en décembre 1996).

⁷⁵⁷ Propos recueillis lors d'un échange entre les membres du service des ventes avec les consultants (décembre 1996).

⁷⁵⁸ Témoignage de l'ancien utilisateur clé du service des achats. Il a participé au transfert et à la saisie des références des produits finis.

« Parmi les utilisateurs-clés désignés pour le paramétrage, tous ne connaissaient pas l'ancien système, ils n'ont pas été capables d'exprimer clairement leurs besoins vis-à-vis du paramétrage »⁷⁵⁹.

« Les consultants ont été dépassés par les événements après le démarrage, ils n'étaient pas disponibles en cas de problèmes, il fallait signaler le problème 36 fois avant d'obtenir un écho et lorsqu'ils arrivaient, une fois sur deux ils étaient incapables de résoudre le problème de suite »⁷⁶⁰.

- Le choix d'implantation d'un outil inadapté.

La direction de la PME a choisi d'implanter le progiciel dans sa version intégrale, à l'ensemble des activités de l'entreprise.

« La spécification du module commercial a été particulièrement malheureuse (...) C'est là qu'on a eu le plus de problèmes au démarrage »⁷⁶¹.

Encadré 27 : L'inadaptation de l'outil aux PME a fini par être admise par l'éditeur

« SAP tente une nouvelle percée dans les PME. SAP sort de son chapeau un autre produit : celui de *Top Manage Financial Systems*, un éditeur israélien qu'il vient d'acquérir. Ce rachat est des plus stratégiques, *MySAP.com* peut convenir à des entreprises moyennes à l'organisation complexe. Mais **s'avère inadapté et bien trop cher pour des PME organisées de façon classique. Le nouveau progiciel, spécialement conçu pour les entreprises de 50 à 250 employés**, présente l'avantage de pouvoir être déployé rapidement : trois à quatre semaines, voire une dans certains cas, selon son éditeur d'origine. »

Source : *Le Monde informatique*, n°931, 22 mars 2002.

- Un défaut de faisabilité technique lié au *sizing* des ressources matérielles.

« Le matériel informatique n'était pas adapté à l'utilisation du progiciel d'où des temps de saisies et de réponses trop longs »⁷⁶².

⁷⁵⁹ Témoignage de l'ancien utilisateur clé du service des expéditions.

⁷⁶⁰ Avis partagé par les membres du service des expéditions (entretien collectif).

⁷⁶¹ Témoignage de l'ancien utilisateur clé du service des achats.

⁷⁶² Témoignage d'un membre de l'équipe informatique.

« Le sablier était tout le temps à l'écran et nous empêchait de faire notre travail quotidien, on a perdu beaucoup de temps »⁷⁶³.

- Un défaut de faisabilité technique lié aux ressources humaines.

« La période a été difficile, il nous était impossible d'assumer le travail quotidien tout en prenant le temps de découvrir le nouveau système (...) En plus, après, il y a une autre surcharge de travail du fait que le système n'a pas fonctionné de suite et qu'il a donc fallu tout reprendre, jongler avec l'ancien système, et assumer le mécontentement des clients »⁷⁶⁴.

A l'époque, la population des salariés de la PME(A) était plus ou moins âgés, non familiarisés ou très peu, avec l'outil informatique. D'emblée, la formation a porté sur la mise en application du progiciel alors que certains acteurs ne savaient même pas se servir d'une souris. « On n'arrivait pas à les suivre quand il nous montrait une manipulation. Vous cliquez là, là et là et c'est ok ! Après on mettait une heure pour pouvoir le refaire correctement de nous même »⁷⁶⁵. Tel que le souligne Dugardin (1998)⁷⁶⁶, « il arrive encore fréquemment de constater que les informaticiens en charge de l'introduction du nouvel outil informatique ou du développement de nouvelles applications, oublient que cet outil va se retrouver entre les mains d'utilisateurs, craintifs, un peu méfiants, trop souvent déboussolés par la complexité de ce qui leur a été fourni ».

Dans le cas d'étude (A), la question de la formation, de l'acculturation à l'ordinateur et à sa logique est apparue, *a posteriori*, comme une épreuve pesante qui aurait, peut être, mérité une meilleure attention.

- Le choix de la date de basculement de l'ancien système informatique vers le nouveau, a été maladroit.

« La date de basculement a été mal choisie, début décembre, alors qu'il y a un surcroît d'activité en décembre lié aux commandes pour Noël, de plus à la fin du mois on clôt

⁷⁶³ Avis partagé par les membres du service des expéditions (entretien collectif).

⁷⁶⁴ Avis partagé par les membres du service commercial (entretien collectif).

⁷⁶⁵ Propos tenus par les membres du service des expéditions (entretien collectif).

⁷⁶⁶ Dugardin F. (1998), « L'homme et l'informatique », *Personnel ANDCP*, n°390, juin, p.12-37.

l'exercice comptable, on procède aux inventaires »⁷⁶⁷. Cela dit, si le système s'était stabilisé au début du mois de décembre, le surcroît d'activité de la période de Noël n'aurait pas posé de problème et l'inventaire à la clôture de l'exercice, aurait été facilité.

1.2.2 Le cas d'une implantation réussie

Le second cas correspond à l'observation de la mise en place réussie du même progiciel au sein de la PME (B). On peut parler de succès dans la mesure où dès le démarrage le système a permis à l'entreprise de remplir les objectifs, qu'elle s'était fixée : savoir saisir une commande et la produire, savoir expédier et livrer le client, savoir facturer et comptabiliser.

1.2.2.1 Les principales étapes du changement

A l'origine la PME (B) n'était pas distincte de la PME (A). Donc le projet d'installation de l'ERP SAP a été décidé par la direction fin 1995. A cet effet, elle a fait appel au cabinet de conseils (français) pour assurer la mise en œuvre du progiciel.

Le cabinet de conseils a commencé par « débaucher » l'équipe informatique (procédure d'*outsourcing*). Ensuite il a entrepris le paramétrage du progiciel. Au départ, le schéma de déploiement de l'implantation du système a été le même que dans le cas précédent. Cependant, au cours du dernier trimestre 1996 il a été décidé de procéder d'abord à la bascule informatique de l'actuelle PME (A). A la vue des difficultés de (re)démarrage de l'activité d'horlogerie domestique, le projet a été suspendu puis stoppé pour l'activité d'horlogerie technique (PME (B)).

Le projet a été réactivé en 1998, après que la PME (B) ait été rachetée par le groupe *Hager Electro*. Dans cette seconde étape, le déploiement de l'outil informatique a été réduit à la mise en réseau de la seule partie industrielle. Le module commercial et celui de l'expédition ont fait l'objet d'un développement de projet parallèle, sur la base d'un logiciel « maison », prévoyant des interfaces avec l'ERP SAP.

Au démarrage du nouveau projet, l'entreprise a fait appel à un autre cabinet de conseils (allemand). Partant de là, l'architecture du projet s'est avérée sensiblement différente. Les consultants ont également fonctionné en collaboration avec une équipe projet constituée d'utilisateurs clés, mais ceux-ci étaient déchargés à 80% de leurs fonctions

⁷⁶⁷ Témoignage d'un membre du service comptable.

habituelles. Ils ont suivi une formation initiale (en externe) très complète. Celle-ci était destinée à leur faire connaître et comprendre la logique de fonctionnement du progiciel. Elle les a sensibilisés au raisonnement en gestion des flux organisationnels. De retour au sein de la PME, les utilisateurs clés se sont vus attribuer la charge de la formation de leurs collègues utilisateurs finaux. Ils ont veillé à ce que cette dernière soit « plus légère » que celle mise en œuvre, par les consultants, lors de la première expérience de changement. L'équipe informatique associée au projet était celle du groupe ayant racheté la PME. Elle était dédiée au seul paramétrage (programmation effective) du système sur la base des solutions imaginées par les utilisateurs clés.

Parallèlement, le chef de projet a fourni un effort de communication considérable alors que celle-ci fut quasi-inexistante dans le cadre du premier projet (cas PME (A)). Au départ, la communication s'est focalisée sur la justification du changement. Le projet a été présenté comme nécessaire à l'approche du passage à l'Euro et par rapport à l'obsolescence du système informatique en place. L'accent a également été mis sur le besoin d'homogénéisation des données suite au rachat de l'entreprise. Puis, par le biais de bulletins d'information réguliers, la communication s'est axée sur le suivi de l'avancement du projet en veillant à y valoriser le travail fourni par les acteurs principaux.

Du reste, le nouveau projet a constitué d'emblée un projet d'entreprise à part entière, c'est-à-dire que les personnes désignées étaient affectées au projet à 80% de leur temps de travail et bénéficiaient d'incitations financières particulières : le management du projet était fondé sur l'établissement de plans d'actions agrémentés de primes d'atteinte des objectifs.

Le 1^{er} juin 1999, l'entreprise a procédé au basculement informatique de l'ancien système sur le nouveau. Le système s'est rapidement stabilisé. Il n'a été à l'origine d'aucune entrave au fonctionnement habituel de l'entreprise comme dans le premier cas.

1.2.2.2 Ce qui a fait la différence

En nous appuyant sur le cadre d'analyse contextualiste pour l'étude comparée des deux études de cas, nous pouvons supposer que les éléments discriminants, par rapport à l'aboutissement du projet, se situent au niveau des contextes et des processus. Les deux PME ont implanté le même progiciel au sein de leur organisation, donc le « contenu » du changement est le même. Partant de là, ce qui a fait la différence est nécessairement

relatif aux processus (actions et interactions) que ce contenu a engendré et aux contextes dans lesquels il s'est développé.

Dans le contexte de l'expérience de changement du cas (B) nous avons repéré trois éléments particulièrement déterminants.

- Le bénéfice de l'expérience

La réactivation de la mise en place du progiciel a eu lieu trois ans après la première expérience. Entre temps le progiciel avait été largement testé dans ses mises en application, aussi les nouveaux consultants bénéficiaient d'une expertise technique que les premiers n'avaient pas.

Parallèlement, il a été possible au chef de projet d'exploiter la mésaventure de la PME (A). Il a eu le temps de prendre du recul pour analyser et envisager des actions correctives par rapport aux difficultés de démarrage et aux erreurs commises lors de la première expérience à laquelle il a participé. En complément, il a audité de manière informelle (lors des repas à la cantine, du côté de la machine à café) les acteurs de la PME (A). Il a recueilli le témoignage de leur expérience et leur analyse rétrospective de la situation. Le responsable du projet (B) était par conséquent mieux préparé que celui du projet (A).

- Un autre contexte organisationnel

Lors de la réactivation du projet, la PME (B) n'en était plus vraiment une dans la mesure où elle avait été rachetée par un groupe industriel. La mise en place de l'ERP a été menée dans un souci d'harmonisation des données et des activités vis-à-vis de la maison mère. Le projet SAP dans sa globalité n'était plus porté par une PME, comme dans le cas (A), mais par un groupe industriel. Les contraintes de temps et d'argent n'étaient plus les mêmes. Ainsi, dans le cas (B) on a pris le temps d'organiser une communication spécifique avant et surtout pendant le projet.

- L'existence d'une menace crédible

Tout au long du nouveau projet chacun avait à l'esprit l'abandon du premier et ses conséquences sur l'activité de la PME (A). A l'époque de la réactivation du projet au sein de la PME (B), un plan social était envisagé au sein de la PME (A). Les membres de la PME (B) l'ont naturellement associé aux dysfonctionnements originels du progiciel. Cependant, entre temps le système avait été stabilisé au sein de la PME (A),

aussi les membres de la PME (B) avait l'assurance que le système pouvait fonctionner. Dès lors le challenge était d'assurer son bon fonctionnement d'entrée de jeu. Autrement dit, il existait des enjeux positifs et forts. Ces enjeux, qu'ils soient liés à des données objectives des situations ou à l'interprétation qui en est faite, constituent l'élément déterminant de l'investissement en énergie consenti par les acteurs (Gilbert, 1998)⁷⁶⁸.

Ce que nous retenons de l'analyse comparée des deux cas, c'est qu'une innovation suppose un environnement qui lui soit favorable pour aboutir.

1.2.3 La définition d'une configuration opérationnelle

De l'étude comparative des deux cas précédents est apparue l'importance du repérage des facteurs contextuels déterminants dans l'aboutissement d'un projet de changement. De la combinaison de ces facteurs avec l'objet de changement organisationnel, émerge une certaine configuration opérationnelle *ad hoc*, un agencement hybride, qui organise puis « verrouille » la situation de gestion. Cette configuration opérationnelle repose sur une structuration à la fois objective et subjective, externe et interne. Elle est la cristallisation du champ de forces qui a été activé par le projet de changement.

1.2.3.1 Des agencements « objectifs »

Le changement équivaut à une action spécifique, nouvelle, qui structure méthodiquement et progressivement une réalité organisationnelle à venir.

Dans les faits, on peut identifier de grandes règles de construction des organisations, qui justifient que l'on observe plus des objets hybrides que des configurations pures⁷⁶⁹ (Louart, 1996)⁷⁷⁰.

Une même organisation se structure différemment selon ses environnements spécifiques locaux⁷⁷¹.

⁷⁶⁸ Op. cit.

⁷⁶⁹ Cf. Celles identifiées par Mintzberg (voir chapitre 2, 1.1.2.).

⁷⁷⁰ Op. cit.

⁷⁷¹ Elle constitue un assemblage de parties stables et de parties mobiles par rapport à l'espace (les réseaux) et par rapport au temps (les structures projet) pour faire face à l'instabilité de l'environnement (Louart, 1996).

De manière générale, on peut observer dans la plupart des entreprises deux types d'activités dont l'articulation est à l'origine de co-apparitions de formes organisationnelles diverses :

- Des activités stables, qui correspondent à des domaines de compétences établies, qui peuvent faire l'objet d'une prévision et d'un contrôle sur la base d'un référentiel d'action ferme.
- Des activités innovantes, pour lesquelles les connaissances sont plus floues et qui ont besoin pour se développer de structures souples.

Selon les entreprises et leurs environnements (interne et externe), des rationalités différentes peuvent prédominer dans les choix de structuration de l'organisation. Les formes organisationnelles se mettent ou se remettent, en place selon les contextes auxquels elles sont soumises. Il en va de même, dans la perspective d'un contexte de changement. Le changement suppose des transformations concrètes qui (re)modèlent la configuration organisationnelle. Cette configuration opérationnelle façonne à son tour l'issue de la mise en œuvre du changement.

1.2.3.2 Des déterminations « subjectives »

La logique exposée préalablement suggère que le changement, qui induit des modifications organisationnelles, contribue à l'établissement d'une configuration opérationnelle *ad hoc*. Celle-ci va constituer un nouveau support aux actions et aux interactions de ses membres. Ainsi, elle va peser de façon certaine sur la coordination finale du changement, car les actions et les interactions qu'elle sert, sont empreintes de certaines rigidités.

Les travaux de Kahneman et al. (1982)⁷⁷² sur les processus cognitifs de prise de décisions et leurs biais, dévoilent leur absence de plasticité. Les phénomènes de généralisation ou encore d'attribution en sont une illustration. Les premiers se manifestent par la conservation d'une ligne de conduite sur la base d'expériences passées sans prendre en compte leur obsolescence. Les seconds sont le fait de la reconnaissance erronée d'une situation à partir d'éléments non significatifs.

⁷⁷² Kahneman D., Slovic P. et Tversky A. (Eds) (1982), *Judgment under uncertainty*, Cambridge University Press.

Dans le même ordre d'idée, on peut relever ce constat de Tremblay (1995 : 18)⁷⁷³ : « *les firmes investissent dans des codes d'apprentissage pour donner un sens à leurs environnements et pour générer de nouvelles interprétations. Le problème de ces interprétations est qu'elles sont difficilement réversibles et peuvent rendre les organisations inadaptées au changement volatile de leurs environnements* ».

En résumé, nous conjecturons l'établissement de configurations opérationnelles ad hoc en réaction au changement. Lesquelles « verrouillent », d'une certaine façon, la situation de gestion de sorte que l'issue du changement finisse par devenir certaine⁷⁷⁴.

Encadré 27 : Illustration pratique des effets d'une configuration opérationnelle

« *Les conseils extérieurs nous permettent d'apporter plus de fond à la démarche ; ils apportent leur vision qui n'est pas forcément celle que vous aviez ; ça fait sauter les cloisons ; seul on se forge finalement **une mentalité commune et collective** qui fait qu'on adopte tous avec la même vision des choses, même si elle n'est pas très objective et pas très bonne* ».

Source : Témoignage d'un dirigeant de PME, *Les Cahiers de la Recherche IAE de Lille*.

1.2.3.3 La création d'irréversibilités

Notre idée de configurations opérationnelles *ad hoc* est à comprendre comme :

- Une organisation au sens d'Ouchi (1980)⁷⁷⁵, c'est-à-dire comme l'expression de la stabilité des transactions entre individus.
- Un agencement organisationnel au sens de Girin (1995)⁷⁷⁶, c'est-à-dire comme une problématisation du *faire-faire*. Dans cette perspective, l'agencement organisationnel est un ensemble composite (agencé) de ressources matérielles, symboliques et humaines. Ce composite est subordonné à une relation d'agence. En d'autres termes, il correspond au *design* organisationnel d'une entité en réponse à une performance exigée.

⁷⁷³ Tremblay P. (1995), « The organizational assets of the learning firm », *Human Systems Management*, vol.14, p.7-20.

⁷⁷⁴ Selon le schéma organisationnel qui s'est mis en place et les formes d'action collective à l'œuvre.

⁷⁷⁵ Ouchi W (1980), « Markets, bureaucraties and clans », *Administrative Science Quarterly*, march, vol.25, p.129-141.

⁷⁷⁶ Girin J. (1995), « Les agencements organisationnels », in Charue-Duboc F. (Eds), *Des savoirs en action. Contribution de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan, p.233-294.

La configuration *ad hoc* ainsi définie, va s'avérer plus ou moins contraignante. Elle va générer des représentations sociales qui vont ancrer ou modifier les pratiques de l'organisation dans laquelle elle s'actualisait. Autrement dit, à cette configuration opérationnelle est associée une sorte de matrice de comportements qui va déterminer le sens et le résultat de l'opération de changement. Du moins si personne n'intervient pour inverser ou orienter les choses différemment.

L'idée qui sous-tend notre conception de configuration opérationnelle *ad hoc* peut être rapprochée par l'expression courante « concours de circonstances ». Elle s'apparente, par ailleurs, à l'analyse suivante de Crozier (1963 : 294)⁷⁷⁷ :

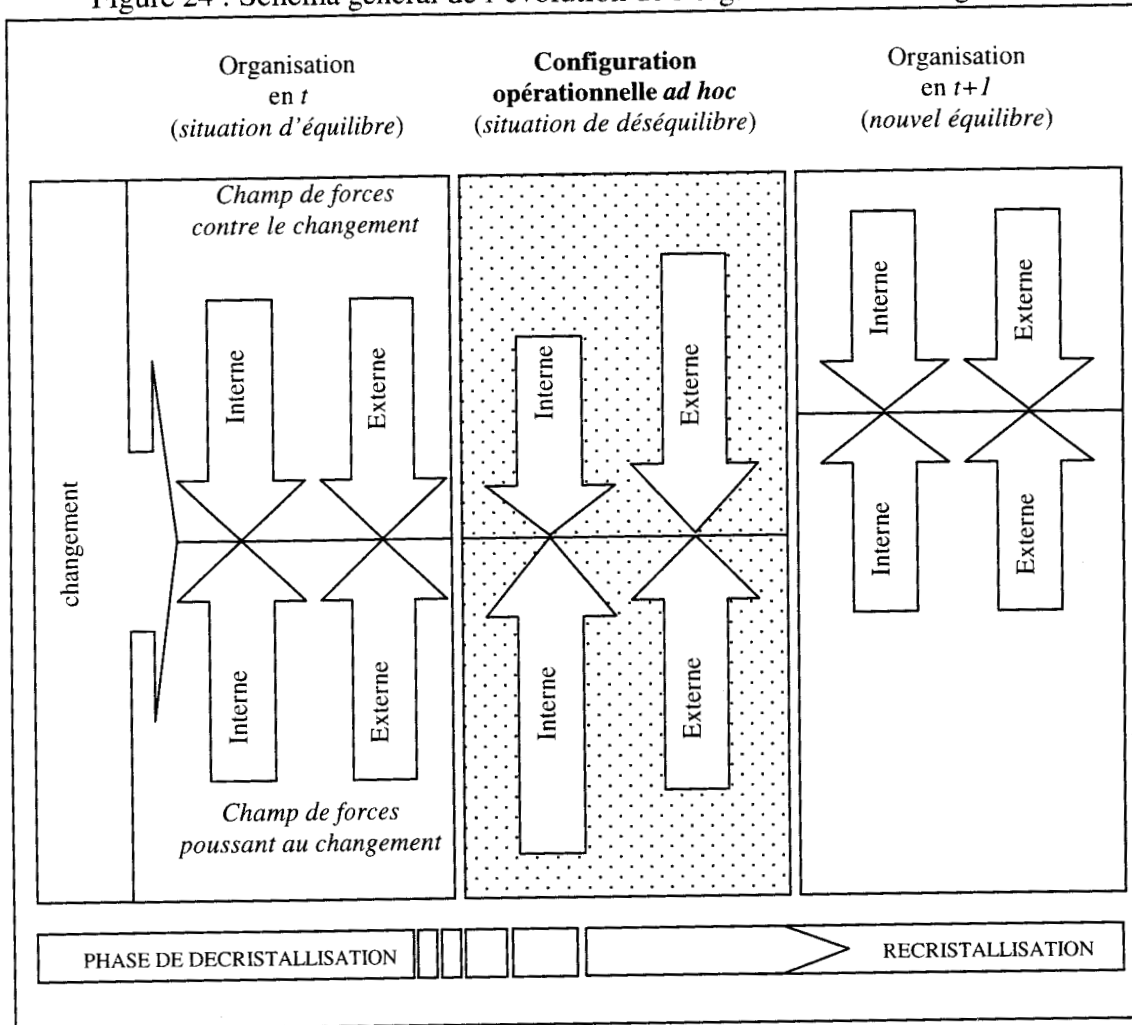
« Les français sont comme des joueurs bloqués dans une situation d'échec ou comme des adversaires dans une guerre de position. Ils attendent et redoutent à la fois une ouverture. Quand cette ouverture intervient, le plus souvent provoquée de l'extérieur, ils changent tous ensemble et à la fois, reconstruisant ainsi une nouvelle situation d'échec ou un nouveau front stable sur d'autres bases ».

