

## 13<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique



### Proposition de communication :

« A quoi correspondent les capacités de changement des organisations ? »

<b>Auteur :</b> Richard Soparnot <a href="mailto:rsoparnot@escem.fr">rsoparnot@escem.fr</a> Tel: 06 13 38 32 49/02 47 71 71 68 Fax: 02 47 71 72 10	<b>Institution :</b> Université d'Evry Val d'Essonne ESCEM 1, Rue Léo Delibes BP 0535 37205 Tours Cedex 3
--	--

### Résumé :

La gestion du changement apparaît comme un invariant du management. Dès lors, les problématiques de transformation s'avèrent être un défi majeur pour les managers. Néanmoins, le changement déstabilise les organisations, est coûteux, souvent hasardeux et ouvre la porte à l'inexpérience. Sa pratique s'avère pour le moins problématique. En effet, les logiques du processus de changement ne répondent que rarement à celles de l'action intentionnelle. Les réponses apportées par la théorie traduisent une absence de consensus. D'un côté, on trouve des théories selon lesquelles le changement se pilote, de l'autre des théories pour lesquelles le changement, au mieux, se prépare. Face à une telle diversité théorique, la question de savoir ce que sont les capacités de changement des organisations est fondamentale. En effet, pourquoi certaines organisations réussissent mieux leur opération de transformation ? A quoi correspondent les capacités de changement des entreprises ? Pour répondre à cette question, la revue théorique nous permet de formuler une série d'hypothèses que nous confronterons à la réalité empirique. L'étude d'un cas nous conduit à proposer un modèle des capacités de changement des organisations.

### Mots-clés :

Théorie des ressources

Capacités dynamiques

Développement des organisations

Changement organisationnel

Apprentissage organisationnel

## **Introduction**

Le changement des organisations et dans les organisations occupe le devant de la scène. En effet, toute organisation est confrontée à deux catégories de problèmes : le maintien de la cohésion interne malgré les diversités individuelles et l'interaction constante et obligée avec l'environnement. « Les problèmes en quelque sorte génériques de gestion d'entreprise sont à la fois des problèmes de maintien ou de coordination interne et de changement ou d'adaptation » (Desreumaux, 1996, p.102). La seconde catégorie de problèmes, de changement ou d'adaptation, correspond pourtant à une préoccupation managériale plus contemporaine car son intensité varie avec la vélocité environnementale. L'étude de Tarondeau, Jolibert et Choffray (1994) tentait ainsi, il y a moins de 10 ans, de déceler les enjeux du management à l'aube du XXIème siècle. Parmi ces enjeux, les auteurs évoquaient la flexibilité. « Placées dans un environnement turbulent, les entreprises ont été contraintes de développer leur capacité et leur rapidité d'adaptation. Comme les ailes d'avion se déforment sous l'effet des turbulences, les géants ont dû apprendre à danser, selon la belle expression de Rosabeth Moss Kanter » (Tarondeau, Jolibert et Choffray, 1994). L'actualité de la gestion nous montre régulièrement la pertinence de ce résultat : le couple est toujours moins lâche entre la dynamique organisationnelle et l'évolution environnementale. Dès lors, les problématiques de transformation s'avèrent être un défi majeur pour les managers (Vandangeon-Derumez, 1998). Le changement apparaît même souvent comme une fin en soi ; une valeur. Thévenet (1988) souligne ainsi que les entreprises s'insèrent dans une tendance unificatrice de valorisation du changement. La norme du changement ne doit cependant pas faire oublier qu'il déstabilise les organisations, qu'il est coûteux et souvent hasardeux. Hanan et Freeman (1984) ont d'ailleurs montré que les partenaires internes et externes préfèrent les organisations stables et prévisibles car le changement ouvre la porte à l'inexpérience. Senge note d'ailleurs que « la plupart des projets de changements échoue [...]. De toute évidence les entreprises n'ont pas un passé glorieux dans le maintien des programmes de changement importants » (Senge et al., 1999). Clemer postule même « le concept de gestion du changement repose sur le même raisonnement, dangereusement séduisant, que celui sur lequel repose le concept de planification stratégique [...]. Le changement ne peut être géré. On peut l'ignorer, lui résister, le créer ou en tirer partie, mais on ne peut pas le gérer ou le faire



avancer au moyen d'un quelconque processus ordonné » (Clemer, 1995 in Mintzberg et al., 1999).

Si la conduite du changement est une constante du management, un invariant (Thévenet, 1988), l'exercice n'en demeure pas moins problématique. Les logiques du processus de changement ne répondent que rarement à celles de l'action intentionnelle. La littérature sur le changement organisationnel en atteste : les travaux oscillent toujours entre l'action de gestion du changement et la gestion des conditions du changement. D'un côté, on trouve des théories qui postulent que le changement se pilote, de l'autre des théories pour lesquelles le changement, au mieux, se prépare. Demers (1999, p.131) le souligne : « derrière l'apparente fragmentation des écrits sur le changement dans les organisations, deux visions fort différentes se cachent. La première met l'accent sur la gestion du changement organisationnel, tandis que la seconde traite de la gestion de la capacité à changer des organisations ». On retrouve des oppositions thématiques courantes : les couples délibéré/émergent et programmé/construit. Plus fondamentalement, ces oppositions correspondent à celle du monologue/dialogue que propose Koenig (1998), ou encore, celle du volontarisme/déterminisme.

*In fine*, ces oppositions reflètent l'instabilité théorique qui caractérise les théories du changement organisationnel « dont la richesse et la variété sont parfois confondantes » (Koenig, 1998, p.167). Elles soulignent au mieux la complexité du phénomène et les difficultés inhérentes à sa gestion, au pire l'exploitation problématique des théories et des travaux sur la question par les praticiens. Face à une telle diversité théorique, la question de savoir ce que sont les capacités de changement des organisations est fondamentale. En effet, pourquoi certaines organisations réussissent mieux leur opération de transformation ? A quoi correspondent les capacités de changement des entreprises ? Comment expliquer la performance transformationnelle ? La réponse à ces questions se fera comme suit. Dans un premier temps, nous poserons nos hypothèses en parcourant la littérature, puis nous exposerons les choix méthodologiques qui ont guidé notre démarche de confrontation des hypothèses avec la réalité empirique. Enfin, nous présentons les résultats de cette recherche.

## **1. La construction des hypothèses de la recherche : quelles sont les capacités de changement des organisations ?**

La littérature sur le sujet nous conduit à identifier trois champs théoriques principaux pour expliquer la capacité de changement. Le premier étudie la nature des relations que



l'organisation et l'environnement entretiennent (Laroche et Nioche, 1994, 1998). Cette relation organisation/environnement détermine ainsi une propension plus ou moins favorable à l'égard des changements. Cependant, la capacité à produire des décisions de changement ne saurait suffire à expliquer la performance transformationnelle. Celle-ci dépend également des capacités de mise en œuvre du changement. La multitude des travaux sur sa conduite nous permet d'en déduire des principes fondamentaux (Hafsi et Demers, 1989). Enfin, les travaux sur l'apprentissage organisationnel constituent un pan important de la théorie pour mieux comprendre les capacités de transformation (Argyris, 1995 ; Guilhon, 1998). Reprenons ces approches théoriques afin de construire les hypothèses qui formeront notre cadre conceptuel.

### **1.1 L'aptitude décisionnelle : les relations organisation/environnement**

Smircich et Stubbart (1985) ont clairement montré que le mode relationnel qui relie l'organisation à son environnement repose sur trois approches. Une conception objective considère l'environnement comme une réalité indépendante qui s'impose à l'entreprise. Une seconde conception dite perceptive conçoit également l'environnement indépendamment de l'entreprise mais comme étant perçu au travers des filtres cognitifs des managers. Une troisième conception qualifiée de constructive nie la séparation entre l'organisation et l'externe et appréhende l'environnement comme le résultat d'une construction mentale.

Ces différentes conceptions de l'environnement déterminent la production des changements car elles caractérisent le mode de gestion des évolutions de l'externe. Les choix stratégiques et structurels opérés par le noyau stratégique (Martinet, 1984) le concrétisent. Michaud et Thoenig (2001) identifient ainsi quatre modes relationnels dont la nature oriente le comportement transformateur. Le modèle organique présente une organisation qui « vit » l'externe sur le registre de la menace forte mais ces organisations « font le pari qu'elles sont capables, par elles-mêmes et dans la durée, de trouver en leur seul sein les ressorts de l'innovation et du renouvellement » (Michaud et Thoenig, 2001, p.52). Le modèle autarcique concerne des entreprises innovantes : leurs capacités d'exploration leur permettent de considérer leur environnement comme peu menaçant. Le modèle mercenarial décrit des entreprises paralysées car elles voient l'externe comme menaçant et exploitent l'existant. Leur attitude transformationnelle est limitée, elles ne changent qu'en situation de crise. Le modèle fragmenté voit l'externe comme placide et pratique l'exploitation. Il y aurait donc des profils d'entreprises en matière de conception « philosophique » de l'évolution et de pratique du



changement organisationnel. *In fine*, la conception ontologique de l'environnement détermine donc la gestion des relations organisation/environnement. Une première hypothèse émerge.

**H 1 : La capacité de changement est déterminée par la nature des relations que l'organisation et l'environnement entretiennent. Cette relation détermine une propension plus ou moins favorable à entreprendre des changements. Elle est elle-même déterminée en partie par les choix structurels et le mode d'élaboration de la stratégie.**

Mais cette gestion relationnelle est profondément cognitive. Car ce sont les décideurs qui perçoivent l'environnement (Reitter *et al.*, 1991). Reprenant les travaux de Daft et Weick (1984), Laroche (1997) identifie quatre attitudes envers le changement. Le « spectateur conditionné » conçoit l'environnement comme analysable mais ne le conçoit qu'à partir des routines et pratiques traditionnelles. Il s'enferme dans une perception conditionnée de l'environnement limitée à ce qui compte « historiquement ». Mais cette vision orientée voire aveuglée peut amener l'entreprise à affronter les incertitudes de l'environnement avec audace et à le façonner considérablement. C'est l'attitude « rationalisatrice » préfigurant des innovations créatrices. Le « spectateur désorienté » se limite à la fraction l'environnement qui lui est la plus familière. Les informations extérieures à cet espace familier ne sont pas exploitées et constituent un écho lointain pour le « spectateur désorienté ». L'énaction en est réduite à son expression la plus faible. A l'opposé, le « créateur » conçoit l'environnement comme un monde ouvert stimulant. « L'énaction est alors une démarche consciente pour le « créateur » convaincu que l'énergie de son action est la justification du monde qu'elle engendrera » (Laroche, 1997, p.179). La posture du « créateur » rejoint le comportement de prospecteurs relevé par Miles et Snow (1978).

**H 1.1 : Le mode d'interprétation de l'environnement par les décideurs détermine la production des changements. Ceux-ci peuvent être plus ou moins réactifs ; l'action intentionnelle est alors contrainte, ou proactifs ; l'action intentionnelle est alors volontariste.**

Pourtant, une question fondamentale reste en suspend. Qu'est-ce qui est à l'origine de la manière dont le décideur/réformateur perçoit l'environnement ? Quels sont les facteurs qui expliquent que le décideur est spectateur conditionné, spectateur désorienté, rationalisateur ou créateur ? Postulant que le décideur n'est pas dans la grande entreprise un individu unique et, que ce dernier subit l'influence d'un champ cognitif qui lui est supérieur, il est nécessaire d'articuler cognition individuelle et cognition collective. Sur ce point, Laroche et Nioche (1994) montre que l'approche cognitive de la stratégie est comparable à une fusée à trois



étages. Le premier étage est constitué de l'étude des biais cognitifs liés aux processus cognitifs impliqués dans le raisonnement, le deuxième fait l'analyse des cartes cognitives, les structures cognitives, où est stockée la connaissance. Le troisième est concerné par les aspects collectifs de la cognition dans les organisations. Mais ces trois niveaux ne sont pas indépendants. L'approche socio-cognitive développée par Moscovici, nous paraît représenter ce système cognitif. « Elle peut être considérée du point de vue cognitif, c'est-à-dire comme le produit et le processus d'une activité d'appropriation d'une réalité extérieure, mais aussi comme l'élaboration psychologique et sociale de cette réalité. La représentation, en tant qu'acte de pensée, relie un sujet à un objet. Il ne peut donc pas y avoir représentation sans objet » (Lauriol, 1995). Le changement peut être assimilé à l'objet ; la représentation joue alors le rôle de liaison cognitive entre le sujet organisationnel et l'objet. L'hypothèse suivante émerge alors.

**H 1.2 : Les caractéristiques des représentations associées au changement organisationnel influencent la production des changements organisationnels. Des représentations collectives favorables envers la transformation sont donc susceptibles de faciliter la production de décisions transformationnelles. Elles facilitent le renouvellement des schémas dominants et influencent la production des changements.**

Si le champ cognitif du décideur détermine la propension à la décision de changement, il convient de noter que cette décision peut s'avérer plus ou moins pertinente. De nombreux travaux ont ainsi montré que le dirigeant pouvait parfois subir les pièges du raisonnement. En d'autres termes, les biais cognitifs propres à l'individu peuvent considérablement influencer tant la propension à la décision de changement que sa pertinence. Les travaux de Weitzel et Jonsson (1989) illustrent cette thèse. Ils identifient plusieurs raisons à l'inaction et l'action inadaptée des dirigeants dans des situations où des signes de détérioration sont détectés. Ils évoquent l'attractivité du « laisser faire » ; l'aspect coûteux et perturbateur du changement ; la mauvaise interprétation de l'information disponible ; la croyance que longévité et immortalité vont de pair ; la tendance des dirigeants à être engagés dans le cours présent de l'action et à justifier des politiques présentes par des succès passés et le manque de savoir-faire pour affronter des conditions nouvelles et changeantes. Pour expliquer cette inertie et cette perte de lucidité managériale, la notion de « clôture cognitive » s'avère intéressante (Laroche, 1997). Cette « clôture » traduit la difficulté de pratiquer une sortie mentale, c'est-à-dire de contourner les vérités d'évidence. Les données objectives provenant de la « réalité extérieure » se transforment en opinions, jugements et évaluations, formant ainsi une « réalité



intérieure ». « La réalité intérieure n'est en quelque sorte que le produit de la réalité extérieure, qui lui est première » (Laroche, 1997, p.175). Ainsi, pour un dirigeant « clos », un événement n'a pas automatiquement de signification et, si cet événement est perçu, il peut ne pas avoir de valeur. Se pose alors le problème des activités de perception et d'interprétation car « les faits ne parlent pas, on les fait parler » (Laroche, 1997, p.185). Ainsi, certains managers se font les gardiens des croyances et des vérités d'évidence.

La vision du monde est donc une construction qui diffère d'un individu à un autre, ce qui rend difficile la décision de changement. Face à ces différents biais cognitifs, certains dirigeants peuvent développer une aptitude à les surmonter. L'étude de Eisenhardt (1990) constitue, selon nous, une référence. L'auteur montre ainsi que les décideurs les plus performants exploitent une masse d'informations élevée et disposent en permanence d'une information en temps réel, celles qui portent sur l'environnement actuel. Avec l'expérience, ils ont appris à traiter l'information par blocs ou par schémas et de manière renouvelée. Reconnus pour leur intuition, ces dirigeants focalisent sur le présent : le passé ne constitue pas une référent stable de la décision. Deuxièmement, il est secondé. Eisenhardt (1990) insiste sur l'importance du tiers, souvent âgé, qui connaît toutes les astuces du métier. C'est, semble-t-il, l'appel à ce tiers qui est décisif pour les choix déterminants de l'entreprise. Ces conseillers de l'ombre décrit par Eisenhardt (1990) sont des personnages clés car « ayant acquis une pratique et des connaissances plus poussées, ils sont généralement en mesure d'évaluer les situations plus rapidement et de dispenser de meilleurs conseils que leurs collègues moins chevronnés ». On voit comment se développent les comportements intelligents en matière de décision. La présence d'une « éminence grise » assure une lecture et une interprétation plus « intelligente et éclairée » des signaux. Il sait ainsi se démarquer du construit cognitif qui s'impose à lui.

Nous appréhendons désormais mieux l'aptitude à surmonter les obstacles cognitifs. Capter les signaux ne suffit pas, le dirigeant « doit » être à même de développer des aptitudes qui permettent de faire l'articulation entre les menaces et opportunités réelles du monde et sa perception. Une hypothèse peut alors être formulée.

**H 1.3 : Les aptitudes du dirigeant dans la perception et l'interprétation des signaux détermine la propension au changement. L'« intelligence » cognitive du manager lui permet de surmonter les biais qui encouragent tant l'inaction que l'action inadaptée.**

Nous avons mis en évidence une hypothèse dominante sous-tendue par trois hypothèses pour expliquer la capacité de changement. Si l'aptitude décisionnelle fournit un cadre théorique intéressant, elle n'en demeure pas moins insuffisante pour expliquer l'aptitude





transformationnelle. Les questions de la décision de transformation sont concomitantes à celles de l'action. Aussi, avons-nous relevé une seconde capacité, celle liée à la mise en acte du changement.