Schématiquement, nous pouvons illustrer notre point de vue par une adaptation de la théorie des champs de forces de Lewin (1951)⁷⁷⁸ (voir figure ci-après). L'analyse de Lewin était centrée sur l'étude du champ psychologique des individus. Nous prenons le parti de la transposer à l'étude du champ de forces organisationnelles, celles-ci incluant le champ psychologique des individus. L'implication majeure de cette théorie est que, dans un entourage défini, une certaine distribution de forces détermine le comportement d'un objet possédant des propriétés définies. L'objet considéré, dans notre cas, est l'organisation soumise à changement (en *t*) et son comportement est déterminé par deux champs de forces principaux.

⁷⁷⁷ Op. cit.

⁷⁷⁸ Op. cit.

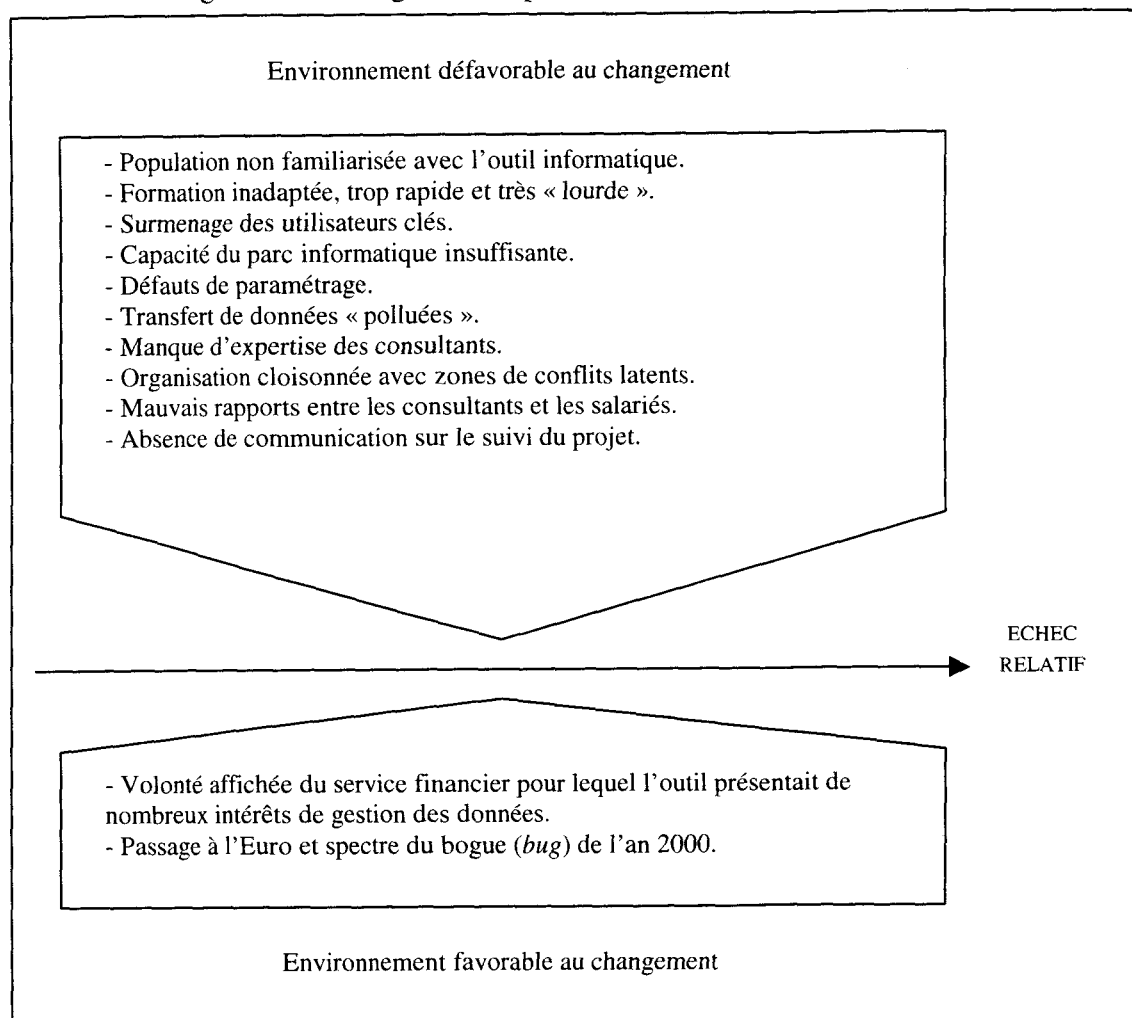
Figure 24 : Schéma général de l'évolution de l'organisation en changement



Dans notre conceptualisation, le champ de forces internes englobe le jeu des forces sociales, techniques et organisationnelles. Le champ de forces externes comprend tous les faits de l'environnement externe qui ont une influence sur le déroulement du changement.

Concrètement, si nous reprenons nos deux études de cas, l'analyse est schématiquement la suivante :

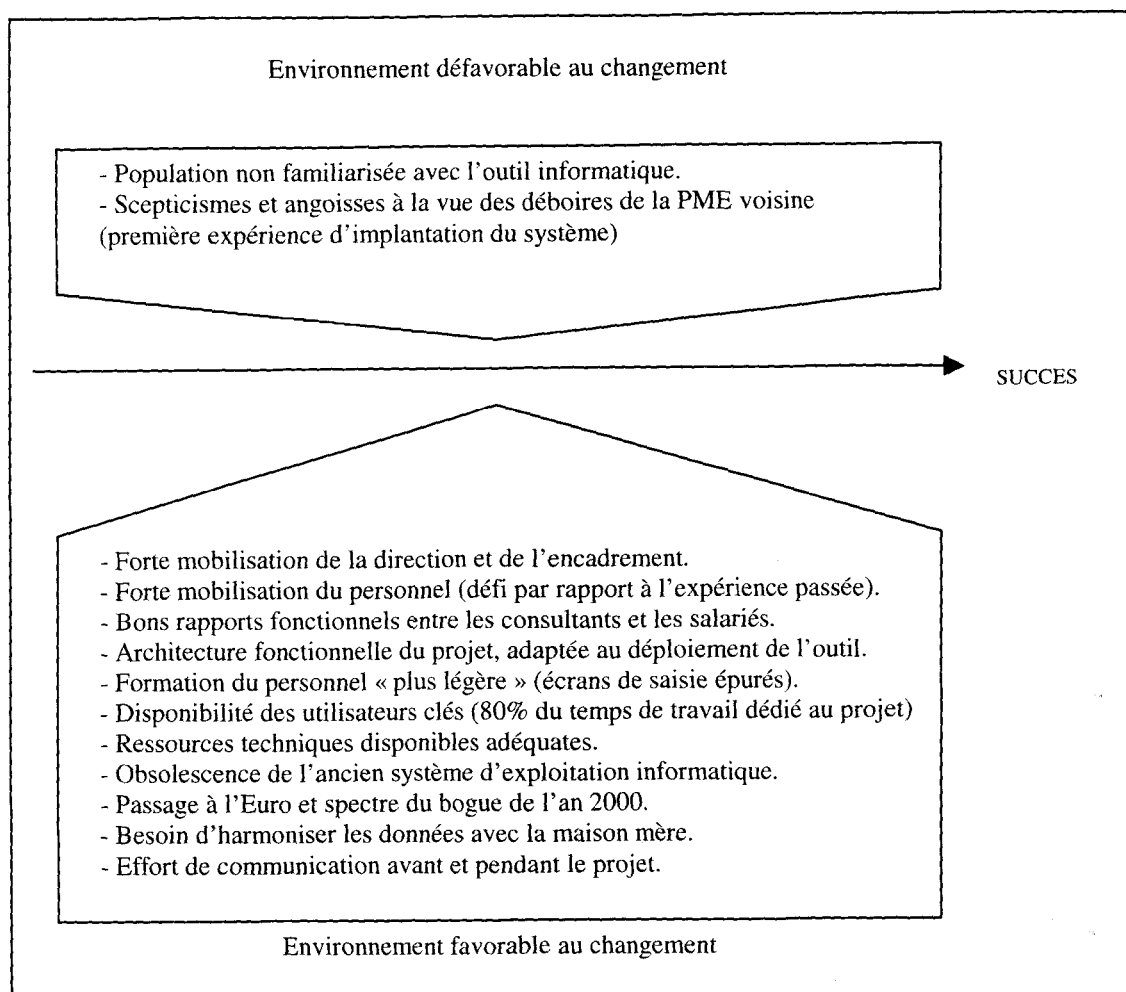
Figure 25 : Configuration opérationnelle *ad hoc* de la PME (A)



Dans ce cas précis, il apparaît clairement qu'il y avait davantage d'éléments qui jouaient contre une mise en œuvre réussie. En particulier, l'élément technique a définitivement verrouillé l'issue du changement. Le système n'a pas pu se stabiliser, ses dysfonctionnements ont eu de fortes répercussions sur le climat social de l'entreprise, sur son activité, sur ses finances.

Au contraire, dans le cas de la PME (B), l'environnement global était largement favorable au déploiement de l'outil de gestion intégrée (voir figure ci-après)

Figure 26 : Configuration opérationnelle *ad hoc* de la PME (B)



Les deux schémas précédents sont le résultat d'analyses *a posteriori*, et d'observation des faits sans intervention. Ils sont l'illustration d'agencements organisationnels qui se sont établis au fil du déploiement du changement selon les structures en place et les pratiques en œuvre dans chacune des entreprises observées. Il s'agit d'un assemblage de détails qui finissent par compter et qui, ajoutés les uns aux autres, font la différence entre un échec et un succès. Au-delà de ce constat, l'enjeu est de se baser sur de tels schémas globaux et de les instrumenter à renfort de modèles théoriques interprétatifs-actifs (cf. chapitres de la première partie) pour éclairer puis guider des actions locales dans un sens souhaité.

Ainsi, à l'aide de techniques de recadrage, sur la base d'analyses stratégiques, en référence à des modèles de gestion de la communication il eu été possible d'intervenir

sur l'évolution du changement au sein de la PME (A). Cependant, notre statut de stagiaire au sein de cette organisation ne nous en a pas donné l'occasion.

Section 2: Du diagnostic au pronostic : le besoin de médiation pour la gestion du changement

Dans cette seconde section, nous allons consigner les développements pratiques, en terme de gestion du changement organisationnel, fomentés par notre observation d'agencements organisationnels opérationnels *ad hoc*.

Dans la terminologie de Lewin (1951)⁷⁷⁹, notre conception d'agencement organisationnel se situe entre la phase de décristallisation et celle de recristallisation. L'introduction du changement a provoqué des adaptations organisationnelles spontanées dont il va aussitôt dépendre : le changement « termine sa course » au sein de la configuration opérationnelle *ad hoc* qu'il a générée, son issue dépend du cadrage que produisent ces agencements spontanés. Ceux-ci sont donc structurants, mais ils restent malléables (théorie des champs de forces). Dès lors, c'est à ce niveau que se situent les enjeux de la gestion du changement. Nous la percevons comme subordonnée au diagnostic du champ des forces activées par l'introduction du changement. Ce diagnostic va indiquer la direction prise par le déploiement du changement, il va révéler les dynamiques de la configuration opérationnelle *ad hoc*. Le cas échéant, il sert de support à la réorientation du processus de changement (on peut tenter de réduire les forces qui y font obstacle).

Le médiateur, tel que nous le concevons, va contribuer à rapprocher théorie et pratique par le truchement des configurations opérationnelles *ad hoc*. Il va procéder à leur analyse théorique globale, puis guider d'éventuelles actions correctrices⁷⁸⁰ locales.

D'un point de vue pragmatique, sa démarche est comparable à celle utilisée dans le cadre de la programmation neurolinguistique ou de l'analyse transactionnelle. En

⁷⁷⁹ Op. cit.

⁷⁸⁰ Par rapport à des situations bloquées, par rapport à des déviations possibles contiguës au champ de forces.

procédant au diagnostic de la situation décristallisée, le médiateur révèle les processus qui structurent le fonctionnement de l'organisation⁷⁸¹. Puis, en élaborant des schémas d'action ajustés à son diagnostic, il participe à la transformation de l'une ou l'autre action et donne ainsi une nouvelle orientation à la pratique du changement⁷⁸².

2.1 Analyser le présent

Le premier travail du médiateur est analytique. « *La gestion, science en action, se construit en interaction permanente avec le terrain sur lequel elle est mise en œuvre, à savoir l'entreprise ou plus largement l'organisation* » (Gilbert et Pigeyre, 1995)⁷⁸³. Le médiateur va commencer par diagnostiquer l'existant organisationnel.

2.1.1 La compréhension

La coexistence des théories est un moyen de rendre compte de la complexité du réel. Chacune est un éclairage qui n'épuise pas les situations décrites, mais en fait ressortir des aspects spécifiques. Dans cette perspective, les théories ne sont pas des outils pour l'action, mais des outils pour la compréhension. Leur multiplicité n'est pas gênante, au contraire. Elle traduit les angles interprétatifs sous lesquels on peut lire une situation. Elle constitue un dispositif interprétatif complet.

L'enjeu du diagnostic est de relier la compréhension globale du contexte aux bons modèles théoriques afin de circonscrire et d'anticiper le plus justement possible les évolutions à venir.

Les organisations sont des ensembles complexes :

- Les événements n'obéissent pas nécessairement aux directives et aux injonctions hiérarchiques.

⁷⁸¹ En programmation neurolinguistique ou en analyse transactionnelle il s'agit de la phase de « connaissance de soi » où l'on prend conscience des schémas de comportement qui structurent nos conduites.

⁷⁸² En programmation neurolinguistique ou en analyse transactionnelle il s'agit de la phase de transformation où des programmes plus ajustés sont substitués aux conduites précédemment identifiées.

⁷⁸³ Gilbert P. et Pigeyre F. (1995), « Sciences humaines et GRH : comment articuler savoir et action ? », *Actes du 6^e congrès de l'AGRH à Poitiers*, p.115-120.

- Les différents niveaux de responsabilité connaissent mal les problèmes, les perceptions et les opinions des autres niveaux.

- Les enchaînements réels des événements sont brouillés par de multiples rétroactions, pas toujours voulues ni prévues, qui rendent extrêmement difficiles la mise en évidence de chaînes de cause à effet simples (Friedberg, 1993)⁷⁸⁴.

Si l'on ajoute à cela que les organisations constituent des univers politiques où la technique, la communication et l'action comprennent toujours une dimension stratégique, on conçoit facilement que naissent en leur sein une multitude de diagnostics partiels et partiels possibles. La seule façon de sortir de cette impasse est de relativiser ces diagnostics en les restituant dans une vision globale.

Concrètement, la démarche de diagnostic envisagée repose sur la mise en correspondance du cadre d'analyse contextualiste et du modèle d'analyse de la théorie des champs de forces.

L'intérêt de l'approche contextualiste réside dans le fait que plusieurs théories explicatives peuvent venir s'enchaîner dans le cadre d'analyse de manière à enrichir la compréhension de l'ensemble. Le contextualisme est basé sur la mise en relation du contenu⁷⁸⁵ du changement avec son contexte (interne et externe) dans une dimension processuelle⁷⁸⁶. Pour le médiateur, l'intérêt est double :

- Le cadre d'analyse est structurant : il indique les dimensions à diagnostiquer. Par ailleurs, il permet l'organisation (la catégorisation) des théories et des modèles, utiles au diagnostic, selon les trois dimensions contextuelles. Les savoirs et les champs théoriques mobilisés ne sont pas les mêmes lorsque l'on analyse le contenu, les processus ou les contextes.

- L'étude interrelationnelle des trois dimensions (contenu, contexte et processus) offre un cadre de diagnostic exhaustif à l'examen des champs de forces à l'œuvre sur le terrain (cf. figure ci-après).

⁷⁸⁴ Op. cit.

⁷⁸⁵ Dans une logique contextualiste, le concept de contenu renvoie aux domaines précis concernés par le changement. Qu'est-ce qui change ?

⁷⁸⁶ Dans le cadre d'une approche contextualiste, le concept de processus vise à mettre en évidence le jeu des forces entre acteurs, leurs initiatives et interactions qui font évoluer l'organisation.

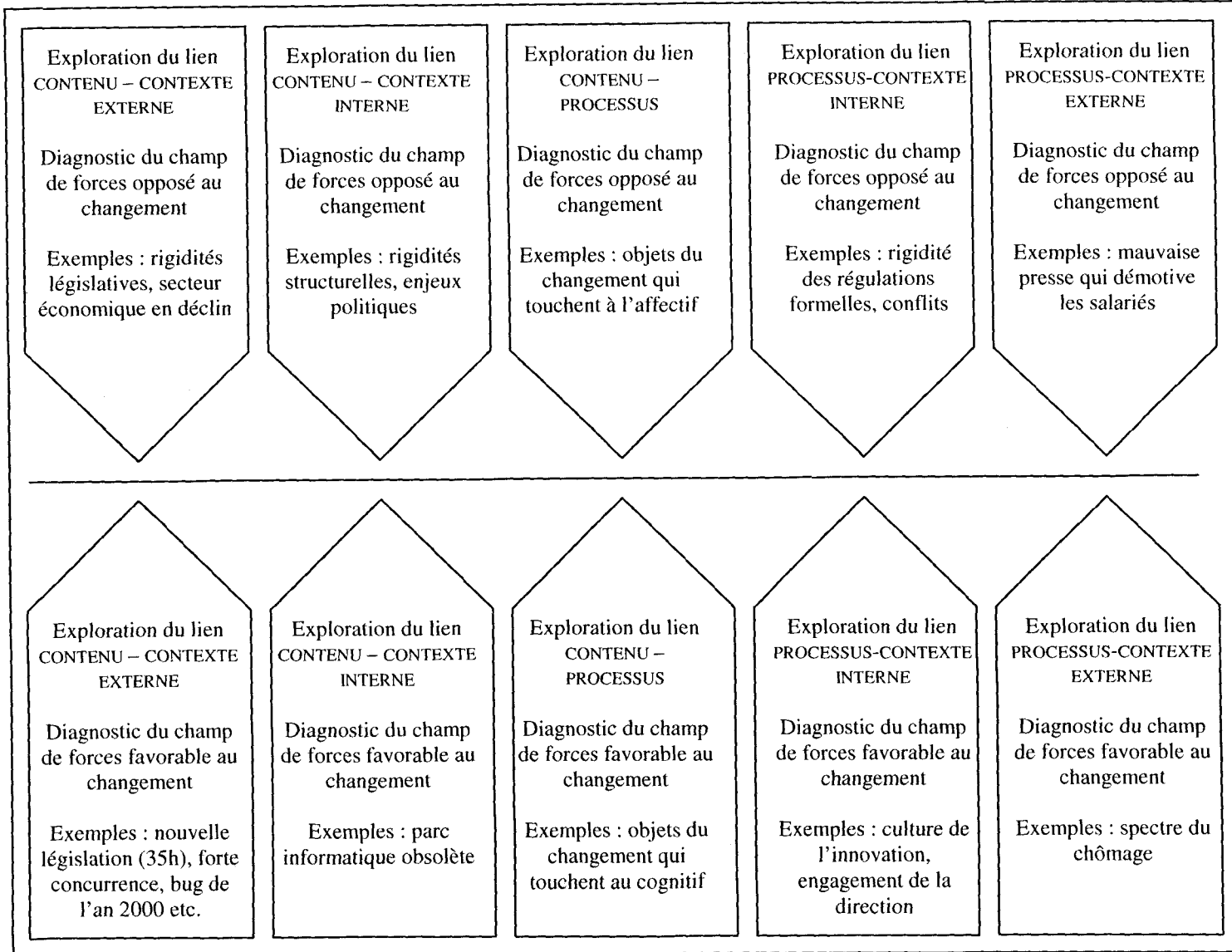


Figure 27 : Représentation schématique de la grille de diagnostic

Le travail de diagnostic n'est pas neutre, il dépend de choix subjectifs concernant l'interprétation des signes émis par le terrain, les hypothèses testées, les objectifs poursuivis. Il dépend également des savoirs (dispositif de modèles théoriques) à la disposition du médiateur.

2.1.2 L'acceptation

Une information n'a pas la même pertinence pour un médiateur ou pour un praticien. Leurs optiques d'analyse ne sont pas les mêmes. Partant de là, leurs manières d'ordonner et de hiérarchiser les informations pour créer un sens justifiant l'action divergent. De plus, chacun utilise ses expériences passées pour évaluer l'information disponible. En somme, chacun génère des métaphores fortement contextualisées pour construire symboliquement un monde porteur de sens (Shrivastava et Mitroff, 1984)⁷⁸⁷.

2.1.2.1 Divergence d'intérêt

Pour le médiateur, le diagnostic a pour objectif d'identifier et d'interpréter les principales composantes du fonctionnement socio-organisationnel de l'entreprise, les tensions qui s'y manifestent, les facteurs d'équilibre et de déséquilibre qui expliquent la situation. Mais il ne présente d'intérêt pour le chef de projet ou le dirigeant que s'il lui permet d'éclairer et de canaliser les évolutions futures. Le praticien a besoin d'un diagnostic aux applications concrètes. Celui-ci doit permettre de construire le schéma d'actions futures concrètes.

La relation entre la théorie et le monde qu'elle vise à interpréter, peut se concevoir de deux manières différentes (Koenig, 1993)⁷⁸⁸ :

- Une manière réaliste. Dans ce cas, les théories cherchent à décrire le monde tel qu'il est réellement.

- Une manière instrumentaliste. Dans cette seconde perspective, la théorie n'a pas à décrire la réalité. Les dispositifs théoriques sont conçus pour accroître la maîtrise du monde. Il importe peu à l'instrumentaliste de proposer une image fidèle du monde, il est seulement préoccupé par la qualité des prédictions qu'il est possible de faire à partir de la théorie.

⁷⁸⁷ Shrivastava P. et Mitroff I.L. (1984), « Enhancing organizational research utilization : the role of decision makers assumptions », *Academy Management Review*, n°9, p.18-26.

⁷⁸⁸ Op. cit.

Dans son rôle d'analyste, le médiateur s'emploie à décrypter la configuration opérationnelle *ad hoc* de manière réaliste. Le diagnostic qu'il va établir va lui permettre d'anticiper certaines évolutions en fonction desquelles il va intervenir de manière instrumentaliste. C'est ce volet instrumentaliste qui va intéresser le praticien.

Pour le médiateur, l'intérêt du diagnostic est de circonscrire les schémas d'action de la configuration opérationnelle et de les interpréter à renfort de théories. L'agencement *ad hoc* est perçu comme un catalyseur qui précipite, au sens chimique du terme, certaines situations (voir encadré ci-après). L'intérêt de diagnostiquer les tendances globales de cet agencement doit servir à interférer sur la « catalyse » ce qui profitera au praticien. Cependant, dans les faits, les préoccupations de diagnostic du médiateur n'intéressent pas directement le praticien. L'optique de ce dernier est d'obtenir des conseils applicables, peu importe la façon d'y parvenir.

Encadré 28 : Illustration de déterminations possibles des configurations opérationnelles

Les rumeurs de dissensions entre Mer et Lambert tiennent pour partie à leur personnalité. Jean-Pierre Raffarin a choisi deux « pointures », un grand patron connu pour son franc parler et un sénateur, longtemps président de la communication des finances, fin connaisseur des arcanes budgétaires. **Ce schéma augmentait les risques de cacophonie.** Ainsi Lambert expose publiquement ses points de vue avec une assurance parfois périlleuse pour un ministre. Quitte à se prendre les pieds dans le tapis, comme jeudi soir à propos de la prime pour l'emploi. De même, après avoir annoncé « une baisse du nombre de fonctionnaires », il avait dû rectifier le tir par un communiqué qui précisait que « les effectifs de la fonction publique seront arrêtés par le premier ministre dans les semaines qui viennent ». En public, Francis Mer s'est pour sa part montré beaucoup plus prudent, au point même de se voir reprocher son mutisme. Dans les cénacles gouvernementaux, en revanche, il abuse de sa liberté de parole.

Source : *Le Figaro*, 20 juillet 2002.

Pour finir, un dernier obstacle réside dans le fait que le médiateur peut être amené à proposer des solutions que son interlocuteur, du fait de son pragmatisme et de sa conception avant tout économique, ne peut pas toujours accepter ou comprendre.

2.1.2.2 Divergence d'opinion

« L'interprétation est indissolublement liée à l'action : l'action est une modalité particulière d'interprétation. En retour, l'action et ses résultats alimentent l'activité

interprétative »⁷⁸⁹ (Lorino, 1995 : 57)⁷⁹⁰. En d'autres termes, s'entendre sur l'interprétation des faits est crucial. Du diagnostic et des interprétations qui en résultent va dépendre le pilotage du changement.

Les théories mobilisées par le médiateur pour interpréter les faits sont en compétition avec les « théories privées », plus ou moins implicites, du décideur. Elles ne coïncident pas nécessairement avec le corps de croyances que le décideur s'est construit au cours de sa carrière (cf. encadré ci-après).

Encadré 29 : La rencontre improbable du praticien et du théoricien

« Essayer de faire dialoguer un praticien et un théoricien est toujours une initiative périlleuse. **L'un s'escrime sur un vécu quotidien que l'autre décortique avec le regard clinique du chercheur** : gare aux agacements mutuels. En l'espèce, le patron ayant le verbe assez libre et le sociologue la plume plutôt aiguisée, le risque n'était pas nul. Henri Lachmann baigne depuis trente ans dans l'industrie, la vraie (sa carrière l'a conduit de la Compagnie industrielle et financière de Pompey à Schneider, en passant par les Forges de Strasbourg et Strafor-Facom). Il possède une longue expérience de l'entreprise et a des idées bien arrêtées sur la conduite des hommes. Philosophe de formation, Jean-Pierre Le Goff travaille, lui, au laboratoire Georges Friedmann (Paris I – CNRS) et parcourt le même terrain en explorateur. Chemin faisant, il ramasse suffisamment de pierres pour remplir le jardin des dirigeants : l'auto-asservissement des cadres, le culte du changement, la manipulation son quelques-uns des thèmes qui lui servent de munitions. Résultat de la rencontre ? Une discussion parfois vive, que l'honnêteté intellectuelle de chacun empêchera de tomber dans les poncifs ou les partis pris. »

Source : *Management*, n°70, décembre 2000.

Certains auteurs considèrent que la compréhension par les acteurs de l'état futur de l'organisation est extrêmement importante pour la dynamique de changement (Quirke, 1997 ; Grouard et Meston, 1993). Les individus doivent se rendre compte en quoi le nouvel état est favorable à l'organisation en trains de changer. Ce savoir devient le moteur qui canalise leurs énergies dans la direction du changement. Il en va de même de la compréhension de l'état présent : les individus doivent se rendre compte des processus qu'ils ont mis en œuvre et qui structurent l'évolution du changement surtout si celui-ci ne progresse pas dans la direction souhaitée au départ.

Partant de son diagnostic, le médiateur doit endosser un rôle de traducteur et de négociateur, il a la charge de rendre compte de ses analyses, de les faire comprendre et

⁷⁸⁹ On retrouve ici le principe de réflexivité de Weick.

⁷⁹⁰ Lorino P. (1995), *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

il doit les faire accepter car elles échafaudent la suite des événements. Par l'intermédiaire de son diagnostic, le médiateur aide à une compréhension globale du champ d'action. Par cette action, le médiateur devient l'organisateur du changement qui est en cours.

Le travail de diagnostic est un travail orienté vers la tâche (évaluation et collecte des données du terrain) que le médiateur doit compléter par un travail orienté vers les processus (il propose des plans d'action et produit ainsi de la régulation).

2.2 Faciliter le futur

Il est plus important de transformer une situation insatisfaisante que d'en produire une explication subtile, mais impuissante. En d'autres termes, le diagnostic du médiateur doit être relayé dans les faits par des plans d'action concrets. La production du diagnostic doit conduire concrètement à entrer dans une phase de projet d'amélioration par laquelle des solutions sont recherchées et mises en oeuvre. De ce point de vue, la démarche interactive du médiateur peut s'interpréter comme celle du chercheur en recherche-intervention. Cependant, le rôle du médiateur et les principes de son action vont au-delà d'une simple recherche-intervention : le médiateur est également un consultant qui assure un *coaching* organisationnel.

2.2.1 Une démarche interactive avec l'organisation

Dans un certain sens, les contributions du médiateur sont au confluent de la recherche-intervention et du *consulting*. Elles servent la médiation entre la théorie et la pratique dans une démarche interactive avec l'organisation. La définition du rôle du médiateur est de ce fait ambiguë. Il ne correspond pas tout à fait à celui du chercheur en recherche-intervention, ni tout à fait celui du consultant.

La production d'un diagnostic va de pair avec celle d'une interprétation laquelle prépare une prescription. Celle-ci va engendrer des actions qui vont affecter l'organisation et produire de nouvelles configurations opérationnelles souhaitées. Mais, cela ne garanti pas pour autant l'issue du changement. Aussi, le médiateur doit-il maintenir les connexions, mener des actions de *coaching* pour baliser au mieux le terrain du changement.

2.2.1.1 Un rôle empreint de consultation

Dans sa une synthèse des démarches interactives avec les organisations Schein (1987)⁷⁹¹ distingue :

- Le modèle expert où l'entreprise fait appel à un intervenant extérieur pour résoudre un problème qu'elle a clairement identifié comme relevant de son expertise. L'expert détient un savoir, reconnu par l'organisation, qu'il applique à un problème déterminé. Schein souligne que, dans ce cas de figure, l'entreprise n'apprend pas de l'intervention de l'expert. D'autre part, selon l'auteur, le diagnostic repose sur l'entreprise. A ce sujet, Moisdon (1984)⁷⁹² émet un doute quant à la capacité de l'organisation à formuler de façon pertinente le problème auquel elle est confrontée. La juxtaposition des logiques locales des différents services peut échapper à celui ou ceux qui diagnostiquent. Ce qui signifie que le problème n'est pas formulé dans sa globalité, mais plutôt en un point où le symptôme ne contient pas automatiquement sa cause.

Encadré 30 : Illustration d'une intervention type modèle expert

Au départ, le différend semblait tenir à peu de choses. Deux collaborateurs du service réservation d'une compagnie de transport maritime n'arrivaient pas à se mettre d'accord sur le choix d'un logiciel. Banal. Sauf que le différend a tourné au vinaigre au point de paralyser tout le service. Insultes, clashes, coups bas, mesquineries etc. Les deux salariés se livraient à une vraie guerre de tranchées sous les yeux du patron de service, aussi effaré qu'impuissant. **Celui-ci décida alors de faire appel à un consultant.** Sa méthode ? Ultrasimple. Il laissa les deux collaborateurs vider leur sac autour d'une table. En quelques entretiens, il extirpa les racines du mal : l'un des cadres reconnut qu'il se sentait menacé par l'arrivée de son nouveau collègue et avoua qu'il bloquait ses décisions. L'autre, dans ses petits souliers, admit qu'il manifestait de l'agressivité à l'égard de son rival, avec une sournoise envie de le faire craquer. « *Le dialogue a permis à chacun d'exprimer ses rancœurs, rapporte Benoît Cambillard, consultant chez Praxia Consulting. Une fois l'abcès crevé, il ne restait plus qu'à les aider à s'entendre sur le choix d'un logiciel.* Depuis, les deux collègues cohabitent sans heurts. Même si ce ne sera jamais le grand amour.

Source : *Management*, n°70, décembre 2000.

- Le modèle de la relation médecin-patient. Après une interaction entre l'expert et l'entreprise pour définir le problème, l'expert livre la solution. Il ne reste plus au patient qu'à la mettre en œuvre. Dans ce cas, le diagnostic et l'élaboration de la solution sont à la charge de l'expert. Le risque d'une telle approche est la non-fiabilité des réponses du

⁷⁹¹ Schein E.H. (1987), *The clinical perspective in fieldwork*, Beverly Hills, Sage Publication.

⁷⁹² Moisdon J.C. (1984), « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.61-73.

malade qui permettent au médecin de connaître les symptômes et de formuler son diagnostic. Un autre risque relève de la capacité du patient à suivre le traitement.

- Le modèle de la consultation dynamique. L'intervenant aide l'organisation à formuler son problème, puis il l'accompagne dans l'élaboration et la mise en œuvre de la solution. En somme, « il l'aide à s'aider » l'idée étant que mieux vaut apprendre à un affamé à pêcher que de lui donner du poisson.

Encadré 31 : Exemple modèle médecin-patient

Un chiffre d'affaires multiplié par quatre, l'embauche de 20 salariés, belle avancée pour Bema, petite entreprise iséroise. L'initiateur de ce passage du stade artisanal au stade industriel, Jean-Claude Gerbert, PDG de Bema depuis 1996.

(...) Le cadre législatif des 35 heures était incitatif, mais l'entreprise était-elle prête pour engager une telle démarche ? « *Il me fallait une photo de mon entreprise pour savoir quel chantier je pouvais mettre en œuvre, en fonction de ce que j'allais découvrir* », répond le PDG. Un premier diagnostic de trois jours sur l'analyse de l'existant, confié par Aravis (l'association régionale de l'Aract en Rhône-Alpes) au cabinet Ciste, a permis de développer le dialogue social en prenant en compte les attentes du personnel. Lors de la restitution du diagnostic, Jean-Claude Gerbert a compris que son entreprise pouvait aller plus loin : il n'était plus le seul à vouloir des changements. L'objectif 35 heures pour 2000 pouvait être envisagé avec un projet d'entreprise clairement affiché. Ce premier diagnostic fut très vite relayé par une démarche sur la performance, toujours appuyée par le cabinet Ciste et dans le cadre d'une réflexion engagée par le groupe Aravis-Drire-Anact-Pôle Productique sur le thème « travail et performance ». L'objectif était de repérer les gisements inexplorés de l'entreprise, de les travailler, tout en engageant une démarche 35 heures. De fait, un accord ARTT a été conclu, améliorant la flexibilité et tenant compte des attentes et des contraintes des salariés selon l'âge et les métiers (comme des semaines de 24 heures durant l'été, période de faible activité).

(...) L'entreprise Bema est sur une lancée prometteuse. Pourtant la partie n'était pas gagnée d'avance. Jean-Claude Gerbert analyse l'intervention extérieure comme une opportunité : « *Sans l'appui d'un consultant qui a su m'écouter, je n'aurais pas pu avancer comme cela* ».

Source : F. Travail & Changement, n°260, octobre 2000.

Le modèle de médiation tel que nous le pressentons relève à la fois du modèle de la relation médecin-patient et de celui de la consultation dynamique. Le médiateur est en interaction avec l'organisation pour établir diagnostic et solution (modèle du médecin-patient). Puis il accompagne le praticien dans l'élaboration et la mise en œuvre de la solution (modèle de la consultation dynamique). La solution mise en œuvre n'est pas nécessairement celle du médiateur, celle-ci est négociée en fonction des intérêts et des référents du praticien.

2.2.1.2 Un statut particulier

Concrètement l'action du médiateur s'inscrit dans une configuration opérationnelle *ad hoc* consécutive à l'introduction d'un changement. Cette configuration correspond à un agencement particulier de structures et de techniques dont dérivent les comportements des acteurs organisationnels (cf. développements du chapitre 2). Le travail du médiateur, dans ce contexte particulier, est de :

- Produire un diagnostic de la configuration opérationnelle mettant en lumière ses dynamiques de fonctionnement.
- Circonscrire les champs de forces dont va dépendre le sens du changement.
- Produire des prescriptions d'actions pour rectifier, le cas échéant, l'orientation prise par le changement.

Ces interventions confèrent un statut d'expert et d'allié au médiateur. L'expertise relève de sa capacité à conduire un diagnostic global. Celle-ci est accrue par le fait de son extériorité (Baron, 1989)⁷⁹³. Il est effectivement important que le médiateur soit externe à l'organisation. Cette extériorité garantit une perception de la situation non déformée par la culture organisationnelle ou les (en)jeux politiques. Le statut d'allié traduit le fait qu'il soit au service d'un praticien avec qui il doit s'allier au moment de la mise en œuvre pratique de son diagnostic.

Ce dernier point confère un caractère instrumental au statut du médiateur. Il est au service d'un projet de changement qu'il n'a pas créé. Il est « un instrument » qui doit assurer une mobilisation des acteurs organisationnels au profit d'un changement qu'il supporte, mais qu'il ne dirige pas. Autrement dit, son travail ne sert pas à l'expression de ses intérêts. Son intervention constitue un dispositif de travail temporaire.

2.2.2 Les modalités d'intervention du médiateur

Dans sa phase prescriptive, le rôle du médiateur est étendu à celui de *coach* organisationnel. Dans cette optique ses modalités d'intervention sont de deux types : il mène des actions à visée corrective et d'autres à visée préventive.

⁷⁹³ Baron X. (1989), « Du bon usage des consultants en gestion sociale d'entreprise », *Personnel – ANDCP*, décembre.

2.2.2.1 Le médiateur, agent de changement

La démarche du médiateur est une démarche de connaissance (Hatchuel, 1994)⁷⁹⁴ qui affecte l'organisation initiale (la configuration opérationnelle *ad hoc*). Son diagnostic et les conclusions pratiques qui s'en dégagent, créent de nouvelles dynamiques organisationnelles. Il est l'instigateur de micro-changements qui viennent se superposer au changement en cours.

Ces micro-changements nécessitent des actions conjointes sur les représentations et sur les comportements afin de garantir au mieux l'émergence de la configuration opérationnelle souhaitée.

Dans cette perspective, le moyen d'action essentiel, consiste à amener les individus à déstructurer en partie leurs représentations pour qu'ils puissent les reconstituer dans des modalités souhaitées, mieux adaptées. Les techniques disponibles sont celles du recadrage (cf. chapitre 2, paragraphe 3.1.3.4) ou les techniques de groupe préconisées par l'O.D. (cf. chapitre 1, paragraphe 1.2.3.2).

Encadré 32 : Exemple d'intervention possible

Fin 1997, l'entreprise KFB met en place, avec l'aide de l'Aract et d'autres partenaires, un dispositif de formation-action des salariés du secteur manutention. Son principe : **organiser des réunions de travail** où l'on part des problèmes rencontrés sur le terrain pour les analyser, chercher des solutions et les mettre en œuvre. Ces réunions poursuivent simultanément deux objectifs : améliorer le fonctionnement quotidien du service et construire les compétences nécessaires à ce bon fonctionnement. Elles s'inscrivent dans la durée, deux années environ, à raison d'une demi-journée par quinzaine. Ces réunions sont confiées à un animateur-formateur extérieur et mettent en œuvre les outils d'animation habituels : brainstorming, listage et choix des problèmes rencontrés, analyse, enquête de terrain, proposition de solution, examen de cette solution avec la direction, validation et mise en œuvre.