## **1.2 L'aptitude gestionnaire : les principes dominants de la conduite du changement**

Denis et Champagne (1990) ont identifié une variété de modèles de gestion du changement. Les auteurs répertorient notamment le modèle hiérarchique, le développement organisationnel, le modèle politique et le modèle psychologique ou de l'apprentissage. Pichault (1993) complète cette typologie en ajoutant les modèles incrémentaliste et interprétatif. Ces différents modèles apparaissent, selon nous, à la fois comme des modèles de pilotage du changement et des modèles du processus de changement. Il est possible de les exploiter pour déduire quelques principes dominants combinant leurs apports essentiels. Ces principes ne sont pas à considérer comme une « recette de management » mais plutôt comme un ensemble de précautions désormais largement admises par la communauté scientifique. Une première hypothèse fédératrice peut être posée.

**H 2 : La capacité de changement est déterminée par le mode de conduite du changement. Celui-ci ne consiste pas en l'application d'une recette de type « prêt à gérer » mais dans le respect de règles et principes valant précaution.**

Nous identifions à partir de notre revue de littérature quatre dimensions déterminantes : la définition du contenu de changement, la diffusion du changement, l'accompagnement du changement et le soutien des réformateurs.

### **1.2.1 La définition du contenu du changement**

Comme le soulignent Raimbault et Saussois (1981), vouloir introduire un changement exige une démarche stratégique qui ne doit pas occulter la visibilité. La visibilité consiste en une clarification des origines et du pourquoi du changement. Les programmes de changement doivent paraître légitimes, fondés et rationnels. Selon Rondeau (1999), « cette légitimité renvoie à la pertinence perçue de la transformation annoncée eu égard à la performance de l'organisation » (Rondeau, 1999, p.152). L'exercice de définition du contenu doit donc prendre appui sur la légitimité. Midler insiste sur « l'importance de la mise en place [...] d'une intelligence largement partagée de la situation de l'organisation. Le modèle du leader visionnaire, où le problème est celui de l'adhésion à la solution, cède ici la place à celui d'une ingénierie de la compréhension, de la vigilance et de la lucidité collective » (Midler, 1995,





p.252). Ainsi l'exercice de « fabrication » du changement ne saurait être un exercice réservé à la direction. De nombreux travaux plaident en ce sens. Ainsi, Desreumaux (1996, p.93) évoque la « descente de l'intelligence stratégique ».

La littérature met en évidence deux grandes stratégies de mise en œuvre : le changement imposé et le changement négocié (Morin, 1988). Dans le premier cas, le changement est décrété par le réformateur. Une telle méthode nécessite des conditions souvent inexistantes dans les firmes : unanimité de la réforme, absence d'oppositions, rapports de pouvoir totalement à l'avantage du réformateur et sources de pouvoir inexistantes pour les acteurs. Le changement imposé est donc subi par les individus. L'alternative serait donc le changement négocié, un ajustement entre réformateurs et réformés. Cette optique demeure la plus raisonnable si l'on considère que la réussite dépend « du bon vouloir des exécutants, de l'assentiment d'acteurs de plus en plus nombreux » (Morin, 1988, p.57). Les « réformés » sont alors impliqués dans le processus de définition du programme de changement. Mais cette implication ne doit pas être une participation « alibi » car comme « elle ne se réduit pas à une « ficelle » empruntable indifféremment du contexte par les dirigeants pour éliminer ce conflit et ranger une fois pour toute l'ensemble des salariés derrière la bannière de l'entreprise, qu'il leur appartiendrait seul d'agiter » (Rojot, 1992, p.93-94).

En matière de conduite du changement, la nécessité de l'implication par la participation au diagnostic du problème et à la définition du programme de changement fait l'objet d'un consensus. La question de la nature de la participation se pose alors. David (1995) préconise ainsi que soit formalisé le projet de changement au niveau des procédures et de l'organisation mais que soit laissée une marge de manœuvre importante au sein du cadre. Ainsi le processus se construit dans l'interaction entre le projet et les acteurs. Sur ce point, Vandangeon-Derumez (1998) le rejoint montrant que le changement doit répondre à une logique interactionniste entre les acteurs et le promoteur du changement. Ces allers-retours permettent à la fois de favoriser l'émergence de solutions innovantes et de bâtir une vision commune à propos du projet.

**H .2.1 : Le mode de conduite du changement valorise la création de légitimité en permettant aux acteurs de construire une signification compréhensible, « une intelligence partagée » du changement grâce à l'adoption d'une démarche participative transparente, source d'interactions entre réformateurs et réformés.**

Si la création de sens et de légitimité s'avère indispensable, la question du mode de diffusion du changement prend sens.



### **1.2.2 La préparation et la diffusion du changement**

Légitimer le changement pose également le principe de diffusion par la recherche d'une interprétation commune, une vision partagée, un sentiment commun rendant légitime toute volonté d'agir sur l'organisation (Pettigrew, 1987 ; Pascale, 1990). Le processus de diffusion n'est pas simplement un processus de transmission d'informations, « il devient un processus d'interprétation, c'est-à-dire un processus interactif de création de sens » (Demers, 1991, p.23). En effet, les individus ne reçoivent pas l'information de manière passive, ils l'interprètent. Pour Demers (1991), la légitimité du changement et l'engagement peuvent s'acquérir grâce à une diffusion stratégique articulée autour des dynamiques « horizontale et verticale ». La dynamique horizontale consiste en la mise en lumière du rôle (et de la place) que jouera chaque unité dans la réalité future. La dynamique verticale consiste en la « redéfinition de la gestion », c'est-à-dire le partage des tâches, la spécification des responsabilités et la marge de manœuvre accordée à chacun. L'objectif est la définition de l'organisation nouvelle et le positionnement de chaque individu dans le nouvel ordre des choses. Rondeau (1999) complète ce travail de clarification en proposant une démarche de transformation : le scénario. Celui-ci, « pour qu'il soit utile, doit clarifier au moins quatre facettes distinctes de la conduite du changement, c'est-à-dire le plan d'action à suivre, l'encadrement à donner à cette action, les cibles à atteindre et le rythme à respecter dans le déroulement de l'action » (Rondeau, 1999, p.150-151). La vision stratégique de la diffusion et le scénario permettent aux individus la possibilité de traduire le changement en fonction du contexte de leur action.

Si la diffusion permet de clarifier le chemin, il convient de ne pas négliger la vitesse d'action. En d'autres termes, faut-il agir vite et provoquer une rupture ou faut-il au contraire procéder par touches successives, par incréments ? Car « des changements trop rapides n'ont pas le temps de se construire une légitimité, ou des changements trop lents s'étiolent et tardent à produire les résultats visés, ont des effets pernicieux sur la mobilisation des acteurs » ? (Rondeau, 1999, p.151). Perret (1994) met en lumière le rôle du réformateur en soulignant le fait qu'il doit fonctionner selon les logiques de démarcation et d'appui. L'idée est la conservation de quelques contraintes ou attaches (comme la culture) et la nécessité d'adopter une conduite aléatoire ou émergente. Elle met, en particulier, en évidence l'importance d'une démarche progressive, par petites touches. Ces propos en témoignent : « les entreprises qui remettent en cause totalement l'essentiel de leur fondement réel ou symbolique agissent avec violence, et récoltent le plus souvent la violence » (Midler, 1995, p.257).



**H 2.2 : Le mode de conduite du changement doit donner aux acteurs la meilleure visibilité possible du processus de changement, c'est-à-dire des étapes qui ponctueront le chemin de transformation en s'appuyant sur une action progressive permettant aux acteurs de reconstruire leurs univers d'interprétation.**

La clarté et la visibilité du chemin semblent donc indispensables (Morin, 1988). Le processus doit également faire l'objet d'un réel accompagnement en matière d'information et de formation.