Source : *Travail & Changement*, n°273, décembre 2001

2.2.2.2 Le médiateur, *coach* organisationnel

Dans son rôle de *coach*, le médiateur « maintient les connexions ». C'est-à-dire qu'il balise l'évolution de la situation de changement de sorte à éviter, au mieux, l'émergence d'une configuration opérationnelle, non souhaitée.

⁷⁹⁴ Hatchuel A. (1994), « Les savoirs de l'intervention en entreprise », in *Le recours aux sciences sociales*, Paris, ESKA.

Concrètement, il s'agit d'un travail de :

- Soutien et d'interaction avec le praticien dans la mise en œuvre des actions consécutives au travail de médiation.
- De *coaching* à visée préventive. C'est-à-dire de conseils.

A partir du lien établi, le médiateur peut travailler conjointement sur les capacités perceptives du praticien et sur ses compétences référentielles.

Le but n'est pas de corriger ou de réguler la personnalité. Il est d'améliorer les comportements professionnels (en donnant aux personnes *coachées* les moyens, s'ils le souhaitent, d'enrichir ou de transformer certaines de leurs conduites). Le médiateur laisse aux acteurs organisationnels leur liberté d'agir. Il joue un rôle de « moi auxiliaire » qui intervient au niveau des référentiels d'actions du *coaché*. De cette manière il veille à ce que les bons modèles d'actions soient activés au moment opportun (cf. la métaphore du jardinier, chapitre 3, paragraphe 3.3.1).

Encadré 33 : Cadres de référence et actions décallées

Un Airbus A300 de la Cie American Airlines s'est écrasé lundi matin à 8 km de l'aéroport JF Kennedy sur un quartier de New York, réveillant, apparemment sans fondement, les craintes d'un attentat : l'enquête s'oriente vers l'accident.

L'appareil venait de décoller de New York pour St-Domingue, avec à bord 260 personnes. 161 corps ont été retrouvés. L'accident du crash de New York a ravivé les craintes d'un attentat. C'est quasiment un 3^e drame que les New Yorkais vivaient, après la psychose de l'anthrax et l'épreuve des attentats du 11 septembre. Les Américains, et le monde entier, se sont brusquement retrouvés deux mois en arrière, en voyant les images de fumée au-dessus du quartier du Queens, se remémorant les attentats sur les deux tours jumelles du *World Trade Center*.

Après le crash du 12 novembre, les Etats-Unis ont donc réagi très rapidement, plaçant New York en état d'alerte générale. Parallèlement, le maire sortant de la ville, Rudolph Guiliani, demandait à la population de « rester absolument calme ». La Maison blanche a appelé à la plus grande prudence.

Source : *Disaster relief*, 13 novembre 2001.

Cet exemple, montre comment un modèle explicatif inadapté engendre des actions inadaptées. Le cadre de référence à l'action était l'attentat, les mesures prises en conséquence n'étaient pas appropriées à la gestion de l'accident. La logique est la même

au sein de l'organisation. Le rôle du médiateur est de veiller à l'activation des bons modèles d'actions.

Le processus en cours est incertain, les agencements possibles jouant un rôle clé dans ce qui se passera vraiment, avec des aspects où la « position » des éléments actifs (selon la configuration) joue autant que leur « poids individuel » (leur impact *a priori*). L'enjeu de la médiation est de parvenir à la maîtrise de certaines parties configurationnelles (là où on a des certitudes acquises sur les processus).

Section 3: Redéfinition de la médiation dédiée à la gestion du changement organisationnel

Dans cette dernière section nous allons revenir sur la définition du concept de médiation tel qu'il est traité dans la littérature. Notre objectif est de la mettre en relief relativement à notre problématique de gestion du changement organisationnel. Afin d'aboutir à la proposition d'une définition de la médiation, et du médiateur, relativement à la gestion du changement.

Dans la pratique, le champ de la médiation apparaît sans limites dans la mesure où il englobe tous les secteurs de l'activité humaine. En effet, la médiation concerne aussi bien les personnes publiques que les particuliers, les individus aussi bien que les groupes, les activités nationales aussi bien que transnationales ou internationales. Du reste, concernant les activités de médiation celles-ci sont principalement envisagées sous l'angle de la résolution de conflit. A ce sujet, Six (1990)⁷⁹⁵ indique que le développement du concept est contemporain à celui des modes non juridictionnels de règlement des conflits dans les années 1980. Cependant, la médiation n'est pas uniquement « conflictuelle ». Cet aspect de réconciliation de parties en conflit peut certes apparaître dans des contextes de gestion du changement, mais pas seulement. La médiation est également à apprécier comme une démarche de création ou de restauration de liens distendus, entre la théorie et la pratique par exemple (Bernoux,

⁷⁹⁵ Six J.F. (1990), *Le temps des médiateurs*, Paris, Seuil.

2002)⁷⁹⁶. C'est sur les développements de ce second aspect que se fonde notre conception de la médiation du changement organisationnel.

Le sujet de la médiation n'est pas récent, mais est toujours d'actualité. Celle-ci se manifeste par l'utilisation à tout propos du terme : un poste de médiateur a été créé, en 1994, au journal *Le Monde*. En 1995, le médiateur a intégré *La Poste*. Régulièrement les ALMS⁷⁹⁷ sont sous les feux de la rampe dans les banlieues dites difficiles. Plus récemment, un médiateur a été nommé dans le cadre du conflit en Côte d'Ivoire. Le champ d'application de la médiation est vaste, le terme est parfois utilisé intempestivement, il existe des confusions concernant le concept et sa mise en application. C'est pourquoi il nous est apparu utile de préciser sa définition, son champ théorique et pratique avant d'en proposer un développement propre à la gestion du changement et à la médiation au sein de l'organisation.

3.1 Qu'est-ce que la médiation ?

« Pour ample qu'il soit, le phénomène reste encore mal étudié » (Guillaume-Hofnung, 2000 : 18)⁷⁹⁸. Il est donc indispensable d'en dresser un inventaire qui permette d'en prendre la mesure tout en circonscrivant la définition.

3.1.1 La définition du concept

De manière générale, Six et Mussaud (2002 : 110)⁷⁹⁹ définissent la médiation comme « une démarche, librement décidée, par laquelle une personne ou un groupe, entreprend une dynamique de lien ». Plus particulièrement, « la médiation se définit avant tout comme un mode de construction et de gestion de la vie sociale grâce à l'entremise d'un tiers, neutre et indépendant » (Guillaume-Hofnung, 2000)⁸⁰⁰.

En d'autres termes, la médiation n'est jamais obligatoire, qu'elle intervienne par désir personnel, sur invitation de quelqu'un ou du fait de l'irruption d'un événement. Elle doit être un acte libre et il s'agit d'une action que l'on engage et où l'on s'engage.

⁷⁹⁶ Op. cit.

⁷⁹⁷ Agents Locaux de Médiation Sociale engagés par les municipalités, les entreprises de transport et les organismes d'HLM.

⁷⁹⁸ Guillaume-Hofnung M. (2000), *La médiation*, Que sais-je ?, Paris, Presses Universitaires de France (2^e édition).

⁷⁹⁹ Six J.F. et Mussaud V. (2002), *Médiation*, Paris, Seuil.

⁸⁰⁰ Op. cit.

La problématique de la médiation est corrélée à un travail de création et d'ouverture progressive. La médiation est l'entre-deux entre le clos sur soi et l'ouvert, entre un point de départ fermé et un aboutissement, entre un surplace et un nouvel horizon.

Un élément fondamental à noter, repose sur le fait que « *le médiateur ne fait pas la médiation* » (Six et Mussaud, 2002)⁸⁰¹. En effet, la médiation est le fait de tous ceux, personnes ou groupes, qui s'y engagent. Le médiateur vient aider. Il effectue un travail de lucidité, voire d'accompagnement, mais il n'est pas l'auteur de la médiation à proprement parlé. Il ne peut prendre la place de l'une ou l'autre des parties à la médiation, il ne peut pas décider pour eux.

Cela étant, on distingue deux catégories principales de médiations.

- La médiation qui a lieu en dehors de tout conflit. Elle est également appelée médiation de différences par Guillaume-Hofnung (2000 : 74)⁸⁰². A ce niveau, Six (1990)⁸⁰³ spécifie deux types de médiations de différences. Le premier est celui des médiations dites créatrices, il a pour but de susciter des liens nouveaux entre des personnes ou des groupes. Le second est celui des médiations dites restauratrices car elles réactivent des liens distendus.

- La médiation dite conflictuelle, appelée également médiation de différends. Six (1990) y distingue les médiations conflictuelles curatives de celles à visée préventive. D'autre part, au sein de cette seconde catégorie, on opère la distinction entre la médiation judiciaire et la médiation conventionnelle. La première est reconnue par la loi du 8 février 1995 et le décret du 22 juillet 1996. Elle permet à un juge de demander, à tout moment d'une procédure, la mise en place d'une médiation. Celle-ci étant consensuelle, il ne peut pas l'imposer et les opposants conservent le libre-arbitre quant au choix du médiateur. La seconde est régie par une convention établie par les parties et par l'institution chargée de la médiation.

« L'assimilation de la médiation à une simple technique de règlement non juridictionnel des conflits est la confusion majeure la plus attentatoire à l'autonomie de la médiation »

⁸⁰¹ Op. cit.

⁸⁰² Op. cit.

⁸⁰³ Op. cit.

et la plus réductrice de sa nature » (Six, 1995)⁸⁰⁴. De même, la médiation ne se réduit pas à une négociation stimulée par un tiers. Dans la médiation comme dans la négociation chacun peut faire des concessions pour aboutir à un compromis. Il y a une discussion en vue de se rapprocher. Mais le but de la médiation n'est pas nécessairement d'arriver à une solution médiane. La médiation a pour horizon le rétablissement ou l'établissement de la communication.

Enfin, on peut noter l'autonomie conceptuelle de la médiation qui résulte de la réalité du tiers et du caractère ternaire de son processus.

- La médiation passe par un tiers neutre, indépendant, sans autre pouvoir que celui que lui reconnaissent les médiateurs. Concernant la neutralité du médiateur, elle exige non seulement l'absence de partialité, mais aussi la faculté de distanciation. Par distanciation on entend avant tout le fait de ne pas s'identifier à un des médiateurs. Littéralement, si le tiers est « pour » un des partenaires, il n'y a plus de tiers, mais renforcement insidieux d'un des deux pôles de la situation. Il y a assistanat et non médiation.

Concernant la notion de caractère ternaire, Six et Mussaud (2002 : 33)⁸⁰⁵ notent que « souvent le médiateur se croit le "3". Or, il n'est pas la médiation incarnée, son seul rôle c'est de s'effacer devant la médiation, de la faire exister ». « Entre deux êtres il y a la médiation de ce qui n'appartient ni à l'un, ni à l'autre et qui leur est commun. Leur relation est le "3" ». « Entre deux êtres qui se sont mis en antagonisme, leur conflit est paradoxalement là comme tiers. Un tiers qu'il ne s'agira pas de dissoudre, mais d'utiliser en vue d'une tension et d'une confrontation, constructives et transformantes ». Autrement dit, il est important de noter que ce n'est pas le fait d'avoir recours à un tiers qui confère le caractère ternaire à la médiation. Si le médiateur se place en juge ou en arbitre il réduit la médiation à du binaire dans une perspective « médiateur-médiés ». Dans cette dernière perspective (binaire), le médiateur peut faire avorter la médiation s'il entend la dominer.

- La médiation doit dépasser la pensée binaire qui enferme les acteurs dans une alternative limitée : le vrai le faux, le bon le mauvais. Des protagonistes ou des antagonistes, combattant face à face, sont en stricte binarité. « La médiation est tout

⁸⁰⁴ Six J.F.(1995), *Dynamique de la médiation*, Paris, Desclée de Brouwer.

⁸⁰⁵ Op. cit.

autre chose que l'affrontement binaire. Elle est respiration ternaire, qui ouvre un horizon. » (Six et Mussaud, 2002 : 33)⁸⁰⁶.

3.1.2 Les champs d'application de la médiation

« La médiation est proprement une action qui peut être menée à tout moment, en toute circonstance, une action en vue de créer du sens et du lien, un lien toujours à refaire, à conforter, à épanouir, que ce soit sur le plan privé, social, public, chez soi ou dans la cité » (Six et Mussaud, 2002 : 111)⁸⁰⁷.

Les deux modalités de la médiation sont :

- L'intervention qui fait interprétation. Elle passe par la parole qui est porteuse des effets de médiation. Elle correspond à un travail d'interpellation.

- L'intervention indirecte qui est le fait d'un dispositif matériellement constitué, d'un montage institutionnel qui vient en tiers entre les parties et dénoue la situation. A titre d'exemple, on peut citer les dispositifs de formation à l'introduction d'un nouvel outillage.

Bien que basée sur deux modalités seulement, le champ d'application de la médiation n'en est pas moins vaste. On y relève des médiations aussi hétéronomes que :

- La médiation familiale au sein de laquelle on distingue deux catégories : la médiation familiale conjugale et la médiation familiale collatérale. En ce qui concerne la première, elle s'opère entre conjoints. Il s'agit principalement de médiation-conciliation dans le cadre de divorce. Quant à la seconde, elle s'intéresse aux relations transgénérationnelles et collatérales. Les médiations peuvent s'effectuer, dans ce cas, entre frères et sœurs à l'occasion de successions difficiles, ou dans des soins palliatifs lorsque le malade souhaite renouer avec des membres de sa famille, ou entre parents et enfants en cas de difficultés scolaires.

- La médiation civique ou médiation citoyenne. Il s'agit de médiations ville-quartier-voisinage. Les actions sont suscitées par les difficultés de la vie urbaine. La médiation a

⁸⁰⁶ Op. cit.

⁸⁰⁷ Op. cit.

pour objectif de construire du maillage social. A titre illustratif, on peut noter que le 14 décembre 2000, une série de mesures lançait la deuxième étape de la politique de la ville : parmi elles, un programme prévoyait la création, sur trois ans, de dix mille postes d'adultes-relais. Les missions confiées à ces adultes, tel que l'a précisé le CIV⁸⁰⁸, visent à améliorer les rapports sociaux entre les habitants, les services publics et les équipements de proximité. Il s'agit ainsi de créer du lien social sur les quartiers, de prévenir et de traiter les conflits mineurs de la vie quotidienne et de faciliter l'action des associations de proximité.

- La médiation sociale. Elle va de la loi de 1892, confiant au juge de paix le soin de diligenter une conciliation pour prévenir les grèves, à la conception initiale du conseil de prud'hommes. « *La médiation sociale doit aider à mieux vivre ensemble en facilitant la communication entre tous les membres de la société* »⁸⁰⁹. Il s'agit en réalité d'un support favorisant toute technique d'évitement du procès.

- La médiation de conflit. Ce type de médiation s'organise selon la distinction opérée entre les conflits verticaux et les conflits horizontaux. La médiation de conflit est le plus souvent de type vertical, c'est-à-dire entre une institution et son public ou son personnel. A titre d'exemple, c'est le type de médiation qu'assure le médiateur de la RATP (créé en 1990) ou celui de la SNCF (créé en 1994) ou encore celui de *La Poste* (créé en 1995). Leur création résulte d'un protocole d'accord entre la direction de l'organisme public et des associations de consommateurs ou d'usagers. Le second type de médiation de conflit est horizontal, c'est-à-dire entre administrés placés sur un même plan. Le médiateur joue alors le rôle d'un arbitre public entre les intérêts particuliers.

3.2 Médiations et médiateurs du changement organisationnel

Ce qui fait la difficulté, pour parler des médiateurs et de la médiation, ce n'est pas leurs définitions. Celles-ci sont simples et n'ont rien de nouveau : il s'agit du concept d'aide et assistance. Un concept qui a pris de multiples formes⁸¹⁰ au fil des siècles. Ce qui fait vraiment difficulté, c'est l'extrême diversité. Depuis quelques années, les médiateurs

⁸⁰⁸ Comité Interministériel des Villes.

⁸⁰⁹ Définition donnée au cours des *Rencontres Nationales des Acteurs de la Ville*, « Nouveaux modes de résolution de conflits de la vie quotidienne : médiation sociale », Paris-Créteil, 21-23 septembre 2000.

⁸¹⁰ Des formes philanthropiques, sociales, caritatives.

ont envahi tous les secteurs (cf. les champs d'application précédemment cités). On rencontre autant de médiateurs judiciaires, que sociaux, familiaux ou encore culturels.

Ce n'est pas ici le lieu de faire leur inventaire, mais d'envisager l'application et les développements du phénomène en rapport direct avec la problématique de la gestion du changement organisationnel.

3.2.1 *Le décryptage de la médiation*

« Ce sont les dysfonctionnements qui ont fait naître le système de médiateurs. Les organisations elles-mêmes, les institutions, aussi rodées et prestigieuses soient-elles, sûres d'elles-mêmes et dominatrices, ont bien dû reconnaître qu'il y avait des dérapages ou des ratés, qu'elles ne répondaient pas toujours exactement aux besoins. Comment réduire les décalages, satisfaire davantage aux demandes des utilisateurs ou des clients ? Certains leur ont alors conseillé d'introduire de nouvelles doses de bureaucratie, d'expertise et de contrôle pour remédier aux dysfonctionnements. Mais elles ont dû finalement se résoudre à trouver autre chose ». Telle est l'analyse de Six et Mussaud (2002 : 45)⁸¹¹ concernant l'introduction du médiateur dans le milieu organisationnel et de la gestion des entreprises.

Partant de cette idée d'intervention par rapport à des dysfonctionnements, notre conception de la médiation en terme de gestion du changement est relative à la considération et à la gestion des « éléments » qui peuvent conduire à des dysfonctionnements préjudiciables au processus de changement. Autrement dit, le médiateur a pour objectif de favoriser la médiation de sorte à éviter les dysfonctionnements pouvant faire obstacle au bon déroulement du processus. Un exemple de médiation du changement sans l'intervention d'un médiateur peut être la résistance au changement. La médiation est ce qui s'instaure entre deux parties dans une situation donnée. Dans cette perspective, la résistance au changement peut être envisagée comme l'expression d'une médiation de conflit nécessitant une intervention de type curative. La résistance au changement peut avoir diverses raisons de s'exprimer (cf. chapitre 3, paragraphe 2.3), il appartient au médiateur de les circonscrire et d'en rendre compte ce qui devrait permettre un autre type de médiation que celui de la résistance.

⁸¹¹ Op. cit.

Le Guide de la médiation sociale et culturelle définit la médiation comme « *un acte volontaire par lequel un tiers neutre et indépendant réalise une passerelle entre deux parties, afin d'ouvrir des espaces pour faciliter la communication ; de permettre à travers le décodage des mots, des non-dits et des attitudes, une compréhension mutuelle ; de contribuer, en situation conflictuelle, à l'explication des enjeux ; de donner la possibilité aux personnes concernées d'exercer leurs responsabilités* »⁸¹².

De façon indirecte, cette définition situe les niveaux et les types de dysfonctionnements possibles. Ceux-ci relèvent de tensions personnelles qui proviennent de multi-appartenances⁸¹³, de contre-emplois, de conflits internes entre des rôles contradictoires tenus par les partenaires (cf. chapitre 2, paragraphe 1.3.2) et qui nécessitent d'être explicités pour être éludés.

3.2.2 Les éléments de la mise en œuvre de la médiation

Le médiateur est par définition un tiers indépendant et neutre qui n'est pas la médiation incarnée. Son seul rôle est de s'effacer devant la médiation laquelle est canalisée par :

- L'élaboration de méta-modèles d'interprétation qui interpellent les acteurs du changement. Ainsi, s'inscrit-on dans une logique de « traduction » au sens de Callon (1986)⁸¹⁴ et Latour (1989)⁸¹⁵. Le rôle du médiateur est de décrypter, puis de caractériser le système dans lequel s'inscrit le changement. Cette opération l'amène à la construction d'un méta-modèle d'interprétation.

« Pour être efficace il faut agir en connaissance de cause. Cela requiert une modélisation du réel adaptée aux objectifs qu'on se donne » (Louart, 1998)⁸¹⁶. Les méta-modèles sont « des relations au réel où plusieurs choix d'interprétations restent possibles » (Louart, 1998)⁸¹⁷. Ils sont le résultat d'une lecture de la situation de changement, par le médiateur, à travers un dispositif théorique interprétatif au sein duquel il a repéré les modèles qui combinent le meilleur pouvoir explicatif de l'espace

⁸¹² Plantet J. (2000), « Comment les femmes-relais sont devenues indispensables aux quartiers difficiles », *Lien Social*, n°518, 10 février.