### **1.2.3 L'accompagnement du changement**

L'accompagnement du changement consiste à communiquer tout au long du processus et à « former » les individus aux nouveaux rôles qu'exige le changement. Il s'agit avant toute chose d'une démarche d'objectivation (Midler, 1995). La question de la communication du changement soulève plus largement celle de la maîtrise du processus de symbolisation. L'exercice de communication revêt donc une dimension stratégique car il active les représentations en scène dans tout processus de changement. Christian et Boudès (1998) mettent en évidence que la production narrative se prête bien aux projets et particulièrement aux projets de changement. La mise en récit permet donc de donner du sens, « bref, de raconter ce qui est en train de se passer de telle façon à ce que leurs collaborateurs puissent intégrer leurs interprétations et leurs actions dans ce schéma global » (Christian et Boudès, 1998, p.115). Le caractère déterminant de la mise en récit accentue le rôle du processus communicationnel. En la matière, nous devons nous prémunir d'une vision trop simpliste selon laquelle communiquer permet d'emporter l'adhésion des acteurs et de les mobiliser pour la mise en œuvre (Giroux et Giordano, 1998). Cette conception instrumentale, qualifiée de « déclaratoire », est la forme de communication des changements dirigés ; elle conçoit le système organisationnel comme une entité malléable et l'information comme une donnée capable de modifier les comportements. Il faut alors lui substituer une vision plus interactionniste ; la communication se conçoit alors comme une action en contexte « qui engage autant émetteurs et récepteurs dans des échanges réciproques générateurs de relations » (Giroux et Giordano, 1998, p.143). Cette mise en relation, ce dialogue amène à une création interactive de signification. Une telle conception du processus communicationnel est plus susceptible de modifier les schémas cognitifs et comportementaux. La démarche d'objectivation ne peut toutefois se limiter au processus communicationnel. Les aptitudes « techniques » ne sont pas à négliger. Il s'agit de doter les acteurs des capacités leur



permettant d'assumer leur nouveau rôle. Fabi et al. montrent à partir de l'étude de plusieurs cas que le soutien en terme de formation est absolument essentiel.

**H 2.3 : La conduite du changement doit faciliter les changements personnels tant sur le plan symbolique que professionnel. La communication interactive facilite le processus de renouvellement des représentations ; la formation favorise les apprentissages individuel et collectif permettant d'assumer les nouveaux rôles.**

La démarche d'accompagnement est importante. Pourtant, le dirigeant, le leader, joue un rôle essentiel pour permettre la réussite du processus de transformation enclenché.

#### **1.2.4 Le rôle central du dirigeant réformateur**

« D'abord, rien ne se fait sans leader prêt à faire [...]. L'entreprise étant une abstraction, sa redéfinition identitaire doit être portée par celui ou ceux qui ont la légitimité pour le dire, la force pour construire la base politique nécessaire et l'empathie pour comprendre les passions qui la nourrissent » (Reitter et al., 1991, p.112-113). Telles sont les qualités des « leaders transformationnels ».

- « Ils se définissent eux-mêmes comme des agents de changement [...], comme des architectes sociaux capables d'inspirer le changement à un groupe.
- Ils sont courageux, à la fois intellectuellement et affectivement : ils sont capables de dire la vérité et de résister à la pression des groupes internes.
- Ils croient en la capacité des hommes d'assumer des responsabilités et ils savent animer une organisation pour qu'elle apprenne à le faire.
- Ils réfléchissent en termes de valeurs et sont capables, d'abord d'articuler celles-ci en un système, et, ensuite, de faire partager ce dernier par leurs collaborateurs.
- Ils comprennent leurs erreurs et en tirent les leçons. Ils savent que rien n'est jamais acquis et qu'en matière de groupe humain (ou de culture), tout est toujours à recommencer.
- Ils savent gérer la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude.
- Ce sont des visionnaires, capables de parler du futur et de le rendre imagé » (Reitter et al., 1991, p.39).

Le rôle des managers intermédiaires n'est pas à négliger car ce sont eux qui, au quotidien, font vivre le changement. Considérés comme des acteurs clés de la mutation, les « champions du changement » (Fabi et al., 1999) ne sont pas toujours des responsables hiérarchiques, ce sont parfois des leaders capables d'agir sur le changement par leur forte influence sur leurs



confrères. « C'est par le travail d'un ou plusieurs champions, véritables catalyseurs du changement appuyés par des équipes porteuses, que la transformation va s'opérer » (Rondeau, 1999, p.154).

**H 2.4 : La conduite du changement est facilitée par l'action d'un leader transformationnel dont les qualités de séduction et d'inspiration permettent d'emporter l'adhésion des acteurs dans la mutation. Cet architecte social sait s'appuyer sur des acteurs, champions du changement, dont l'influence est notable.**

L'étude des logiques de gestion transformationnelle s'inscrit dans un paradigme « programmatique ». A une logique de pilotage des transformations peut se substituer une logique d'apprentissage du changement. Cette seconde vision, plus « constructive » fait du changement, non plus une étape à surmonter mais une recherche constante d'amélioration des pratiques. Le changement permanent nous conduit à aborder sous un angle nouveau la question des capacités de changement.

### **1.3 L'aptitude d'apprentissage : la résolution des problèmes organisationnels**

Le travail de Kets de Vries (1998) met en scène le rôle du contexte, des arrangements organisationnels et de l'identité. Ainsi Richard Branson et Percy Barnevik ont bâti des organisations géantes qui pourtant conservent l'agilité des organisations plus petites et sont plus aptes à absorber le changement.

Cette aptitude renvoie aux caractéristiques de l'organisation apprenante. Cet apprentissage se définit comme un « phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (Koenig, 1994, p.78). L'apprentissage résulte donc de deux phénomènes : l'expérience et l'expérimentation. Par la répétition ou « l'exploitation des régularités » (Koenig, 1994, p.77), les individus et les organisations apprennent en améliorant constamment les pratiques. Par l'expérimentation, les individus et les organisations modifient la nature de la relation avec l'environnement, ils modifient leur mode d'interprétation pour élaborer des réponses innovantes. Pour Koenig (1994), la distinction entre apprentissage par expérience et apprentissage par expérimentation relève de la distinction entre opérations et projets. Il est donc question de gérer un arbitrage entre deux forces opposées ; l'ordre qui se situe dans le registre de l'opération et le désordre qui se situe dans celui du projet (Mbengue, 1997, Thiétart, 2001). L'ordre et la stabilité permettent aux organisations d'assumer leur mission, aux acteurs de se positionner au sein d'une structure et de réduire une complexité



problématique, voire de créer une certitude imaginaire mais rassurante, permettant de mieux affronter les aléas du jeu des affaires (Laroche et Nioche, 1998). A l’opposé, l’instabilité et le désordre résultent de l’initiative individuelle, permettent d’explorer sans contrainte de nouveaux domaines et favorisent l’innovation. Mbengue (1997), Thiétart et Forgues (1993) et Thiétart (2000, 2001) ont clairement montré la dialectique permanente de l’ordre et du chaos dans les organisations apprenantes. L’hypothèse suivante prend sens.

**H 3 : La capacité de changement est déterminée par les compétences d’apprentissage organisationnel. L’aptitude d’apprentissage permet de faire face de façon continue aux exigences nouvelles. L’organisation génère naturellement le changement ; elle dispose en son sein des ferments du changement grâce à une gestion dialectique de l’expérience, porteuse d’ordre et de l’expérimentation, source du désordre.**

Mais si l’enjeu d’une telle capacité ne saurait être discuté, les conditions de son exercice méritent que l’on s’y attarde.

### **1.3.1 De l’importance d’une tolérance à l’ambiguïté et au désordre**

Comment permettre un «fonctionnement dual des organisations » ? (Mbengue, 1997, p.27). La littérature offre une réponse unanime ; l’auto-organisation (Koenig, 1994). Selon Thiétart, « l’auto-organisation est un processus émergent d’organisation [...]. Cette organisation peut être la résultante des apprentissages des acteurs qui vont chercher des solutions locales aux problèmes qu’ils rencontrent, solutions dont les meilleures seront sélectionnées et conservées » (Thiétart, 2001, p.371). Dans l’auto-organisation, l’ordre stable émerge, permettant de réaliser ce pour quoi elle existe mais l’existence de zones d’instabilité permet que se réalisent les ajustements, les changements permanents. Trouvant ses fondements dans le courant de l’adaptabilité (Hedberg et al., 1976 cité par Mbengue, 1997), l’idée est d’éviter de s’enliser dans des routines et des programmes qui condamnent à une perception statique et figée de l’activité. L’organisation doit alors développer des moyens de lutte contre l’inertie. Pour cela, l’organisation combat le consensus excessif et tolère une dose raisonnable d’opposition (Mbengue, 1997). De manière plus concrète, cette «dose raisonnable d’opposition » résulte de « l’incitation de remettre en cause la routine et la statu quo ; un degré d’autonomie et de délégation d’autorité suffisant à tous les niveaux de l’organisation ; l’absence d’une domination trop marquée d’un cadre de référence au travers duquel se règlent les décisions ; la capacité à intégrer et prendre en compte une grande diversité d’informations externes... » (Pascale, 1990, p.236). L’hypothèse suivante peut être formulée.



**H 3.1 : Les capacités d'apprentissage résultent d'une organisation tolérante à l'ambiguïté et au désordre. Les choix et arrangements structurels, culturels et gestionnaires se caractérisent par la valorisation et la recherche d'une certaine opposition interne et la lutte contre le consensus excessif.**

Cependant, de tels dispositifs s'accompagnent d'une transformation des relations entre les acteurs managers et les acteurs « managés ».

### **1.3.2 De l'importance d'un paradigme du management par la confiance**

« Il s'agit bien de faire confiance à la puissance créatrice comme à la raison collective » (Claveau et al., 1998, p.87). Les acteurs sont ici pensés comme des producteurs de savoir, des hommes capables de saisir les enjeux des affaires et de construire des réponses, des solutions de management riches, durables, évolutives et innovantes. « Les entreprises qui viennent à l'esprit quand on réfléchit en ces termes sont des entreprises comme Honda, Sony ou Intel, qui continuent à garder leur leadership grâce à leur capacité à innover et à se renouveler constamment dans un environnement très compétitif. Ce qui caractériserait ces entreprises, c'est leur capacité à exploiter le talent de tous leurs employés et à susciter un certain chaos créateur » (Demers, 1999, p.137). Si les individus sont considérés comme des ressources essentielles, la question réside dans l'aptitude à exploiter leur potentiel créatif.

La libération des initiatives est le résultat de l'autonomie, celle-ci étant favorisée par l'espace de liberté dont disposent les acteurs, leur donnant à la fois le droit et le devoir de résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés dans l'action. Pascale (1990) montre que l'évolution continue n'est possible que si les membres de l'organisation disposent d'une marge de liberté suffisante pour qu'émerge un conflit créatif. L'étude du cas Honda l'amène en particulier à montrer que la direction réussit à maintenir une tension créatrice grâce à un contexte favorable basé sur l'engagement et la confrontation. La libération des initiatives suppose confrontation et conflit potentiel dans une culture du débat. De telles pratiques peuvent se faire à tous les niveaux hiérarchiques : le fameux « work-out » de General Electric (Hafsi, 1999) réunit ainsi le personnel et les dirigeants à tous les échelons pour critiquer, débattre, échanger et suggérer. Le débat ouvert permet de discuter des normes établies, de les éprouver et de les modifier (Pascale et al., 1997). Le rôle du dirigeant s'en trouve modifié. Ses outils de gestion sont plus informels ; l'observation, le dialogue et l'écoute sont les aptitudes managériales requises (Demers, 1999). Il « fabrique » des valeurs fortes axées autour du débat, de l'initiative, de l'innovation, de la confrontation et de la critique constructive. « Il





créé les conditions qui favorisent l'émergence de nouvelles stratégies et formes d'organisation, il instaure une véritable dialectique, il expérimente, il offre des espaces de liberté tout en conservant en tête enjeux et sens de l'action » (Thiéart, 2000, p.11).

**H 3.2 : Les capacités d'apprentissage découlent de la valorisation des initiatives des acteurs mais celles-ci ne sont possibles que grâce à l'autonomie et l'acuité du jeu des affaires dont sont éventuellement dotés les membres de l'organisation, les managers garantissant par un comportement de confiance cette libération des potentiels.**

Nous avons, tout au long de cette partie, mis en évidence les compétences nécessaires à l'action intentionnelle. Ces compétences peuvent être assimilées à des capacités de changement. Celles-ci sont alors de trois ordres ; elles concernent l'aptitude décisionnelle, l'aptitude de mise en oeuvre et l'aptitude d'apprentissage. Les hypothèses doivent désormais être confrontées avec la réalité du terrain. Avant de procéder à la présentation des résultats de cette recherche, nous exposerons nos choix méthodologiques.

## **2. Les choix méthodologiques**

Notre recherche vise à mieux comprendre la performance transformationnelle des organisations. Elle s'inscrit dans la zone de découverte de régularité (Koenig, 1993). La préoccupation est l'image fidèle de la réalité et le rapport figuratif avec le monde écarte tout acte spéculatif et toute dimension inventive. Les capacités de transformation constituent ainsi « l'ordre caché qu'il est possible de révéler » (Koenig, 1993, p.6). La découverte de régularité se situe donc plus largement dans le paradigme post-positiviste (Guba, 1990). Comme le soulignent Miles et Huberman (1991, p.31), « les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables. Il est indubitable que ces phénomènes existent dans le monde en partie parce que les individus s'en font une représentation commune et reconnue de tous ». Ce positivisme modéré traduit parfaitement le paradigme de notre recherche.

Notre instrumentation de recherche est donc déterminée par ce positionnement épistémologique. Elle doit permettre une observation la plus neutre possible de la réalité afin que soient corroborées (ou enrichies) nos hypothèses sur les capacités de changement. Dans cette optique, l'étude de cas doit être considérée comme une véritable stratégie de recherche (Yin, 1989). Ainsi, le cas peut s'utiliser pour générer des théories, en tester, bâtir et éprouver des hypothèses, explorer ou réfuter (Eisenhardt, 1989 ; Hlady-Rispal, 2000). Pour cette



recherche, nous mobilisons l'étude de cas dans une optique de confrontation des conjectures. De plus, notre stratégie d'accès au réel correspond à la nature de cette recherche. Comprendre la capacité d'une entreprise à se transformer ne peut être appréhendé de l'extérieur car il est question de débusquer des données empiriques immergées dans l'histoire des individus et de l'organisation ; dans la relation qui lie le phénomène de changement à son contexte. Le choix de l'étude de cas s'avère, sur ce point, pertinent. Aussi nous rejoignons Hlady-Rispal (2000, p.64) : « l'avantage premier de ce type d'étude réside dans la capacité d'identification des variables cruciales et la possibilité de mieux appréhender les processus de changement et de développement qui ont cours dans une organisation ». Une question essentielle concerne le nombre de cas étudié. Nous n'avons pas défini le nombre de cas a priori Il a été guidé par le principe de saturation. Le cas était susceptible d'être complété par un cas supplémentaire dans l'hypothèse où le cas de départ faisait émerger des conjectures que notre revue théorique ne nous avait pas permis de déceler. Notre objectif de corroboration de la théorie et d'investigation en profondeur nous a conduit vers l'étude de cas unique. La question est alors de définir les critères qui doivent guider le choix du cas compte tenu du problème de recherche. Notre problématique de recherche nous impose ainsi « l'observation » d'une organisation ayant acquis le statut d'entreprise performante en matière de transformation. Le cas doit alors revêtir un caractère exemplaire et révélateur. Cependant quelle(s) organisation(s) et quel(s) changement(s) devai(ent) constituer notre base d'observation ?

Le groupe Renault SA constitue un cas de référence en matière de performance transformationnelle. Renault est considérée comme une entreprise particulièrement apte à se transformer, à suivre son environnement, voire à le façonner. Les propos d'un historien en attestent. « Cent ans de vie d'histoire constituent une durée rarement atteinte par une entreprise. Or, la durée marque la plus grande des réussites, celle de la pérennité [...]. Renault est une des plus grandes firmes automobiles, une firme qui a su s'adapter pour vivre dans des contextes aussi différents que ceux qui se sont succédés de 1898 à aujourd'hui » (Loubet, 2000). Pour mener nos observations, l'opportunité nous a été donnée « d'intégrer » le département de l'Ingénierie des Systèmes d'Essais (ISE) sur le site de Lardy (Essonne). Ce département a pour mission de concevoir, faire évoluer et maintenir les moyens d'essais sur lesquels sont testés les organes moteurs et mécaniques et les véhicules. Composé de 160 personnes, ce département avait fait l'objet d'une refonte organisationnelle en 1999 qui, d'après les propos du responsable de département, « s'était plutôt bien déroulé et présentait des résultats conformes à ce qu'on en attendait ».



Le terrain présentait donc des caractéristiques correspondant parfaitement à notre problème de recherche. Notre objet d'étude fut le changement du département. Il apparut toutefois assez rapidement que nous ne pouvions nous focaliser sur ce seul objet. En effet, les premières analyses mirent en évidence que la réussite de la création de l'ISE ne dépendait pas exclusivement du changement en lui-même (son contenu) et de la manière dont il avait été conduit ; le contexte semblait déterminant. Nous avons alors progressivement envisagé d'élargir les frontières du cas (plus précisément l'objet d'étude). Nous avons été amenés à échanger avec les acteurs sur les grandes transformations de l'entreprise (qu'ils avaient vécues plus ou moins directement) et sur leurs réussites (malgré des difficultés sur le moment). Notre objectif était de mieux comprendre ces réussites, d'identifier des « variables explicatives » en faisant émerger des régularités.