⁸¹³ A des mondes différents au sens de Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

⁸¹⁴ Callon M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction », *L'Année Sociologique*, 36, p.169-208.

⁸¹⁵ Latour B. (1989), *La science en action*, Paris, La Découverte.

⁸¹⁶ Op. cit.

⁸¹⁷ Op. cit.

social, économique, politique, au sein duquel les acteurs se meuvent et des règles se fixent.

La difficulté de cet exercice de diagnostic se situe dans le fait que nombre de conventions, règles et institutions sont fortement intériorisées par les individus et “vont de soi”. « *On s'intéresse donc essentiellement à la pensée consciente, à la rationalité discursive des acteurs, et non pas aux schémas mentaux qui façonnent cette pensée, aux routines qui guident les raisonnements et aux règles et valeurs, intériorisés ou non, qui limitent le nombre de choix possibles.* » (Baret et Livian, 2002)⁸¹⁸.

- La mise en relation des acteurs du système, aux endroits où la médiation est nécessaire ou utile pour faire évoluer la situation de changement dans le sens désiré. Dans cette perspective le médiateur facilite la médiation entre des populations aux modes de fonctionnements culturels, politiques différents. Il y parvient en mettant à jour et en accordant les formes de représentations des principaux acteurs du changement par le biais de méta-modèles. Des méta-modèles qui sont par ailleurs l'incarnation de la médiation entre la théorie et la pratique, l'expression d'un surcodage au sens de Sfez (1984)⁸¹⁹.

En guise de conclusion, nous noterons que la médiation doit intervenir dès lors :

- Que chacun des médiateurs a une représentation de la situation particulière et que la réunion de celles-ci puisse entraîner des blocages.
- Qu'aucun des médiateurs (dirigeants, experts, subordonnés) ne détient le « pouvoir » de faire évoluer les choses dans le sens du changement désiré.

Dans un contexte de gestion du changement, la médiation ne sert pas toujours à lier les uns aux autres. Du fait de son caractère ternaire, on peut avancer, que selon les cas, la médiation sert à délier les uns des autres et chacun par rapport à soi. C'est-à-dire à dénouer l'orbe des relations duelles, des enfermements et des clôtures imaginaires, des

⁸¹⁸ Baret C. et Livian Y.F. (2002), « Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la gestion des ressources humaines : quelques propositions », in Huault I. (Eds), *La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter*, Paris, EMS.

⁸¹⁹ Sfez L. (1984), *La décision*, Que sais-je ?, Paris, Presses Universitaires de France.

pétrifications narcissiques individuelles et collectives (Imbert, 1994)⁸²⁰. Plus précisément, le médiateur doit assurer un travail de détachement et de rattachement, d'embranchement et de débranchement (Latour, 1994)⁸²¹.

Seulement, dans les situations de gestion du changement le besoin d'un médiateur n'est pas facile à faire admettre.

- Le recours à un médiateur peut être perçu comme la reconnaissance d'une incapacité à gérer ses propres problèmes. Dans cette perspective, le médiateur incarne les « peurs » du changement (évoquées au chapitre 3) telles que la peur de ne pas être à la hauteur, ou celle de ne pas réussir le changement.

- Le recours à un médiateur engendre un coût supplémentaire. Il peut cependant être mis en balance avec les coûts indirects que peut engendrer une situation de changement mal gérée (coûts sociaux liés par exemple à l'absentéisme), voire les coûts directs si le projet de changement n'aboutit pas.

- Lorsque le médiateur est une tierce personne il peut être perçu comme une menace par les acteurs du changement dans leurs logiques de jeux de pouvoir, même si dans la définition de la médiation il est stipulé que le médiateur est neutre et indépendant, qu'il n'a pas de pouvoir et n'intervient pas à cette fin.

⁸²⁰ Imbert F. (1994), *Médiations, institutions et loi dans la classe*, Paris, ESF.

⁸²¹ Latour B. (1994), « Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité », *Sociologie du Travail*, avril, p.587-608.

Conclusion du chapitre 5

Ce dernier chapitre fait état de notre thèse selon laquelle la gestion du changement organisationnel :

- Est contiguë à la gestion de configurations opérationnelles contextuelles.
- Gagne à être analysée et planifiée par un médiateur. A ce sujet, la médiation ouvre le champ d'un imprévu, elle dérange les manœuvres répétitives. C'est cet effet de la médiation qu'il s'agit de découvrir et de supporter dans un contexte de changement organisationnel.

Le problème du changement, n'est pas du tout le même selon qu'on l'envisage rétrospectivement (comme le scientifique, qui cherche à en définir les lois) ou prospectivement (comme le manager, qui se soucie avant tout de résultats à obtenir). Pour sortir des sentiers battus, il s'agit de rechercher une voie, entre d'une part la description scientifique (collection de théories), peu soucieuse de l'action, et d'autre part la normativité des recettes managériales. Cette voie ne se résume pas à une simple vulgarisation de la science des organisations ou inversement à l'intellectualisation de l'action managériale. Ce serait, de manière plus profonde, une perspective scientifique sur l'action managériale : privilégier le point de vue des acteurs, se placer, muni des instruments et concepts du scientifique, à leur hauteur, pour comprendre leur position et leur vision, et être ainsi capable de leur parler.

Les dirigeants ont besoin d'un médiateur capable de :

- Proposer des alternatives simples et variées. Celles-ci sont à trouver dans un dispositif théorique d'interprétations. Un répertoire de modèles et de concepts qui se fonde sur un savoir théorique que le médiateur doit mettre en relation avec des situations concrètes de gestion.

- Diagnostiquer, tout ou partie, de la configuration opérationnelle *ad hoc* et repérer plus particulièrement les points qui risquent de verrouiller les situations de gestion dans un sens non souhaité.
- Traduire la situation aux acteurs. Leur faire comprendre et accepter les problèmes.
- Proposer des solutions aux applications pratiques.

Dans cette visée, le médiateur s'intéresse d'abord à une mise en perspective de la situation. Il prend acte de ce que la vie sociale passe par une « pluralité de raisons » et de rationalités à la fois subjectives (liées aux interprétations des acteurs en présence) et « objectives » (liées aux configurations organisationnelles en place) également internes et externes. Puis il s'inscrit dans une logique compréhensive et modélise les modes de fonctionnement de l'organisation qu'il observe pour en rendre compte aux acteurs du changement et provoquer là même la médiation.

Ainsi la médiation c'est mettre en contexte des modèles explicatifs concurrents pour arriver au bout de l'explication de la situation de changement observée. Puis traduire cette modélisation contextuelle aux acteurs du changement, lesquels vont être les seuls acteurs de la médiation.

Conclusion générale

Cette thèse visait à étudier, dans une démarche compréhensive, les pratiques de gestion du changement organisationnel dans le but d'y identifier les éléments nous permettant de répondre à notre question de recherche :

A quoi tient le succès ou l'échec d'un changement ?

La recherche a été initiée par l'opportunité d'une étude de terrain. Elle a été renforcée par le constat de l'incapacité de la littérature à nous apporter une réponse concrète aux problèmes de gestion observés. Elle s'est poursuivie par une seconde étude de cas qui nous a permis de réaliser une analyse comparée. Au terme de notre parcours de recherche qualitative nous sommes en mesure de soutenir la thèse selon laquelle la gestion du changement organisationnel passe par celle de configurations opérationnelles spontanées et le truchement d'un médiateur.

Les contributions théoriques

Sur le plan théorique, les résultats de notre analyse nous ont amenée à mettre l'accent sur une perspective à la fois processuelle et représentée du changement organisationnel.

Sa gestion passe par celle de configurations opérationnelles spontanées. Elles peuvent être décrites comme la cristallisation opérationnelle des premiers aménagements organisationnels accomplis face à l'introduction d'un changement. Celui-ci est alors perçu comme un élément qui précipite, au sens chimique du terme, la dynamique de l'organisation et, dans ce sens, la fige. Cependant, cet « immobilisme » est provisoire dans la mesure où à cette configuration correspond un de champ de forces contraires (certaines favorables au changement amorcé, d'autres y étant opposées) dont va

dépendre l'issue du processus. L'enjeu de la gestion du changement se situe par conséquent au niveau des agencements opérationnels *ad hoc*.

Selon le sens pris par le changement au contact du « précipité », il est envisageable d'intervenir pour le réorienter. L'objectif d'intervention est celui préconisé par Lewin (1951)⁸²², c'est-à-dire qu'il s'agit essentiellement de réduire les forces défavorables à l'évolution du changement. Les techniques d'intervention pour y parvenir sont celles d'un recadrage opportun des perceptions et des enjeux des participants.

Pour la réalisation de cette opération nous encourageons l'intervention d'un acteur extérieur. Cette démarche se justifie en référence à « l'expérience de la grenouille et de l'eau chaude⁸²³ ». En outre, l'œil extérieur, neuf et neutre offre la possibilité à l'organisation de poser un regard différent sur ce qu'elle est; elle se donne ainsi l'opportunité d'appréhender son changement et son développement avec une valeur ajoutée plus grande que si ceux-ci n'étaient réalisés qu'avec les ressources et les moyens internes disponibles.

Le rôle que nous attribuons à cet acteur est celui d'un médiateur entre la théorie et la pratique. Il s'agit pour lui de décrypter au mieux la configuration opérationnelle *ad hoc* en contextualisant son savoir théorique. Cette opération lui permet de se représenter globalement la situation de gestion qu'il doit ensuite décliner en propositions d'actions locales concrètes. Son rôle n'est pas de remplacer le praticien, mais de l'aider puis de le soutenir dans sa prise de décision. A cet effet, il endosse également un rôle de *coach* organisationnel.

En résumé, les apports théoriques de cette recherche sont de deux ordres :

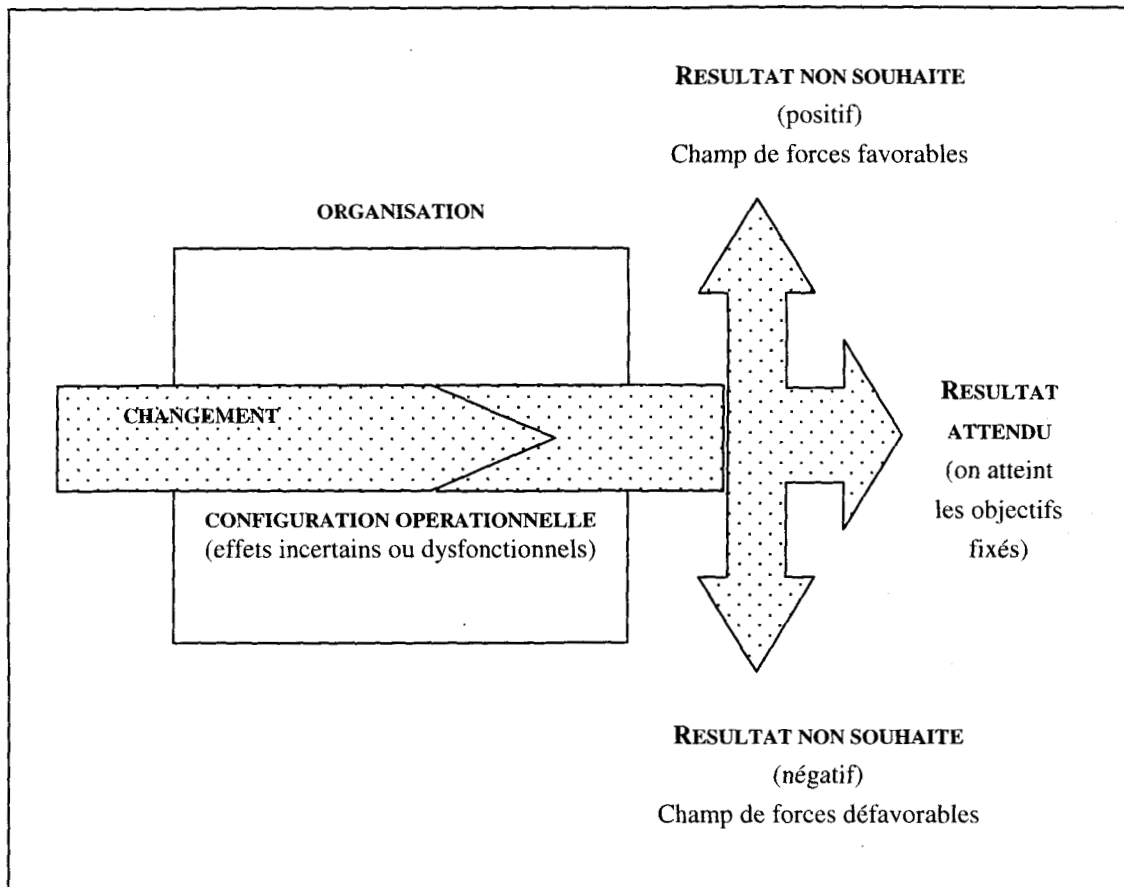
- Le premier concerne la perspective processuelle du phénomène : le changement est introduit dans l'organisation, il crée spontanément une configuration opérationnelle dont va dépendre l'issue du changement. Cette configuration peut être remaniée et va de ce fait constituer un nouveau terrain d'analyses et d'actions.

⁸²² Op. cit.

⁸²³ Si l'on jette une grenouille dans une casserole d'eau bouillante, celle-ci en ressort aussitôt. Si, en revanche, on porte à ébullition une casserole d'eau froide contenant une grenouille, celle-ci ne percevra pas le changement et mourra ébouillantée.

Concrètement, la configuration opérationnelle résulte de l'organisation des acteurs de l'entreprise, des opérations de préparation au changement, de la philosophie de gestion, de l'ensemble du contexte interne ainsi que des facteurs déterminants du contexte externe.

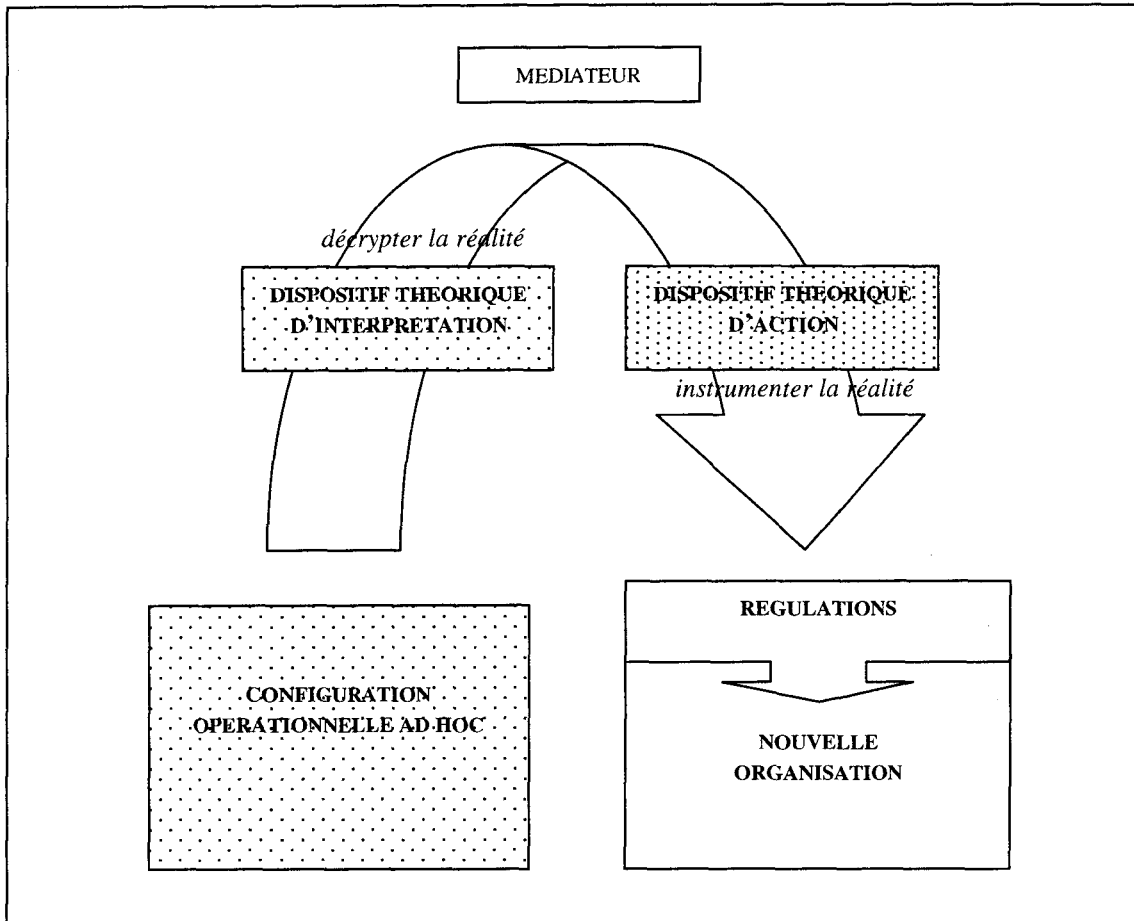
Figure 28 : Évolution(s) de l'introduction d'un changement



- Le second concerne la représentation de cette configuration par un construit théorique qui va orienter l'intervention du médiateur et du praticien qu'il *coache*. Le rôle du médiateur est double : il procède, en premier lieu, au diagnostic théorique de la configuration opérationnelle *ad hoc*, puis il propose des modèles d'intervention pour réorienter le sens du changement, si besoin. Selon les cas de figures son intervention peut aboutir au résultat souhaité, mais il peut également mener à d'autres situations qui émergent au fil du processus de changement qu'il cherche à canaliser.

En réfléchissant aux principes d'interventions du médiateur c'est à une compréhension nouvelle de l'action collective que nous renvoyons. Notre travail contribue ainsi à l'émergence d'une nouvelle forme de l'agir collectif entre praticiens et théoriciens.

Figure 29 : Schéma général de l'action du médiateur



Les apports pratiques

Une thèse en sciences de gestion suppose un apport managérial. « Nous reconnaissons le gestionnaire dans l'intérêt qu'il porte aux problématiques posées par les entités conçues, gouvernées ou pilotées et ayant des objectifs socio-économiques, dont la firme est sans doute l'archétype, mais non exclusivement, à des fins d'amélioration de la

performance, voire simplement de pérennité » (Verstraete, 1999 :9)⁸²⁴. C'est d'ailleurs dans cette interface entre une recherche de vérité (relative) et une intention d'utilité (fondée) que peut se construire une médiation, par rapport à la fois aux savoirs disponibles et aux contextes rencontrés. En sciences de gestion la valeur des connaissances est elle-même dépendante de cette médiation (Louart et Penan, 2000)⁸²⁵.

En conséquence, l'intérêt pratique de cette recherche est de montrer qu'un accompagnement au changement suppose d'être impliqué dans les configurations opérationnelles qui s'élaborent de manière contextuelle, au sein des entreprises, tout en disposant de référentiels susceptibles de les modéliser dans le but de les adapter ou de les transformer.

Les limites de la thèse



En premier lieu, les aspects empiriques de cette recherche reposent essentiellement sur l'observation *in situ* de deux cas. Nous pensons que le dispositif explicatif qui en émerge demande à être approfondi par d'autres approches empiriques. Cela permettrait de disposer d'outils plus affinés :

- Pour le diagnostic, afin de saisir avec plus de précision les dynamiques des configurations opérationnelles *ad hoc*.
- Pour le pronostic, afin de construire des schèmes d'intervention différenciés à l'usage des médiateurs.

En second lieu, les principales approches du changement en entreprise se différencient essentiellement par des points de vue particuliers sur l'organisation observée. Chaque discipline ou chaque courant de pensée, avec ses paradigmes propres, perçoit l'organisation sélectivement, ce qui conduit à résoudre une problématique en référence à son champ disciplinaire. Scruter ces vues multiples des organisations fait apparaître leurs caractéristiques multidimensionnelles. Aborder un projet de conduite de

⁸²⁴ Verstraete T. (1999), « Science de gestion : essai de délimitation en vue d'y inscrire de nouvelles perspectives de recherche », *Les Cahiers de la Recherche du CLAREE*, novembre, 17p.

⁸²⁵ Louart P. et Penan H. (2000), « La valeur des connaissances en sciences de gestion », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°35, p.2-19.

changement en entreprise ne peut se limiter à une vision unique du système. Paradoxalement, il est impossible de voir la totalité des dimensions en présence. Ces considérations nous rappellent que la réalité n'est appréhendable qu'au travers de modèles filtrants que nous construisons. Elles posent une limite de choix du point de vue et du mode de représentation des systèmes étudiés. En d'autres termes, la construction explicative que nous avons proposé a exigé de faire des choix arbitraires entre les différentes théories explicatives disponibles. Elle est consubstantielle à notre étude de cas ce qui constitue de fait une limite à notre travail.

En troisième lieu, nous avons délibérément organisé cette thèse à l'économie, de façon à en faire un état synthétique, visible, de la boîte à outils dont peut disposer tout acteur de changement. Il y a donc peu de descriptions de processus, qui demanderaient beaucoup de temps, alors que l'un des enjeux du travail est justement de montrer que ces processus sont les substrats de la construction en interne des configurations opérationnelles et des pratiques de médiation. Il nous a semblé néanmoins, outre notre propre expérience indiquée dans les cas cités, que la littérature managériale avait suffisamment montré le côté procédural des choix ou des interprétations en matière de gestion. Le problème pour nous n'était donc pas de redécouvrir ce phénomène, mais de trouver une manière d'y intervenir par rapport au changement. C'est pourquoi nous avons réduit les émergences pratiques à une dimension sur laquelle il soit possible d'agir. Les configurations opérationnelles et les types d'intervention ont été réduits à une forme idéale-typique à moindre coût. C'est-à-dire à la qualité de médiation, portée par un acteur susceptible de construire des surcodes (au sens de Sfez, 1981⁸²⁶) ou des dispositifs marginaux sécants (au sens de Crozier et Friedberg, 1977⁸²⁷), dans une connaissance des modèles possibles et des contextes de l'organisation de référence.

Les prolongements de la recherche

Au-delà de la vérification et de l'affinement du modèle de base, de futures investigations devraient nous aider à construire une typologisation des configurations opérationnelles par rapport aux caractéristiques du changement introduit.

⁸²⁶ Sfez L. (1981), *Critique de la décision*, Paris, Armand Colin.

⁸²⁷ Op. cit.

Selon la nature du changement, son intensité n'est pas la même (cf. chapitre 1, paragraphe 3.1.2). Par conséquent, les dispositifs d'accompagnement⁸²⁸ et les opérations de mise en œuvre du changement vont être différents d'une situation à l'autre et la configuration opérationnelle qui va en émerger également. D'où l'idée de recherches futures pour identifier des configurations opérationnelles types en référence à des changements types (cf. chapitre 1, paragraphe 3.1).

On peut également imaginer de catégoriser les configurations opérationnelles selon leurs champs de forces (cf. tableau de diagnostic du chapitre 5, paragraphe 2.1.1). A titre d'exemple, dans le cas (A), il apparaît clairement que le facteur technique (interne) a été le plus déterminant et a verrouillé la situation. Du fait des erreurs de paramétrage, du problème de *sizing*, les autres champs de forces n'avaient plus aucun moyen de rétablir la situation.

Une telle typologisation nous permettrait d'étayer les modèles d'intervention des médiateurs de manière dédiée à un type de configuration opérationnelle.

⁸²⁸ Cf. chapitre 1, paragraphe 2.3.3. où l'on distingue différentes structures d'accompagnement du changement.

Bibliographie

- Abric J.C. (1994), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Abric J.C. (1996), *Exclusion sociale, insertion et prévention*, Paris, Erès.
- Adam G. et Reynaud J.D. (1978), *Conflits du travail et changement social*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Adler P.S. (1988), « Managing flexible automation », *California Management Review*, XXX, 3, printemps, p.34-56.
- Albert E. (1995), « La psychologie de l'action », *Sciences Humaines*, Hors série n°9, mai-juin, p.15-18.
- Alderfer C.R. (1969), « A new theory of human needs », *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, p.142-175.
- Allard-Poesi F., Drucker-Godard C. et Ehlinger S. (1999), « Analyses de représentations et de discours », in Thiétart R.A. (Eds), *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, p.449-475.
- Allison G. (1971), *Essence of decision*, Little Brown.
- Allport G.W. (1967), « Attitudes », in Fishbein M. (Eds), *Reading Mass. in attitude theory and measurement*, New York, John Wiley and Son.
- Alsène E. (1990), « Les impacts de la technologie sur l'organisation », *Sociologie du Travail* n°3, p.321-337.
- Alsène E. et Denis H. (1991), « Un modèle d'analyse des pratiques complexes de gestion du changement technologique », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p.32-44.

- Alter N. (1990), *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- Alter N. (1993), « La lassitude de l'acteur de l'innovation », *Sociologie du Travail* n°4, p.447-468.
- Alter N. (1995), « Peut on programmer l'innovation ? », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p.78-86.
- Alter N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Amit R. et Schoemaker P.J.H. (1993), « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*, vol.14, p.33-46.
- Angot J. et Milano P. (1999), « Comment lier concepts et données ? », in Thiétart R.A. (Eds), *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, p.169-187.
- Annet A. et Desaintes J. (1975), « Organization development », in De Bettignies de H.C. (Eds), *Maîtriser le changement dans l'entreprise ? Textes choisis*, Paris, Les Éditions d'Organisation, p.91-109.
- Ansoff H.I. (1984), *Implanting strategic management*, London, Englewood Cliff, Prentice Hall.
- Anzieu D. (1984), « Au fond de soi, le toucher », *Revue Française de Psychanalyse*, n°48, p.1385-1998.
- Argyris C. (1971), « Management information systems : The challenge to rationality and emotionality », *Management Science*, n°17, p.275-292.
- Argyris C. (1990), *Overcoming organizational defenses*, Boston, Allyn and Bacon.
- Argyris C. (2000), *Flawed advice and the management trap*, Oxford University Press.
- Argyris C. et Schön D.A. (1978), *Organizational Learning. A theory of action perspective.*, Reading Mass., Addison Wesley Publishing Company.
- Argyris C. et Schön D.A. (1996), *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Armenakis A.A., Harris S.G. et Mossholder K.W. (1993), « Creating readiness for organizational change », *Human Relations*, vol.46, n°6, p.681-703.
- Arnaud G. (1996), « Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion ? Prolégomènes à toute recherche *in situ* », *Économies et Sociétés*, série S.G., n°22, octobre, p.235-264.

- Asch S. (1951), « Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment », in Guetzkow H. (Eds), *Groups, leadership and men*, Pittsburgh, Carnegie Press, p.177-190.
- Astley W.G. et Van de Ven A. (1983), « Central perspectives and debates in organization theory », *Administrative Science Quarterly*, 28, juin, p.245-273.
- Austin R.D. et Nolan R.L. (1999), « Manage ERP initiatives as new ventures, not IT projects », *Working Paper 99-024*, Harvard Business School.
- Autissier D. et Wacheux F. (2000), « Retours d'expérience d'actions de changement dans les entreprises », in Autissier D. et Wacheux F. (Eds), *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Paris, L'Harmattan, p.25-44.
- Aventur F. et Hanchane S. (1999), « Inégalités d'accès et pratiques de formation continue dans les entreprises françaises », *Formation et Emploi*, n°66, p. 5-20.
- Bandura A. (1995), *Self-efficacy in changing societies*, Cambridge University Press.
- Barel Y. et Guyon C. (1999), « Un leader, des styles de management », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p.38-50.
- Baret C. et Livian Y.F. (2002), « Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la gestion des ressources humaines : quelques propositions », in Huault I. (Eds), *La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter*, Paris, EMS.
- Barley S. (1986), « Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of court terme scanners and the social order of radiology departments », *Administrative Science Quarterly*, vol.31, p.78-108.
- Barnard C. (1938), *The functions of executive*, Cambridge Mass., Harvard University Press (18^e édition: 1968).
- Barney J. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol.17, n°1, p. 99-120.
- Baron X. (1989), « Du bon usage des consultants en gestion sociale d'entreprise », *Personnel – ANDCP*, décembre.
- Barr P., Stimpert J. et Huff A. (1992), « Cognitive change, strategic action and corporate renewal », *Strategic Management Journal*, 13, summer, p.15-36.
- Bass B.M. (1981), *Stogdill's handbook of leadership*, New York, Free Press.

Baugier J.M. et Vuillod S. (1990), *Stratégies du changement dans l'entreprise. Une nouvelle méthode*, Paris, Eyrolles.

Baumard P. (1995), *Organisations déconcertées : la gestion stratégique de la connaissance*, Paris, Masson.

Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.M. (1999), « La collecte des données et la gestion des sources », in Thiétart R.A. (Eds), *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, p.224-256.

Baumol W. (1959), *Business behavior, value and growth*, New York, Harcourt Brace & World.

Baumol W. (1962), « On the theory of expansion of the firm », *American Economic Review*, vol.52 (5), p.1078-1087.

Beatty C.A. (1987), *The implementation of technological change*, Industrial Relations Centre, Queen's University.

Beckhard R. (1969), *Organizational development : strategies and models*, Reading Mass., Addison Wesley Publishing Company.

Beckhard R. (1991), *La gestion du changement dans les organisations. Un outil pour gérer la transition*, Cahier de Travail, Québec, ERPI (Titre original : (1985), *Managing change in organizations. Participant's workbook*, Addison-Wesley Publishing).

Beckhard R. et Harris R.T. (1987), *Organizational transitions. Managing complex change*, Reading Mass., Addison Wesley Publishing Company.

Beer M., Eisenstat R.A. et Spector B (1990), « Why change programs don't produce change », *Harvard Business Review*, november-december, p.158-166.

Beer M. et Walton A.E. (1987), « Organization change and development », *Annual Review of Psychology*, 38, p.339-367.

Bélangier L. (1979), *Gestion des ressources humaines. Approche systémique*, Gaëtan Morin & Associés Ltée (2^e édition).

Belout A. (1998), « Effects of human resource management on project effectiveness and success : toward a new conceptual framework », *International Journal of Project Management*, vol.16, n°1, p.21-26.

Beniger J.R. (1986), *The control revolution : technology and the economics origins of the information society*, Cambridge, Harvard University Press.

- Berger P. et Luckmann T. (1989), *La construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens Klincksieck.
- Bériot D. (1992), *Du microscope au microscope. L'approche systémique du changement dans l'entreprise*, Paris, ESF.
- Bernoux P. (1981). *Un travail à soi*, Toulouse, Privat.
- Bernoux P. (1985), *La sociologie des organisations. Initiation*, Paris, Seuil.
- Bernoux P. (1995), *La sociologie des entreprises*, Paris, Seuil.
- Bernoux P. (2002), « Le changement dans les organisations : entre structures et interactions », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol.57-1, p.77-99.
- Bernoux P. et Herreros G. (1993), « Le changement dans les organisations : entre compromis et pouvoirs », *Gestion 2000*, n°6, décembre, p.13-33.
- Besson P. (1999), « Les ERP à l'épreuve de l'organisation », *Système d'information et Management*, vol.4, n°4, p.21-51.
- Besson P. et Mahieu C. (2001), « Le coaching à l'épreuve de la transformation », *L'Art du management, Les Echos*, mercredi 30 mai, p.6-7.
- Bilimoria D. et Piderit S.K. (1994), « Board committee membership effects of sex-biased bias », *Academy of Management Journal*, vol.37, p.1453-1477.
- Blauner R. (1964), *Alienation and freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
- Boddy D. et Buchanan D. (1983), *Organizations in the computer age : technological imperatives and strategic choice*, Aldershot, Gower.
- Boddy D. et Buchanan D. (1986), *Managing new technology*, Basil Blackwell, Oxford.
- Boje D.M. et Dennehy R.F. (1993), *Managing in postmodern world : America's revolution against exploitation*, Kendall-Hunt.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Boneu F., Fettu F. et Marmonier L. (1992), *Piloter le changement managérial*, Paris, Liaisons.
- Bonis J. (1988), « Pour des stratégies managériales du changement en entreprise », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p.67-73.

Boudon R. (1976), « Les limites des schémas déterministes dans l'explication sociologique », in Busino G. (Eds), *Les sciences sociales avec et après Jean Piaget*, Genève, Droz, p.417-435.

Boudon R. (1984), *La place du désordre : critique des théories du changement social*, Paris, Presses Universitaires de France.

Bourgeois E. et Nizet J. (1995), *Pression et légitimation : une approche constructiviste du pouvoir*, Paris, Presses Universitaires de France.

Braconnier A. et Albert E. (1993), *Tout est dans la tête*, Paris, Odile Jacob.

Braesch C. et Haurat A. (1995), *La modélisation systémique en entreprise*, Paris, Hermès.

Brehm J.W. (1966), *A theory of psychological reactance*, New York, Academic Press.

Brénot J. et Tuvée L. (1996), *Le changement dans les organisations*, Collection Que sais-je ?, Paris, Presses Universitaires de France.

Bridges W. (1991), *Managing transitions. Making the most of change*, Reading Mass., Addison Wesley Publishing Company.

Brilman J. (2000), *Les meilleures pratiques de management. Au cœur de la performance*, Paris, Les Éditions d'Organisation (2^e édition).

Brouwers I., Cornet A., Pichault F., Rousseau A. et Warnotte G. (1997), *Management humain et contexte de changement: pour une approche constructiviste*, Bruxelles, De Boeck Université.

Brunet L., Brassard A., Corriveau L. et Pépin R. (1985), *Le rôle du directeur d'école au Québec*, Montréal, Presse de l'Université de Montréal.

Burke W.W.(1982), *Organizational Development : principles and practices*, Little Brown, Boston.

Burns T. et Stalker G.M. (1961), *The management of innovation*, Londres, Tavistock.

Cabin P. (1998), « Henry Mintzberg : "Nous vivons dans le culte du management" », *Sciences Humaines*, Hors Série n°20, mars-avril, p.16-19.

Callon M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction », *L'Année Sociologique*, 36, p.169-208.

- Callon M. et Latour B. (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? », *Gérer et comprendre*, n°11, p.4-17 et n°12, p.14-29.
- Carter N. (1988), «The project manager : an emerging professional», *Journal of Information Systems Management*, vol.5, n°4, p.8-14.
- Caruth D., Middlebrook B. et Rachel F. (1985), « Overcoming resistance to change », *Advanced Management Journal*, vol.50, n°3, p.23-27.
- * Champagne F. et Denis J. L. (1990), « Pour comprendre le changement dans les organisations », *Gestion*, février, p.44-55.
- Chanal V. (2000), « Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger », *M@n@gement*, vol.3, n°1, p.1-30.
- Chandler A. (1962), *Strategy and structure*, Cambridge, MIT. Press.
- Chanlat J.F. (1990), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Presses de l'Université de Laval, ESKA.
- Chanlat J.F. (1995), « Pour une anthropologie des organisations », *Sciences Humaines*, Hors série n°9, mai-juin, p.40-43.
- Chanlat J.F. (1998), *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Presses de l'Université Laval, ESKA (2^e édition, 2000).
- Charreire S. et Durieux F. (1999), « Explorer et tester », in Thiétart R.A. (Eds), *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, p.57-80.
- Château J. (1968), *Du pied au bon sens*, Paris, Vrin.
- Chavel T. (2000) *La conduite humaine du changement. Comment réussir : de la parole aux actes*, Paris, Demos.
- Chazel (1992), in Boudon R. (Eds), *Traité de sociologie*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Chevalier-Kuzla C. (1998), « La théorie de la structuration : vers une typologie des rôles du contrôle organisationnel », *Revue De Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, mai-juin, p.81-96.
- Child J., (1972) « Organizational Structure, Environment and Performance : The Role of Strategic Choice », *Sociology*, vol.6, p.1-22.
- Chin R. et Benne K.D., « Stratégies générales pour la production de changements dans les systèmes humains » in *Changement planifié et développement des organisations*.

Théories du changement social intentionnel : Participation, expertise et contraintes, sous la direction de Tellier Y. et de Tessier R., Presses de l'Université du Québec 1991, Tome 5, p.1-35.

Clapier Vallandon (1980), *Les théories de la personnalité*, Paris, Presses Universitaires de France.

Clark J., McLoughlin I., Rose H. et King R. (1988), *The progress of technological change*, Cambridge University Press.

Clarke A. (1999), « A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management », *International Journal of Project Management*, vol.17, n°3, p.139-145.

Claval P. (2000), « Les dimensions cachées de l'espace », *Sciences Humaines*, n°110, novembre, p.30-31.

Claveau N., Martinet A.C. et Tannery F. (1998), « Formes et ingénierie du changement stratégique », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.70-87.

Clegg S.R. (1975), *Power, Rule and Domination*, Londres, Routledge and Kegan Paul, The International Library of Sociology.

Coch L. et French R.P. (1948), « Overcoming resistance to change », *Human Relations*, vol.1, août, p.512-532.

Coff R. (1997), « Human assets and management dilemmas : coping with hazards on the road to resource-based theory », *Academy of Management Review*, 22(2), p.374-402.

Collins J.C. et Porras J.I. (1994), *Built to last*, Harpar Business (trad. (1996), *Bâti pour durer*, First).

Coriat B. (1976), *Science, technique et capital*, Paris, Seuil.

Coriat B. (1983), *La robotique*, Maspero.

Coriat B. et De Terssac G. (1984), « Micro-électronique et travail ouvrier dans les industries de process », *Sociologie du Travail*, n°4, p.384-399.

Coriat B. et Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Collection Références.

Cornet A (1995), « Temporalité des processus de changements et gestion des ressources humaines », *Acte du 6e congrès de l'AGRH de Poitiers*, p.631-639.

Cornet A. (1998), « Réengineering : un défi pour les professionnels des RH ? », *Gestion* 2000, p.53-76.

Courpasson D. (1997), « Régulation et gouvernement des organisations : pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du travail*, vol.39, n°1, p.39-61.

Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.

Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.

Cyert R. et March J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, London, Englewood Cliff, Prentice Hall.

D'Iribarne A. (1989), *La compétitivité : défi social, enjeu éducatif*, Paris, Presses du CNRS.

D'Iribarne P. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.

D'Iribarne P. (2000), « Le management : une affaire de cultures politiques », *Sciences Humaines*, n°110, novembre, p.44-45.

D'Iribarne P., Henry A., Segal J.P., Chevrier S., Globokar T. (1998), *Culture et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil.

Dahl R.A. (1957), « The concept of power », *Behavioral Science*, n°2, p.201-215.

Daly J.P. (1990), « Explaining changes to employees : the influence of justifications and changes outcomes on employees fairness judgments », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.31, n°4, p.415-428.

Davenport T. (1998), « Living with ERP », *CIO Magazine*, vol.12, n°5, p.3.

David A. (1996), « L'aide à la décision entre outils et organisations », *Entreprises et histoire*, n°16, décembre, p.9-26.

David A. (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *Cahier de recherche de D.M.S.P.*, Juin, 32p.

De Bettignies H.C. (1975), « L'allergie au changement », *Revue Française de Gestion*, novembre, p.27-36.

De Bettignies de H.C. (1975), *Maîtriser le changement dans l'entreprise ? Textes choisis*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

De Conninck F. (1994a), « Le temps raccourci : quand les changements, prennent de vitesse le temps d'une vie » *Problèmes Economiques*, n°2391, p.22-27.

De Conninck F. (1994b), « Les différentes générations de salariés face aux mutations industrielles », *Revue Française des Affaires Sociales*, Janvier-Mars, n°1, p.79-83.

De Conninck F. (1998), « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.162-168.

De Rosnay J. (1995), *L'homme symbiotique*, Paris, Seuil.

De Terssac G. (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France.

Dejours C. et Molinier P. (1994), « Le travail comme énigme », *Sociologie du Travail*, Hors Série XXXVI, p.35-44.

Del Sol M. (1999), « Travail, emploi, routines : quelles connexions ? », in Henaff G. (Eds), *Habitudes et routines dans les relations d'emploi*, Collection des Sociétés, Presses Universitaires de Rennes, p.85-105.

Demart M. (1986), « Un problème d'hommes, un problème de société », *Migrants Formation*, n°64, p.47-52.

Desreumaux A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.86-108.

Desreumaux A. (1998), *Théorie des organisations*, Paris, Management Société.

Dipadova L.N. et Faerman S.R. (1993), « Using the Competing Values Framework to Facilitate Managerial Understanding Across Levels of Organizational Hierarchy », *Human Resources Management*, vol. 32, n°1, p.143-174.

Doise W. et Palmonari A. (1986), *L'étude des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé.

Donnadieu G. (1998), « Les nouvelles régulations dans une entreprise en mutation », *Personnel – ANDCP* – n°395, décembre, p.40-46.

Dosi G., Teece D. et Winter S. (1990), « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Économie Industrielle* n°51, p.238-254.