Une méthodologie qualitative a été privilégiée. Celle-ci nous paraît être en phase avec les objectifs de recherche. En effet, seule une présence sur le terrain peut permettre de débusquer des données enfouies dans l'histoire professionnelle des acteurs. Par ailleurs, la complexité du phénomène étudié et l'importance du contexte nous imposent une telle démarche.

Au cours de notre recherche, nous avons mobilisé les sources suivantes : entretiens, documents et observations directes. Ces investigations ont été réalisées de mai 2002 à septembre 2003. Nos entretiens se sont axés sur le changement de l'ISE, ses résultats et leur analyse puis sur les grands moments d'évolution du groupe ; la mise en place de la qualité totale, la réaction après la crise interne de 1984... Nous avons réalisé des entretiens avec tous les niveaux hiérarchiques de l'ISE. Nous nous sommes entretenus avec les différents managers de l'ISE, les cadres intermédiaires (les chefs des Unités élémentaires de travail) et les hommes de « terrain » que sont les experts, les spécialistes et les chefs de projets. Une telle approche a permis d'obtenir une plus grande représentativité. En effet, la capacité de transformation n'est pas « connue » exclusivement des managers, même si ceux-ci ont géré des changements, mais également des acteurs de terrain qui, les ayant « vécu », sont aptes à comprendre les raisons des réussites et échecs. Notre contrainte consistait alors à rencontrer des acteurs ayant un vécu suffisamment riche en matière de changements. La nécessité d'échantillonnage des entretiens nous a conduit à agir en deux phases. Deux séries d'entretiens ont été menées avec les acteurs, une première série de vingt entretiens puis une seconde de trente quatre entretiens ont été effectuées. La première série visait à découvrir le contexte organisationnel, à nous familiariser avec un milieu très technique, à acquérir le vocabulaire et à construire une relation de confiance. Nous n'avons pas, à ce stade de recueil,



défini de profil de répondant car la nature des données ne l'imposait pas. A l'issue de cette première série d'entretiens, nous avons détecté les acteurs ayant un vécu en matière de changements ; les « anciens ». La seconde série d'entretiens nous a permis de collecter des données axées sur notre problème de recherche. Prenant ancrage dans la théorie, notre grille s'articule autour de trois axes principaux : la décision, la gestion et la pérennisation du changement. Une première série de questions portait sur les évolutions liées au secteur automobile, au secteur des moyens d'essais et à la façon dont Renault les avait suivies ou instituées. Il s'agissait ici d'amener le répondant à présenter, selon lui, sur quoi reposait la capacité de Renault à évoluer. La seconde série de questions se concentrait sur un moment de changement parmi les grandes évolutions précédemment identifiées. Nous avons cherché à amener progressivement le répondant à se « replonger » dans le contexte en lui demandant de restituer « l'histoire » du changement, puis après l'avoir interrogé sur les résultats (effets du changement), celui-ci était capable de nous expliquer pourquoi ce moment avait été globalement positif ou au contraire plutôt négatif. Nous avons, dans cette seconde série, volontairement orienté la discussion vers le changement le plus récent : celui du passage de l'Ingénierie des Systèmes d'essais (ISE). Enfin, notre dernière série de questions était dirigée sur la capacité de Renault à se renouveler. Cette série était volontairement ouverte afin de laisser à l'interviewé une grande latitude dans ses réponses. Cette conclusion devait permettre de laisser libre cours à la discussion et donc à l'émergence de données. Enfin, nos observations directes ont porté sur le comportement des acteurs au quotidien, dans le cadre de leurs missions et des réunions d'UET (Unité Élémentaire de Travail) et de département. Ces observations se sont orientées vers la compréhension et l'analyse du contexte.

### Les sources de l'étude de cas

Sources	Contenu
<b>Entretien</b>	Entretiens individuels exploratoires et centrés (de type semi-directif, d'une durée d'une heure trente), entretiens collectifs non directifs (durée de deux heures)
<b>Documentation</b>	Rapports d'activité de 1999, 2000 et 2001, revues de presse sur la même période, journaux internes, documents de présentation de la nouvelle organisation, documents de travail, documents de formations internes, données CCFA, ouvrages consacrés à Renault et au secteur automobile.
<b>Observation</b>	Présence aux réunions de travail, de service et au comité de département, observations du travail quotidien



Le traitement et l'analyse des données ont été effectués selon les préconisations de Miles et Huberman (1991). Après avoir présenté nos présupposés épistémologiques et les choix méthodologiques qui en résultent, nous exposons les résultats de notre recherche.

### **3. Les résultats de la recherche**

Afin de mesurer les apports de cette recherche, nous présentons les résultats obtenus. Notre étude nous conduit à identifier trois dimensions des capacités de changement : une dimension contextuelle, une dimension « actionnante » et une dimension structurante.

#### **3.1 La dimension organisationnelle des capacités de changement**

Concernant la première dimension, certaines caractéristiques organisationnelles déterminent la trajectoire de transformation. En ce sens, le contexte apparaît comme un modulateur de réussite. Les entreprises, ayant ces traits, sont alors plus aptes à décider et mettre en œuvre le changement.

Notre étude met d'abord l'accent sur la représentation partagée du changement. En effet, elle traduit la « position organisationnelle » vis-à-vis du changement, de l'environnement et des pratiques de gestion conventionnelles au sein de l'organisation. Ainsi, cette « position organisationnelle » est le reflet du mode relationnel qu'entretient l'organisation avec l'environnement et du poids d'inertie que représente l'ancrage paradigmatique. Et, si le leader joue un rôle déterminant dans la « fabrication du futur », cette représentation n'est pas circonscrite au leadership, elle est fondamentalement organisationnelle, c'est-à-dire « partagée » par l'ensemble des acteurs. Ces représentations sont, par ailleurs, liées au degré de flexibilité de l'organisation, matérialisée par la forme structurelle. En effet, la flexibilité perçue modifie la nature de la relation avec l'externe et accentue la propension au changement. Cependant, la flexibilité de la structure joue également un rôle indépendant ; elle facilite la mise en œuvre du changement. La nature « organique » de la structure constitue un atout dans la gestion quotidienne du changement. Si cette flexibilité par la structure est une caractéristique importante de la dimension organisationnelle, la convergence culturelle est également déterminante. La cohésion par les valeurs et la fusion culturelle apparaissent comme des actifs clés dans la mise en œuvre du changement. Elles transcendent les représentations négatives à l'égard du changement et font converger l'action collective vers la cible du changement. De même, la confiance joue un rôle similaire. Si elle existe entre les acteurs et le promoteur du changement, la transformation s'en trouvera facilitée. Dans cette



optique, le leader qui symbolise le changement, peut jouir de cette confiance et l'exploiter en faveur de la transformation. Egalement, notre étude met en évidence l'importance des pratiques de mobilisation du personnel et de résolution consensuelle des problèmes. Celle-ci traduit la capacité de participation et d'initiatives des acteurs. Cette culture de la participation et de la mobilisation des acteurs est le reflet d'une culture du compromis, de la négociation et du mouvement qui est un actif fort dans toute démarche de changement. Enfin, nous notons que les capacités d'apprentissage des acteurs constituent un puissant modulateur de la réussite. Préparés par l'organisation à des changements personnels, ils développent une aptitude individuelle.

*In fine*, les différentes dimensions organisationnelles des capacités de changement constituent des ressources, des actifs facilitant le processus de changement. Ancrées dans les pratiques de management de l'entreprise et formant le contexte organisationnel, ces ressources entretiennent, entre elles, des relations de co-activation. Elles s'imbriquent pour former une première composante des dimensions des capacités de changement. Si leur maîtrise accentue les possibilités de réussite du changement, leur absence ne signifie pas l'incapacité de changement mais le ralentissement du processus. Notre recherche souligne également l'importance des démarches d'implémentation du changement et met ainsi en évidence la dimension « actionnante » des capacités de changement.

### **3.2 La dimension « actionnante » des capacités de changement**

La gestion du changement est en effet déterminante ; elle influence considérablement la réussite de toute action intentionnelle. A ce titre, l'implémentation du changement se structure autour d'un ensemble de dimensions formant ce que nous avons appelé la dimension « actionnante » des capacités de changement. Ainsi, la mise en acte ou le déploiement d'un changement doit respecter un ensemble de dispositifs dont la maîtrise par le « réformateur » confère à l'entreprise un potentiel de réussite supérieur dans la conduite de ses transformations.