Doyon R. et Firsirotu M. (1991), « Comparaison de deux paradigmes sur le changement organisationnel. Le paradigme radical et le développement organisationnel » in Tellier

- Y. et Tessier R. (Eds), *Changement planifié et développement des organisations*, Presses Universitaires du Québec, Tome 5, p.141-167.
- Dubet F. (1996), « Réponse à Erhard Friedberg et à Daniel Vidal », *Sociologie du Travail*, Symposium sur la sociologie de l'expérience, vol.38, n°1.
- Dubois N. (1987), *La psychologie du contrôle*, Presses Universitaires de Grenoble.
- Dubois P., Durand C., Chave D. et Le Maître G. (1976), *L'autonomie ouvrière dans les industries de série*, C.N.R.S., Université de Paris.
- Dubrin A.J. et Ireland R.D. (1993), *Management and organization*, Cincinnati, South Western Publishing.
- Dufour Y. et Ouimet G. (1997), « Vivre et gérer le changement ensemble ? » *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p.23-40.
- Dugardin F. (1998), « L'homme et l'informatique », *Personnel ANDCP*, n°390, juin, p.12-37.
- Durand R. (1998), « Théories évolutionnistes et management stratégique », in Laroche H. et Nioche J.P. (Eds), *Repenser la stratégie : les fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, p.135-165.
- Emery J.L. (2000) « Le rôle des émotions », *Sciences Humaines*, Hors-Série, n°28, mars-avril-mai, p.14-16.
- Enriquez E. (1983), *De la horde à l'État, essai de psychanalyse du lien social*, Paris, Gallimard.
- Eraly A. (1995), « Le développement humain et le développement technologique : une vision socio-psychologique », in Jacob R. et Ducharme J. (Eds), *Changement technologique et gestion des ressources humaines. Fondements et pratiques*, Montréal, Gaëtan Morin, p.39-58.
- Etchegoyen A. (1990), *Les entreprises ont-elles une âme ?*, Paris, François Bourin.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1997), *Market, études et recherches en marketing*, Paris, Nathan.
- Ewusi-Mensah K. et Przasnyski Z.H. (1991), « On information systems project abandonment : an exploratory study of organizational practices », *MIS Quarterly*, vol.15, n°1, p.67-85.

- Faure H. (1986), « Informatiques nouvelles et bricolage organisationnel », in Alter N. (Eds), *Informatiques et management : la crise*, Paris, IDATE et la Documentation française, p.163-196.
- Fauvet J.C. et Bühler N. (1992), *La sociodynamique du changement*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Fayol H. (1916), *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.
- Fisch R., Weakland J.H. et Segal L. (1986), *Tactiques du changement. Thérapie et temps court*, Paris, Seuil.
- Fisher G.N. (1991), *Les domaines de la psychologie sociale. 2. Les processus du social*, Paris, Dunod.
- Foote D. (2001), « The futility of resistance (to change) », *Computerworld*, januar, vol.35, issue 3, p.36.
- Forsé M. et Mendras H. (1983), *Le changement social : tendances et paradigmes*, Paris, Armand Colin.
- Friedberg E. (1992), « Les quatre dimensions de l'action organisée », *Revue Française de Sociologie*, p.531-557.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil.
- Fromm E. (2000), *L'art d'écouter*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Gagnon Y.C (1995), « Les acteurs et le système d'action concret du changement technologique », in Jacob R. et Ducharme J. (Eds), *Changement technologique et gestion des ressources humaines. Fondements et pratiques*, Montréal, Gaëtan Morin, p.125-143.
- Gagnon Y.C. et Landry M. (1989), « Les changements technologiques : une stratégie d'étude exploratoire », *Relations Industrielles*, vol.44, n°2, printemps, p.421-447.
- Gallie D. (1978), *In search of the new working class*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Gaullier X. et Thomas C. (1990) *Modernisation et gestion des âges : les salariés âgés et l'emploi*, Éditions La Documentation Française, Collection des Rapports Officiels.
- Giddens A. (1984), *The constitution of society*, Berkeley, California University Press.

- Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?*, Paris, Economica.
- Gilbert P. (2001), « (N)TIC et changement organisationnel », *Papier de recherche du GREGOR*, 12p.
- Gilbert P. et Pigeyre F. (1995), « Sciences humaines et GRH : comment articuler savoir et action ? », *Actes du 6^e congrès de l'AGRH à Poitiers*, p.115-120.
- Giordano Y. (1995), « Management stratégique et changement organisationnel : quelles représentations ? », in Rainelli M., Gaffard J.L. et Asquin A. (Eds), *Les nouvelles formes organisationnelles*, Paris, Economica, p.161-179.
- Giordano Y. (1997), « L'action stratégique en milieu complexe : quelle communication ? », in Avenier M.J. (Eds), *La stratégie « chemin faisant »*, Paris, Economica, p.136-164.
- Girin J. (1986), « L'objectivation des données subjectives. Éléments pour une théorie du dispositif de la recherche interactive », *Actes du Colloque ISEOR/FNEGE Méthodologies Fondamentales en Gestion*, p.170-186.
- Girin J. (1990), « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in Martinet A.C. (Eds), *Épistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, p.141-182.
- Girin J. (1995), « Les agencements organisationnels », in Charue-Duboc F. (Eds), *Des savoirs en action. Contribution de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan, p.233-294.
- Girod-Séville M. et Perret V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.A. (Eds), *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, p.13-33.
- Giroux N. (1996), « L'implantation discursive du changement », *Actes du colloque de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, 14-16 mai.
- Giroux N. et Giordan Y. (1998), « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.139-151.
- Glaser B.G. (1978), *Theoretical sensitivity : advances in the methodology of Grounded Theory*, California, The Sociology Press.
- Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), *The discovery of Grounded Theory : strategies for qualitative research*, New York, Aldine de Gruyer.

Gollac M., Mangematin V., Moatty F. et Saint Laurent (de) A.F. (1995), « A quoi sert donc l'informatique ? Revue d'études de cas », Document de travail entrant dans le cadre du travail de réflexions de la commission *Informatisation, organisation et performances (réunie une première fois au séminaire de Garchy en 1993)*, Février.

Gouzien A. (1999), « Routines, institutions et transformation des relations d'emploi », in Henaff G. (Eds), *Habitudes et routines dans les relations d'emploi*, Collection des Sociétés, Presses Universitaires de Rennes, p.107-138.

Grawitz M. (1986), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz.

Greenan N. et Guellec D. (1994), « Organisation du travail, technologie et performances : une étude empirique », *Économie et Prévision*, n°113-114.

Grove A. (1997), *Seuls les paranoïaques survivent*, Paris, Village Mondial.

Guérin G. (1995), « Le changement technologique et la gestion stratégique des ressources humaines : un cadre de référence », in Jacob R. et Ducharme J. (Eds), *Changement technologique et gestion des ressources humaines. Fondements et pratiques*, Montréal, Gaëtan Morin, p.147-188.

Guillaume-Hofnung M. (2000), *La médiation, Que sais-je ?*, Paris, Presses Universitaires de France (2^e édition).

Guillemard A.M., (1994) « Attitudes et opinions des entreprises à l'égard des salariés âgés et du vieillissement de la main d'œuvre », *La Documentation Française*, Avril, p.57-70.

Gulick L. et Urwick L. (1937), *Paper on the science of administration*, New York, Institute of Public Administration.

Guth W.D. (1976), « Toward a social system theory of corporate strategy », *Journal of business* n°49, p.374-388.

Haccoun R.R. (1998), « Le transfert des apprentissages en formation : inquiétudes et opportunités », in Audet M. Et Bergeron J.L. (Eds) *Pratiques et gestion des ressources humaines* (Coll. Gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 3) Cap-Rouge, Québec, Presses inter Universitaires, p.147-154.

Hammer M. (1999), «Up the ERP revolution», *Informationweek*, n°720, février, p.186.

Hampden-Turner C. (1992), *La culture d'entreprise. Des cercles vicieux aux cercles vertueux*, Paris, Seuil (Titre original : *Corporate culture. From vicious to virtuous circles*, Londres, Business books Ltd).

Hannan M. et Freeman J. (1977), « The population ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, n°82.

Hannan M.T. et Freeman J. (1984), « Structural inertia and organizational change », *American Sociological Review*, vol.49, p.149-164.

Hannan M.T. et Freeman J. (1989), *Organizational ecology*, Cambridge, Harvard University Press.

Harris S. (1994), « Organizational culture and individual sensemaking : a schema based perspective », *Organization Science*, vol.5, n°3, août, p.309-321.

Hatchuel A. (1994), « Les savoirs de l'intervention en entreprise », in *Le recours aux sciences sociales*, ESKA.

Haverman H.A. (1992), « Between a rock and hard place : organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation », *Administrative Science Quarterly*, vol.37, p.48-75.

Hébert G. (1992), *Traité de négociation collective*, Montréal, Gaëtan Morin.

Henaff G. (1999), « Habitudes et routines dans les relations d'emploi », in Henaff G. (Eds), *Habitudes et routines dans les relations d'emploi*, Collection des Sociétés, Presses Universitaires de Rennes, p.11-15.

Henriet B. (1998), « Nouvelles organisations : pari sur l'autonomie et rôle de la confiance », *Personnel-ANDCP*, n°395, décembre, p.50-55.

✎ Herzberg F. (1971), *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, Entreprise Moderne.

✎ Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B.B. (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley.

Hirschheim R.A. (1985), *Office automation : a social and organizational perspective*, Londres, John Wiley & Sons.

Hirschman A.O. (1972), *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris, Éditions Ouvrières.

Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université.

Hofstede G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

- Hollander E.P. (1998), « Resistance to change », in Argyris C. et Cooper C.L. (Eds), *Encyclopedia of management*, Blackwell Publishers Ltd, p.560-561.
- Howard G.S. (1986), *Computer anxiety and the use of micro computers in management*, UMI Press.
- Huault I. (1996/97), « Micro-informatique et organisation du travail : paradoxe et complexité d'une relation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* n°20 décembre-janvier/février, p.19-40.
- Huberman A.M. et Miles M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives; recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Igalens J. et Roussel P. (1998), *Audit des ressources humaines*, Paris, Liaisons.
- Imbert F. (1994), *Médiations, institutions et loi dans la classe*, Paris, ESF.
- Isabella L.A. (1990), « Evolving interpretations as a change unfolds : how managers construe key organizational events », *Academy of Management Journal*, vol.33, p.7-41.
- Jabes J. (1989), « Changement et développement organisationnel » in Aubert N., Gruère J.P., Jabes J., Laroche H. et Michel S. (Eds), *Management : aspects humains et organisationnels*, Paris, Presses Universitaires de France, p.593-635.
- Janne H. (1976), *Le système social. Essai de théorie générale*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Jaques E. (1955), « Les systèmes sociaux comme défense contre l'anxiété persécutive et dépressive ».
- Jaques E. (1972), *Intervention et changement dans l'entreprise*, Paris, Dunod.
- Jodelet D. (1989), *Les représentations sociales*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Johnson H.R. et Vitale M.R. (1988), « Creating competitive advantage with inter-organizational information systems », *MIS Quarterly*, juin.
- Jones B. (1983), « Destruction or redistribution of engineering skills », in Wood S. (Eds), *The degradation of work ?*, Londres, Hutchinson.
- Journet N. (2000), « Penser la culture », *Sciences Humaines*, n°110, novembre, p.22-25.
- Julien P. A. (1995), « La diffusion et la gestion des nouvelles technologies : état de la situation et défis », in Jacob R. et Ducharme J. (Eds), *Changement technologique et gestion des ressources humaines. Fondements et pratiques*, Montréal, Gaëtan Morin, p.13-35.

- Jullien F. (1996), *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset & Fasquelle.
- Kahneman D., Slovic P. et Tversky A. (Eds) (1982), *Judgment under uncertainty*, Cambridge University Press.
- Kanter R. (1983), *The change masters*, New York, Simon and Schuster.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (2001), *The strategy-focused organization*, Harvard Business School Press.
- Katz D. et Kahn R.L. (1966), *The social psychology of organizations*, New York, John Wiley.
- Kelman H.C. (1958), « Compliance, identification and interiorisation : three processes of opinion change », *Journal of Conflict Resolution*, 28, p.280-290.
- Kerry T. (1979), « Force field analysis : new tool for problem solving », *The Public relations Journal*, july, vol.35, issue 7, p.23
- Kets de Vries M.F.R. et Miller D. (1985), *L'entreprise névrosée*, New York, Mc Graw-Hill.
- Kimberly J. (1979), « Issues in the creation of organizations : initiation, innovation and institutionalization », *Academy of Management Journal* 1979, n°22, p.437-457.
- Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9 novembre, p.4-17.
- Koenig G. et Thiétart R.A. (1994), « Contrôle limité et changement dans les organisations multidivisionnelles », *Actes de la 3^e Conférence Internationale du Management Stratégique*, Lyon.
- Kotter J.P. (1996), *Leading change*, Harvard Business School Press.
- Kotter J.P. et Heskett J.L. (1992), *Corporate culture and performance* (trad. (1993) *Culture et performances : le second souffle de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation).
- Kotter J.P. et Schlesinger L.A. (1979), « Choosing strategies for change », *Harvard Business Review*, 57, p.106-114.
- Lacoste M. (1994), « Langage et travail : quelques perspectives », *Sociologie du Travail*, Hors Série, p.45-56.

- Lallement M. (1996), « A la recherche des logiques de l'action », *Sciences Humaines*, n°66, novembre, p.23-27.
- Lantin G., Laville A., Teiger C. (1974) « Causes psycho-physiologiques du rejet des travailleurs vieillissants de l'industrie de production de masse », *Travail humain*, vol.37, Fascicule 2, p.371-373.
- Lasfargues Y. (1982), « L'utilisation de la robotique dans la production et ses perspectives d'avenir », *Journal Officiel de la République Française : avis et rapports du conseil économique et social*, n°9, 2 avril, p.380-448.
- Latour B. (1989), *La science en action*, Paris, La Découverte.
- Latour B. (1994), « Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité », *Sociologie du Travail*, avril, p.587-608.
- Lauriol J. (1998), « Les représentations sociales dans la décision », in Laroche H. et Nioche J.P., *Repenser la stratégie : les fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, p.320-348.
- Laville A., Maillard M.C., Volkoff S., (1992), « Ages et travail : contraintes, sélection et difficultés chez les 40-50 ans, une analyse de l'enquête de l'ESTEV », *Formation et Emploi*, n°54, p.20-33.
- Lawrence P. et Dyer P. (1983), *Renewing American Industry*, New York, Free Press.
- Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1967), *Organization and environment*, Cambridge, Harvard University Press.
- Lazarus R.S. et Folkman S. (1984), *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer.
- Le Goff J.P. (1996), *Les illusions du management*, Paris, La Découverte.
- Le Moigne J. L. (1997), *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, Paris, Presses Universitaires de France (3^e édition).
- * Leavitt H.J. (1958), *Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise. Données psychologiques du comportement des individus, des groupes et des collectivités*, Paris, Hommes et Techniques (Titre original : *Managerial psychology*).
- Leavitt H.J. (1982), *Corporate pathfinders*, Homewood, Dow Jones-Irwin.
- Lepak D.P. et Snell S.A. (1999), « The human resource architecture : toward a theory of human capital allocation and development », *Academy of Management Review*, 24(1), p.31-48.

Lepak D.P. et Snell S.A. (1999), « The human resource architecture : toward a theory of human capital allocation and development », *Academy of Management Review*, 24(1), p.31-48.

Leplat J. (1993), « L'analyse du travail en psychologie ergonomique », *Octares*, vol.2.

Leroy F. (1998), « Apprentissage organisationnel et stratégie », in Laroche H. et Nioche J.P. (Eds), *Repenser la stratégie : les fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, p.233-274.

Lewin K. (1935), *A dynamic theory of personality*, New York, Mac Graw Hill (trad. : Faucheux C. (1959), *Psychologie dynamique. Les relations humaines*, Paris, Presses Universitaires de France).

Lewin K. (1947), « Group decision and social change », in Newcomb T. et Hartley E. (Eds), *Reading in social psychology*, New York, Holt, p.330-344.

Lewin K. (1951), *Field theory in social science*, New York, Harper and Row.

Lewin K. (1973), « Conduite, connaissance et acceptation de nouvelles valeurs », in Tessier R. et Tellier Y. (Eds), *Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique* (nouvelle édition (1991), *Changement planifié et développement des organisations. Changement planifié et évolution spontanée*, Tome VI, Québec, Presse de l'Université du Québec, p.1-12).

* Lippitt R. Watson J. et Westley B. (1958), *The dynamics of planned change*, Harcourt, New York.

Liu M. (1977), *Elaboration d'une pédagogie pour la formation du personnel OS*, Chatenay-Malabry, Ecole Centrale des Arts et Manufactures.

Liu M. (1981), « Technologie, organisation du travail et comportements des salariés », *Revue Française de Sociologie* XXII, p.205-221.

Livian Y.F. (1978), *Comment mener une réorganisation. La conduite du changement dans l'entreprise*, Paris, Dunod.

Livian Y.F. (2000), *Introduction à l'analyse des organisations*, Paris, Economica (2^e édition).

Lorino P. (1995), « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p.55-72.

Lorino P. (1995), *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

Louart P. (1995), *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Paris, Liaisons.

Louart P. (1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.74-85.

Louart P. (1998), « Le décideur et ses modèles. Des impasses théoriques à l'expérience de l'action », in *Mélanges. En l'honneur du professeur Jean Vincens*, Presses de l'Université de Sciences Sociales de Toulouse, p.343-366.

Louart P. et Penan H. (2000), « La valeur des connaissances en sciences de gestion », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°35, p.2-19.

Lussato B. (1997), *Introduction critique aux théories d'organisation. Modèles cybernétiques, hommes, entreprises*, Paris, Dunod.

Luthans F. et Stajkovic A.D. (1998), « Social cognitive theory and self-efficacy : going beyond traditional motivational and behavioral approaches », *Organizational dynamics*, printemps, p.62-74.

Lyon-Caen G., Péliissier G. et Supiot A. (1998), *Droit du travail*, Paris, Dalloz.

Lyytinen K. et Hirschheim R. (1997), « Information systems failures – A survey and classification of empirical literature », *Oxford Surveys in Information Technology*, vol.4, p.257-309.

✶ Mac Gregor D. (1960), *The human side of enterprise* (trad. (1971) *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villard).

Maisonneuve J. (1991), « Réflexions autour du changement et de l'intervention psychologique », in Tellier Y. et Tessier R. (Eds), *Changement planifié et développement des organisations. Théories du changement social intentionnel : participation, expertise et contraintes*, Tome 5, Presses de l'Université du Québec, p.81-96.

March J.G. (1978), « Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice », *Bell Journal of Economics*, 9, p.587-608.

March J.G. (1981), « Footnotes to organizational change », *Administrative Science Quarterly*, vol.26, p.563-577.

March J.G. (1988), « Mundane organizations and heroic leaders », in Mayhew L.B. et Leon-Garcia F. (Eds), *Seminarios sobre administracion universitaria (Seminars on university administration)*, Mexicali, Mexico.

✶ March J.G. (1991), *Décisions et organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

March J.G. (1996), « Continuity and change in theories of organizational action », *Administrative Science Quarterly*, 41, p.278-287.

March J.G. et Simon H.A. (1958), *Organizations*, New York, John Wiley and Sons (trad. (1991), *Les organisations. Problèmes psycho-sociologiques*, Paris, Dunod).

Marié M. (1989), « Le sociologue et son temps », *Économie et Humanisme*, n°307, mai-juin, p.20-30.

Martinet A.C., Claveau N. et Tannery F. (1994), « Processus de planification stratégique et dynamique de changement radical », *Actes de la 3^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lyon 9, 10, 11 mai, p.47-66.

x Maslow A.H. (1954), *Motivation and personality*, New York, Harper and Row.

x Maslow A.H. (1959), *New knowledge in human values*, New York, Harper and Row.

x Maslow A.H. (1972), *Vers une psychologie de l'être*, Paris, Fayard.

Mauss M. (1995), *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses Universitaires de France.

Mayo E. (1933), *The human problems of an industrial civilization*, Mac Millan.

Mbengue A. (1997), « Le fonctionnement dual des organisations », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p.27-38.

McGill M.E. et Slocum J.W. (1996), *The smarter organization*, Wiley.

Mechanic D. (1962), « Sources of power of lower participants in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, p.349-364.

Mélèse J. (1990), *Approches systémiques des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine*, Les Éditions d'Organisation (1^{ère} édition 1979).

Mendra H. et Forsé M. (1983), *Le changement social. Tendances et paradigmes*, Paris, Armand Colin.

Merton R.K. (1953), *Social theory and social structure*, Glencoe, The Free Press (trad. (1997), *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Armand Colin).

Meyer A.D., Brooks G.R. et Goes J.B. (1990), « Environmental jolts and industry revolutions: organizational responses to discontinuous change », *Strategic Management Journal*, vol.11, special issue – summer, p.93-110.

Miles R.E. et Snow C.C. (1978), *Organization strategy, structure, and process*, New York, McGraw-Hill.

- Milgram S. (1974), *Obedience to authority : an experimental view*, New York, Harper and Row (trad. (1974), *La soumission à l'autorité*, Calmann-Lévy).
- Miller D. (1981), « Toward a new contingency approach : the search for organizational gestalts », *Journal of Management Studies*, vol.18, n°1, p.1-26.
- Miller D. et Friesen P.H. (1980), « Momentum and revolution in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, vol.23, n°4, p.591-614.
- Miller D. et Friesen P.H. (1984), *Organizations : a quantum view*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Milligan P. (1997), « Are you sending a one-sided message ? », *Across the Board*, n°57, février.
- Mintzberg H. (1975), « The manager's job : folklore and facts », *Harvard Business Review*, 53, n°4, p.49-61.
- Mintzberg H. (1979), *The structuring of organizations. A synthesis of research*, New York, Prentice Hall (trad. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation).
- Mintzberg H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Mintzberg H. (1994), *The rise and fall of strategic planning*, New York, The Free Press (trad. (1995), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod).
- Mintzberg H. (1998), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Mintzberg H. et Wesley F. (1992), « Cycles of organizational change », *Strategic Management Journal*, vol.13, Special Issue –winter-, p.39-59.
- Mintzberg H., Rasinghani D. et Theoret A. (1976), « The structure of instructed decision processes », *Administration Science Quarterly*, n°12, p.246-276.
- Moison J.C. (1984), « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.61-73.
- Moles A. (1990), *Les sciences de l'imprécis*, Paris, Seuil.
- Mooney J.D. et Reiley A.C. (1931), *Onward industry*, New York, Harper and Bros.
- Morgan G. (1989), *Images de l'organisation*, Presses de l'Université Laval, ESKA.

- Morin E. (1994), *Sociologie*, Paris, Fayard.
- Morin E. (2001), *La Méthode 5 : l'humanité de l'humanité*, Seuil, Paris.
- Morin P. (1971), *Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod.
- Morin P. (1988), « Pratiques du changement organisationnel », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p.60-66.
- Morse J.M. (1994), « Design funded qualitative research », in Denzin N.K. et Lincoln Y.S. (Eds), *Handbook of qualitative research*, Sage publications, p.220-235.
- Mucchielli R. (1988), *L'observation psychologique et psychosociologique*, Paris, ESF.
- Nelson C., Treichler P.A. et Grossberg L. (1992), « Cultural studies », in Nelson C., Treichler P.A. et Grossberg L. (Eds), *Cultural studies*, New-York, Routledge, p.1-16.
- Nelson R. et Winter S. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Boston, Harvard University Press.
- Nizet J. et Huybrechts C. (1998), *Interventions systémiques dans les organisations. Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Ortsman O. (1989), « Les outils du changement des entreprises », *Humanisme & Entreprise* n°178, p.21-35.
- Ouchi W (1980), « Markets, bureaucraties and clans », *Administrative Science Quarterly*, march, vol.25, p.129-141.
- Ouchi W. (1981), *Theory Z*, Reading Mass., Addison Wesley Publishing Company.
- Padé D. (1992), « Histoire de vie : un passage possible vers l'insertion et la formation des faibles niveaux » *Education Permanente*, n°111, p.167-171.
- Pareto V. (1916), *Traité de sociologie générale*, Œuvres complètes, vol.12, Librairie Droz.
- Parr A.N. et Shanks G. (2000), « A taxonomy of ERP implementation approaches », *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on Systems Research*, p.1-8.
- Pascale R. et Athos A. (1981), *The art of Japanese management*, New York, Warner Brooks.
- Payne R.L. (1975), *Epistemology and the study of behaviour in organizations*, Unpublished memo n°68, Social and Applied Psychology Unit, University of Sheffield.

- Pearce T. (1995), *Leading out loud*, Harper Collins.
- Pedon A. (1998), « Changement technologique et apprentissage organisationnel : une synthèse de la littérature », *Management, Technologie, Innovation*, vol.1, n°2, février-mars-avril, p.37-74.
- Pemartin D. (1987), *Réussir le changement : mutations des entreprises et problèmes humains*, Paris, ESF.
- Pépin R. (1986), *Le comportement de gestion des directeurs d'école secondaire de la province du Québec : une étude descriptive*, Thèse de Doctorat, Université de Montréal.
- ✗ Pepper S.C. (1942), *World hypotheses*, Berkley, California University Press.
- Peretti J.M. (1977), « L'introduction du bilan social », *Revue Française de Gestion*, n°12 et 13, novembre-décembre.
- Perret V. (1998), « La gestion ambivalente du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1998, p.88-97.
- Perret V. et Ramanantsoa B. (1996), « Un dirigeant-séducteur pour gérer le changement », *Revue Française de Gestion*, n°111, p.143-151.
- Peters T. et Waterman R. (1982), *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*, New York, Harper and Row.
- Pettigrew A. M. (1985a), *The awakening giant. Continuity and change*, Oxford, Basil Blackwell.
- ✓ Pettigrew A.M. (1985b), « Contextualist research : A natural way to link theory and practice » in Lawler III, *Doing research that is useful for theory and practice*, San Fransisco, Jossey Bass, p.222-249.
- ✗ Pettigrew A.M. (1987), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, vol.24 n°6, p.649-670.
- ✗ Pettigrew A.M. (1990), « Longitudinal field research on change : theory and practise », *Organization Science*, vol.1 n°3, August, p.267-291.
- Pfeffer J. (1981), *Power in organizations*, Cambridge Ballinger.
- Pichault F. (1993), *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Pichault F., Warnotte G. et Wilkin L. (1998), *La fonction ressources humaines face aux restructurations. Trois cas de downsizing*, Paris, L'Harmattan.

Piret R.E. (1998), « Stratégie, coordination et connaissance », in Laroche H. et Nioche J.P. (Eds), *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, p.205-232. L'auteur cite Cyert R. et March J.G. (1963), *A behavioural theory of the firme*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Pizzorno A. (1990), « Considérations sur les théories des mouvements sociaux », *Politix*, n°9.

Pizzorno A. (2000), « Identité et action collective », *Sciences Humaines*, n°108, août-septembre, p.6-7.

Plane J.M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, Paris, L'Harmattan.

Plantet J. (2000), « Comment les femmes-relais sont devenues indispensables aux quartiers difficiles », *Lien Social*, n°518, 10 février.

Pluchart J.J. (1998), « Les discours du changement organisationnel », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.152-161.

Poole M.S. et Van de Ven A.H. (1995), « Explaining development and change in organizations », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, p.510-540.

Porras J.I. et Robertson P.J. (1992), « Organizational Development : theory, practice and research », in Dunnette M.D. et Hough L.M. (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol.3 (2^e édition), Palo Alto, Consulting Psychologists Press, p.719-822.

Poupart R. (1991), « Participation et changement planifié », in Tessier R. et Tellier Y. (Eds), *Changement planifié et développement des organisations. Changement planifié et évolution spontanée*, Tome VI, Presse de l'Université du Québec, Québec (1^{ère} version 1973 : *Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique*), p.23-59.

Probst G.J.B., Mercier J.Y., Burgmann O. et Rakotobarison A. (1992), *Gérer le changement organisationnel*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

Quinn R.E. (1984), « Applying the competing values approach to leadership : toward an integrative model », in Hunt R.S., Schriesheim C. et Hosking D. (Eds), *Managers and leaders : an international perspective*, Pergamon.

Quinn R.E. (1988), *Beyond rational management*, London, Jossey-Bass.

Quinn R.E., Spreitzer G.M. et Hart S.L. (1992), « Integrating the Extremes : Crucial Skills for Managerial Effectiveness », in Srivasta S., Fry R.E. et al. (Eds), *Executive and*

Organisational Continuity - Managing the Paradoxes of Stability and Change, San Francisco, Jossey Bass, p.222-252.

Reynaud J.D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de sociologie* n°XXXIX-1, janvier-mars, p.5-18.

Reynaud J.D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

Rhodes L. et Amend P. (1986), « The turnaround », *INC.*, août, p.42-48.

Richta R. (1966), *La civilisation au carrefour*, Paris, Anthropos.

Roethlisberger F.J. et de Dickson W.J. (1939), *Management and the Worker*, Harvard University Press.

Rogers C. et Kinget G.M. (1971), *Psychothérapie et relations humaines. Théorie et pratique de la thérapie non-directive*, vol.1, Paris, Louvain, Publications Universitaires.

Rojot J. (2000), « La théorie de la structuration chez Anthony Giddens », in Autissier D. et Wacheux F. (Eds), *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Paris, L'Harmattan, p.47-57.

Romelaer P. (2000), « Rencontres et organisation », in Autissier D. et Wacheux F. (Eds), *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Paris, L'Harmattan, p59-97.

Rosner M. (1974), « Aliénation, fétichisme, anomie » in *Freudo-marxisme et sociologie de l'aliénation*, Paris, Anthropos.

Rotter J.B. (1966), « Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement » *Psychological monographs*, 80(1).

Roussel P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Economica.

Rowe F. (2000), « Systèmes d'information : contexte et processus de changement », *Communication au 2^e Colloque L-P-M*, 2 et 3 novembre, École des Mines de Paris.

Rowe F. et Stuck D. (1995), « L'interaction Télécommunications-Structures des organisations : perspectives, théories et méthodes », *Économie et Société*, série « Sciences de Gestion », n°21, mai.

Roy J.L. (1997), « De l'usage du deuil dans l'entreprise », *L'Expansion Management Review*, septembre, p.84-93.

- Royer I. et Zarlowski P. (1999), « Design de la recherche », in Thiétart R.A. (Eds) *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, p.139-168.
- Russell J.A. (1980), « A circumplex model of affect », *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, p.1161-1178.
- Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation des Sciences Politiques.
- Sarbin T.R. et Allen V.L. (1968), « Role theory », in Lindzey G. et Aronson E. (Eds), *The handbook of social psychology*, vol.1, Reading Mass., Addison Wesley Publishing Company, p.488-567 (2^e édition).
- Scheid J.C. (1980), « Frederic Wislow Taylor », *Les grands auteurs en organisation*, Paris, Dunod, p.82-86.
- Schein E.H. (1987), *The clinical perspective in fieldwork*, Beverly Hills, Sage Publication.
- Schermerhorn J.R., Hunt J.G. et Osborn R.N. (2000), *Organizational behavior*, John Wiley & Sons (7^e édition).
- Schmitt J.P. (1975), « La façon de changer vaut mieux que ce qu'on change », *Direction et Gestion* n°3, p.7-13.
- Schumpeter J.A. (1935), *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz.
- Schumpeter J.A. (1950), *Capitalism, socialism and democracy*, New York, Harper and Row.
- Scott W.G. et Mitchell T.R. (1973), *Organisation des structures de l'entreprise. Analyse des comportements*, Paris, clm Publi-Union (titre original (1967), *Organization theory : A behavioral analysis for management*, Irwin Inc.).
- Seeman M. (1959), « On the meaning of alienation », *American Sociological Review*, december, p.783-791.
- Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Chevalier F. et Besseyre des Horts C.H. (1992), *Gestion des ressources humaines*, 4L, Montréal.
- Sfez L. (1981), *Critique de la décision*, Paris, Armand Colin.
- Sfez L. (1984), *La décision, Que sais-je ?*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Sfez L. et Coutlée G. (1990), *Technologies et symboliques de la communication*, Presses Universitaires de Grenoble.

Shrivastava P. et Mitroff I.L. (1984), « Enhancing organizational research utilization : the role of decision makers assumptions », *Academy Management Review*, n°9, p.18-26.

Sievers B. (1990), « La motivation : un ersatz de significations », in Chanlat J.F. (Eds), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Presses de l'Université de Laval, ESKA, p.337-361.

Simon H.A. (1974), *La science des systèmes*, Epi.

Simon H.A. (1976), *Administrative Behavior. A study of decision-making processes in administrative organization*, The Free Press (1945) (3^e édition).

Six J.F. (1990), *Le temps des médiateurs*, Paris, Seuil.

Six J.F. (1995), *Dynamique de la médiation*, Paris, Desclée de Brouwer.

Six J.F. et Mussaud V. (2002), *Médiation*, Paris, Seuil.

Snell S.A., Youndt M.A. et Wright P.M. (1996), « Establishing a framework for research in strategic human resource management », *Personnel and Human Resources Management*, 14, p.61-90.

Somers T. et Nelson K. (2001), «The impact of critical succes factors across the stages of enterprise resource planning implementations», *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*.

Stake R.E. (1994), « Case study », in Denzin N.K. et Lincoln Y.S. (Eds), *Handbook of qualitative research*, Sage publications, p.236-247.

Stern P. et Tutoy P. (1997), *Le métier de consultant. Principes, méthodes, outils*, Paris, Les éditions d'Organisation.

Stoetzel J. (1978), *La psychologie sociale*, Paris, Flammarion.

Strauss A. et Corbin J. (1994), « Grounded Theory methodology : an overview », in Denzin N.K. et Lincoln Y.S. (Eds), *Handbook of qualitative research*, Sage publications, p.273-285.

Taylor F.W. (1911), *Principles of Scientific Management* (trad. (1971), *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod).

Taylor J. (1998), «Participative design : linking BPR and SAP with an STS approach», *Journal of Organisational Change Management*, vol.11, n°3.

- Tessier R. (1991), « Décisions personnelles et implantation du changement social », in Tessier R. et Tellier Y. (Eds), *Changement planifié et développement des organisations. Changement planifié et évolution spontanée*, Tome VI, Québec, Presse de l'Université du Québec (1^{ère} version 1973 : *Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique*), p.13-21.
- Tessier R. (1991), « Relations de pouvoir et structure des buts. Une typologie des tactiques de changement social intentionnel », in Tellier Y. et Tessier R. (Eds), *Changement planifié et développement des organisations. Théories du changement social intentionnel : Participation, expertise et contraintes*, Tome V, Presse de l'Université du Québec, Québec (1^{ère} version 1973 : *Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique*), p. 257-274.
- Thiétart R.A. (1999), *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod.
- Thiétart R.A. et Marmonnier L (1988), « L'histoire, un outil pour la gestion ? », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.162-171.
- Tichy N.M. et Davanna M.A. (1986), *The transformational leader*, New York, Wiley.
- Touraine A. (1954), *L'évolution du travail aux usines Renault*, Paris, Éditions de l'OCDE.
- Touraine A. (1965), *Les travailleurs et les changements techniques*, Paris, Éditions de l'OCDE.
- Tremblay P. (1995), « The organizational assets of the learning firm », *Human Systems Management*, vol.14, p.7-20.
- Trist E.L. et Bamforth K.W. (1951), « Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting », *Human Relations*, 4, n°1.
- Turner A.M. et Lawrence P.R. (1965), *Industrial job and the worker*, Boston, Harvard University.
- Tywoniak S.A. (1998), « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », in Laroche H. et Nioche J.P. (Eds), *Repenser la stratégie : les fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, p.166-204.
- Umiker W. (1997), « How to prevent and cope with resistance to change ? », *The Health Care Manager*, june, 15(4), p.35-41.
- Usunier J.C., Easterby-Smith M. et Thorpe R. (1993), *Introduction à la recherche est gestion*, Paris, Economica.

Van Campenhoudt L. (2001), *Introduction à l'analyse des phénomènes sociaux*, Paris, Dunod.

Van de Ven A.H. (1998), « Organizational change », in Argyris C. et Cooper C.L. (Eds), *Encyclopedia of management*, Oxford, Blackwell Publishers Ltd, p.446-450.

Veltz P. (1986), « Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production », *Sociologie du Travail*, n°1, p.5-22.

Verin H. (1982), *Entrepreneurs, entreprises, histoire d'une idée*, Paris, Presses Universitaires de France.

Verstraete T. (1999), « Science de gestion : essai de délimitation en vue d'y inscrire de nouvelles perspectives de recherche », *Les Cahiers de la Recherche du CLAREE*, novembre, 17p.

Vince R. et Broussine M. (1996), « Paradox, defense, and attachment : accessing and working with emotions and relations underlying organizational change », *Organization Studies*, 17, p.1-21.

Vroom H.G. et Yetton P.W. (1973), *Leadership and decision making*, University of Pittsburgh Press.

Vroom V.H., Jago A.G. (1988), *The new leadership, managing participation in organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Wacheux F. (1995), « L'utilisation de l'étude de cas dans l'analyse des situations de travail : proposition méthodologique constructiviste », *Actes du 6^e Congrès de l'AGRH*, Poitiers, 23 et 24 novembre, p.127-135.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

Wagle D. (1998), « The Case For ERP Systems », *The McKinsey Quarterly*, n° 2, p.131-181.

Walton R.E. (1989), *Up and running : integrating information technology and the organization*, Boston, Harvard Business School Press.

Watson D., Clark L.A. et Tellegen A. (1988), « Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales », *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, p.1063-1070.

Watzlawick P., Beavin J.H. et Jackson Don D. (1972), *Une logique de la communication*, Paris, Seuil.

Watzlawick P., Weakland et Fish R. (1975), *Changements. Paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil.

Weber M. (1952), « The essentials of bureaucratic organization : an ideal-type construction », in Merton R.K. et al. (Eds), *A reader bureaucracy*, New York, The Free Press of Glencoe, p.18-27.

— Weber M. (1964), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon.

Weber M. (1965), « Essai sur quelques catégories de la sociologie compréhensive », in *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon (1^{ère} édition 1913).

— Weber M. (1971), *Économie et Société*, Tome 1, Paris, Plon (1^{ère} édition 1921).

Weick K.E. (1979), *The social psychology of organization*, Reading Mass., Addison Wesley.

Weick K.E. (1991), « The nontraditional quality of organizational learning », *Organization Science*, vol.2 n°1, p.116-124.

Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Sage.

Weil T. (2000), *Invitation à la lecture de James March. Réflexions sur les processus de décision, d'apprentissage et de changement dans les organisations*, Les Presses des Ecoles des Mines, Paris.

Weinberg A. (1995), « A quoi jouent les acteurs ? Les théories de l'action dans les sciences humaines », *Sciences Humaines*, Hors série, n°9, mai-juin, p.6-11.

Weisz R. (1987), « Efficacité du travail : fausses pistes et vrais enjeux », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p.6-15

Wenger E. (1998), *Communities of practice : learning, meaning and identity*, New York, Cambridge University Press.

Whittington R. (1988), « Environmental Structure and Theories of Strategic Choice », *Journal of Management Studies*, vol.25, n°6, p.521-536.

Whyte W.F. (1965), « A field in search of a focus », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.18, n°3, p.305-322.

Wield D. (1985), « Exercise' 81 : the introduction of new manufacturing technologies into Babcock Power Ltd », in Rhodes E. et Wield D. (Eds), *Implementing new technologies*, Basil Blackwell, Oxford, p.19-40.

Wilkinson B. (1983), *The shopfloor politics of new technology*, Londres, Heinemann.

Williams R. (1985), « Snacko : negociation over the introduction of high speed equipment », in Rhodes E. et Wield D. (Eds), *Implementing new technologies*, Oxford, Basil Blackwell, p.323-339.

Wittorski R. (1994), Analyse du travail et production de compétences collectives dans un contexte organisationnel, Thèse de Doctorat, Paris, CNAM.

Woodward J. (1958), *Management and technology*, Oxford University Press.

✓ Woodward J. (1965), *Industrial Organization : Theory and practice*, Oxford University Press.

Yin R.K. (1989), *Case study research, design and methods*, Newbury Park, London, New dehli, Sage Publications.

Zaleznick A. (1989), *The managerial mystique*, New York, HarperCollins.

Zander A.F. (1950), « Resistance to change. Its analysis and prevention », *Advanced Management*, 4(5), p.9-11.

Zarifian P. (1995), *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan.

Zemor P. (1980), « L'organisateur-conseil », *Enseignement et Gestion*, n°16, hiver, p.7-24.

Zuboff S. (1982), « New worlds of computer-mediated work », *Harvard Business Review*, n°60, p.142-152.