Notre recherche met d'abord l'accent sur le leadership transformationnel. Le leader est la figure démiurgique du changement. Son rôle dans le processus de changement est déterminant sous de multiples aspects : il est celui qui incarne la transformation et en est « l'architecte ». Son action sur la création de légitimité s'avère, en outre, essentielle. La légitimité du projet transformateur apparaît comme une seconde dimension « actionnante » majeure : les acteurs ne s'engagent que dans des projets qu'ils estiment justifiés. Nous notons que ce terme traduit



une réalité multiple ; les intérêts personnel, collectif et organisationnel peuvent se recouper. Notre étude montre également que la légitimité du changement est fortement liée au processus de construction. Ainsi, une construction collective assure une appropriation du changement. En effet, la contribution des acteurs à la « fabrication » du projet doit permettre leur adhésion et leur engagement. De cette démarche découle une légitimité perçue plus grande. Le processus de co-construction du projet devient alors une composante déterminante des capacités de changement. Notre recherche montre également la nécessité d'un déploiement « évolutionnaire ». L'approche incrémentale permet de conduire une transition progressive au cours de laquelle les acteurs suivent un rythme qui leur permet de mieux gérer leur propre changement. En effet, l'approche « pas à pas » permet d'articuler l'ancrage dans le contexte et la démarcation de ce même contexte ; la « cadence tâtonnante » évite les situations de rupture et de révolution, particulièrement perturbantes pour les acteurs. Dans cette optique, l'accompagnement et le soutien aux acteurs visent à les rendre capables de s'engager dans des conditions rassurantes. De même, la visibilité du processus s'avère fondamentale. Dans cette optique, l'orchestration du changement apparaît comme une capacité d'implantation importante ; elle vise à donner de la visibilité aux acteurs sur le changement en cours et permet une persistance de leur engagement limitant ainsi l'essoufflement des contributions, problème majeur dans des changements souvent longs et dont les résultats ne sont perceptibles qu'à longue échéance.

*In fine*, nous avons présenté les principes clés des démarches d'implantation du changement. Ils intègrent la dimension « actionnante » des capacités de changement. Ainsi, tout processus de changement impose la maîtrise de ces différentes aptitudes. Si ces dimensions peuvent être vues comme des principes fondateurs d'une démarche de changement, ils ne signifient pas absence ou disparition des difficultés de l'action intentionnelle, mais simplement atténuation des problèmes inhérents à toute transformation. Enfin, notre recherche met en évidence une dernière dimension des capacités de changement.

### **3.3 La dimension structurante des capacités de changement**

Cette dimension aborde la question essentielle de l'acquisition des compétences organisationnelles. Sont en jeu le capital cognitif de l'entreprise et son potentiel d'enrichissement et de renouvellement. L'apprentissage permet, en effet, d'améliorer et de modifier les pratiques organisationnelles. En ce sens, le déploiement des actions intentionnelles de changement est à considérer comme relevant de pratiques





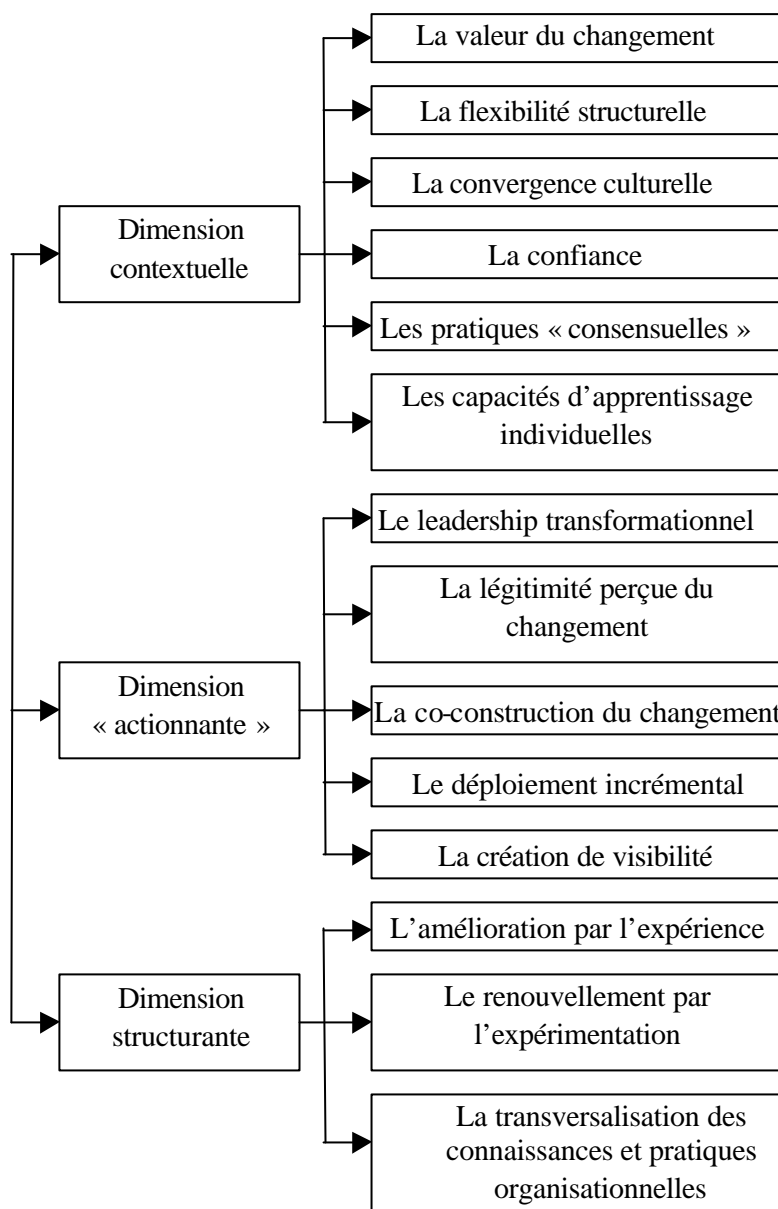
organisationnelles. Dès lors, les capacités de changement, sous-tendues par les dimensions contextuelle et « actionnante », peuvent s'acquérir, s'améliorer et se renouveler. L'apprentissage du changement signifie alors que l'entreprise peut devenir « experte » en déploiement d'opérations de transformation. Dans cette optique, les variables contextuelle et « actionnante » des capacités de changement se construisent et se renouvellent au fil des actions intentionnelles dans le cadre d'un processus d'apprentissage. Celui-ci joue alors un rôle central dans l'acquisition et la transformation des capacités de transformation. Apparaît ainsi la dimension structurante des capacités de changement. L'apprentissage se situe ainsi au cœur des mécanismes de « structuration » des capacités de changement. Il révèle un phénomène de co-activation entre les différentes dimensions des capacités de changement. Dans cette optique, les capacités de changement ont des propriétés structurelles qui sont, à la fois, le moyen et le résultat des pratiques transformatrices générées par l'organisation. Ainsi, l'apprentissage assure la structuration des capacités contextuelles et « actionnantes » qui, de façon récursive, vont structurer les capacités d'apprentissage.

Notre recherche conduit à mettre en évidence deux formes d'apprentissage qui façonnent le patrimoine des compétences de transformation. Tout d'abord, l'amélioration par l'expérience amène l'organisation à « observer » ses pratiques, ses résultats et à en tirer des enseignements. Cette démarche conduit à identifier des erreurs, à les corriger et à maintenir une observation régulière sur ses actions afin de pouvoir les rendre plus conformes aux résultats escomptés. La seconde forme d'apprentissage, le renouvellement par expérimentation, amène l'organisation à « interroger » la pertinence même des pratiques et à en expérimenter de nouvelles. Enfin, les possibilités de transversalisation des nouveaux savoirs constituent l'ultime capacité d'apprentissage.

Les trois dimensions des capacités de changement nous conduisent à identifier un ensemble d'actifs transformationnels dont les relations d'influence sont fortes. En effet, ces dimensions sont interliées et se co-activent, formant une « chaîne » des capacités de changement. Elles reflètent ainsi l'aptitude au changement des entreprises et leur propension à réussir et faciliter l'implantation des changements (figure 1). Il est désormais intéressant d'évaluer la portée à la fois théorique et pratique de cette recherche.



**Figure 1 : Les composantes des capacités de changement**



### **Conclusion**

Les hypothèses formulées sont globalement corroborées par les résultats de la recherche (Soparnot, 2004). Cependant, si nous pouvons les « retrouver » dans nos résultats, le cadre théorique initial a été « revisité ». En effet, les catégories initialement élaborées ont été restructurées et définissent des catégories de dimensions des capacités plutôt que des catégories de capacités, répondant ainsi à une préoccupation de déconstruction des capacités de changement afin d'en comprendre la nature profonde. Ainsi, nous proposons un



« assemblage » novateur, à notre connaissance, des capacités de changement, celles-ci entretenant un lien de structuration réciproque. Sur le plan théorique, notre recherche s'inscrit dans le double paradigme des théories du changement. Alors que le premier développe des théories liées à la conduite du changement postulant le pilotage de l'implantation, le second mobilise les théories de l'apprentissage liées à la construction des conditions du changement postulant la préparation d'un « terrain » plus propice, posant ainsi la « quasi-impossibilité » de maîtriser le processus. Notre recherche nous oriente vers la complémentarité des deux paradigmes. En effet, les capacités de changement sont à la fois des capacités de gestion du changement (dimension « actionnante ») et des capacités organisationnelles du changement (dimension contextuelle et structurante). Ainsi, nous soulignons que les aptitudes transformationnelles ne répondent pas à une distinction quant à leur type mais bien plus à une distinction quant à leur nature. Dès lors, la logique tri-dimensionnelle des capacités de changement est plus à même de fournir une explication de la réalité de la capacité des entreprises à réussir des changements organisationnels. Cet apport théorique induit, selon nous, de nouvelles conceptions en matière de management du changement organisationnel. Tout d'abord, les managers peuvent identifier quels actifs transformationnels leur organisation maîtrise ou non. Cette étape de repérage permet une évaluation plus fine des leviers et obstacles de l'action intentionnelle. Dès lors, il peut chercher à façonner une compétence avant d'engager une réforme profonde. Il limite ainsi les risques d'enlisement et d'échec de l'opération de transformation. Le management du changement devient un exercice « temporel ». Les périodes stables deviennent des phases de préparation du changement durant lesquelles l'organisation réalise des investissements d'apprentissage lui permettant de structurer le contexte dans lequel le changement futur sera implanté. Se construit ainsi un contexte favorable qui permet de contracter le temps de déploiement des changements. L'organisation construit les prémices de ses changements futurs en réduisant les forces négatives. Cette gestion temporelle suggère donc une vision managériale dans laquelle le passé et le futur sont imbriqués. En effet, le management du changement devient alors un exercice intemporel puisque le passé fait le présent ; le contexte fait l'action. Le « temps » du changement s'en trouve modifié. Deux pistes de recherche nous semblent finalement prometteuses pour enrichir, compléter et approfondir notre travail. La première doit permettre de « sédimenter » et généraliser ces résultats grâce à une stratégie de réplique. La seconde consiste en un approfondissement de la dimension stratégique des capacités de changement.



## **Bibliographie**

Argyris C., *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions, 1995.

Christian D., Boudès T., Il était une fois le changement, *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1998 (page 110-119).

Claveau N., Martinet A.C., Tannery F., Formes et ingénierie du changement stratégique, *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1998 (page 70-87).

Daft R.L., Weick K., Toward a Model of Organizations as Interpretation System, *Academy of Management Review*, Vol.9, n°2, 1984 (page 284-295).

David A., *RATP : la métamorphose : réalité et théorie du pilotage du changement*, InterEditions, Paris, 1995.

Demers C., Le changement radical vu de l'intérieur : la diffusion stratégique dans les organisations complexes, *Gestion*, mai 1991 (page 22-31).

Demers C., De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, *Gestion*, vol. 24 n°3, 1999 (page 131-139).

Denis J.L., Champagne F., Pour comprendre le changement dans les organisations, *Gestion*, février 1990 (page 44-55).

Desreumaux A., Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, *Revue française de gestion*, janvier-février 1996 (page 86-107).

Eisenhardt K.M., Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, vol. 14, 1989 (page 532-550).

Eisenhardt K.M., Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making, *California Management Review*, vol. 32 n°3, 1990 (page 39-54).

Fabi B., Martin Y., Valois P., Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation. Quelques pistes de gestion prometteuses, *Gestion*, vol. 24 n°3, 1999 (page 102-113).

Giroux N., Giordano Y., Les deux conceptions de la communication du changement, *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1998 (page 139-151).

Guba E.G., The Alternativ Paradig Dialog, in Guba E.G., *The Paradigm Dialog*, Newbury Park, Sage, 1990 (page 17-30).

Guilhon A., Le changement organisationnel est un apprentissage, *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1998 (page 98-107).



- Hafsi T., Demers C., *Le changement radical dans les organisations complexes*, Gaëtan Morin, 1989.
- Hannan M.T., Freeman J., Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, vol. 49, 1984 (page 149-164).
- Hlady-Rispal M., Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas, *Revue française de gestion*, janvier-février 2000 (page 61-70).
- Kets De Vries M., The transformational Abilities of Virgin's Richard Branson and ABB's Percy Barnevik, *Organizational Dynamics*, Winter, 1998 (page 7-21).
- Koenig G., L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *Revue française de gestion*, janvier-février 1994 (page 67-85).
- Koenig G., Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, novembre 1993 (page 4-17).
- Laroche H., L'entreprise close : une approche cognitive, in Besson P., *Dedans, Dehors*, Editions Vuibert, Collection Entreprendre, 1997 (page 171-190).
- Laroche H., Nioche J.P., L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1994 (page 64-78).
- Laroche H., Nioche J.P., La fabrique de la stratégie : le cycle des paradigmes, in Laroche H. et Nioche J.P., *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Editions Vuibert, 1998 (page 349-372).
- Lauriol J., Approches cognitives de la décision et concepts de représentation sociale, in Noël A., Véry P. et Wissler M., *Perspectives en management stratégique*, tome III, Economica, Paris, 1995 (page 425-454).
- Loubet J.L., *Renault : Histoire d'une entreprise*, Edition E-T-A-I, 2000.
- Martinet A.C., *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw Hill, 1984.
- Mbengue A., Le fonctionnement dual des organisations, *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1997 (page 27-37).
- Michaud C., Thoenig J.C., *Stratégie et Sociologie de l'entreprise*, Editions Village Mondial, Paris, 2001.
- Midler C., Du changement avec ou sans crises, Séminaire Crise et mutation, *Les Annales de L'Ecole de Paris*, vol. 2, 1995 (page 249-259).
- Miles M.B., Huberman A.M., *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, 1991.



Miles R., Snow C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill, New York, 1978.

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Transformer l'entreprise, *Gestion*, vol. 24 n°3, 1999 (page122-130).

Morin P., Pratiques du changement organisationnel, *Revue française de gestion*, mars-avril 1988 (page 60-66).

Pascale R., *Managing on the Edge*, Touchstone, 1990.

Pascale R., Millermann M., Gioia L., Changing the Way We Change, *Harvard Business Review*, november-december 1997 (page 127-139).

Perret V., Les difficultés de l'action intentionnelle de changement, Thèse de doctorat, Université de Paris Dauphine, 1994.

Pettigrew A.M., Context and Action in Transformation of the Firm, *Journal of Management Studies*, vol. 24 n°6, 1987 (page 649-670).

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

Raimbault M., Saussois J.M., *Organiser le changement*, Les Editions d'Organisation, 1981.

Reitter R., Chevalier F., Laroche H., Mendoza C., Pulicani P., *Cultures d'entreprise*, Editions Vuibert, 1991.

Rojot J., Ce que participation veut dire, *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1992 (page 83-94).

Rondeau A., Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre, *Gestion*, vol. 24 n°3, 1999 (page 148-157).

Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross H., Roth G., Smith B., *La danse du changement*, First Editions, 1999.

Smircich L., Stubbart C., *Strategic Management in an Enacted World*, The Academy of Management Review, vol. 10 n°4, 1985 (page 724-736).

Soparnot R., L'approche stratégique du changement organisationnel : la maîtrise des compétences clés et l'opportunité de l'action intentionnelle, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université val d'Essonne, 2004.

Tarondeau L., Jolibert J.C., Choffray J.M., Le management à l'aube du XXI<sup>ème</sup> siècle, *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1994 (page 9-21).

Thévenet M., Plus c'est la même chose, plus ça change, *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1988 (page 89-92).



Thiétart R.A., Gérer entre l'ordre et le chaos, *Cahier de Recherche DMSP*, n°283, mai 2000 (page 1-11).

Thiétart R.A., Management et complexité : concepts et théories, in Martinet A.C. et Thiétart R.A., *Stratégie, Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert FNEGE, 2001 (page 361-375).

Thiétart R.A., Forgues B., La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations, *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1993 (page 5-15).

Vandangeon-Derumez I., La dynamique des processus de changement, *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1998 (page 120-139).

Weitzel W., Jonsson E., Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension, *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, 1989 (page 91-109).

Yin R.K., *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publications, London, 1994.

