

**Politiques du changement stratégique en entreprise:  
L'approche par le programme d'organisation**

**Patrick BESSON**

**Professeur**

**ESCP-EAP**

*European School of Management*

**Christian MAHIEU**

**Chargé de Recherche CNRS**

**CLARÉE-IFRESI-CNRS**

**Résumé :**

Pour impulser et orienter le changement stratégique, les entreprises se sont engagées ces dernières années dans des initiatives d'organisation de plus en plus ambitieuses. Mais, alors que les récits d'expériences et les injonctions instrumentales se sont multipliés, peu d'auteurs académiques ont cherché à élaborer une approche processuelle de ce phénomène. Comment émerge, se construit, se développe une initiative d'organisation complexe ? Quels acteurs l'impulsent, la portent, la relayent ? Quels sont les dispositifs qui l'encadrent, la nourrissent ? En fait, alors que nos connaissances sur le contexte et le contenu de ces initiatives d'organisation complexes se sont développées ces dernières années, nos connaissances sur leur processus restent limitées. Alors que ces initiatives d'organisation sont des terrains exceptionnels pour développer une approche du changement stratégique mettant l'accent sur une dialectique des dimensions politique et cognitive du processus d'action, un déficit d'observation scientifique directe favorise des interprétations réductrices. Pour dépasser ce biais interprétatif induit par la rareté des observations directes il faut pénétrer dans ces laboratoires du changement stratégique que sont ces initiatives. Cette communication repose sur nos pratiques de la recherche-action et s'appuie sur la connaissance approfondie de cinq cas de grandes entreprises appartenant aux secteurs des télécommunications, de l'informatique, des biens d'équipement, du transport et de la distribution. Au terme d'une importante phase de ce travail, nous avons développé la notion de programme d'organisation et la présentons dans cette communication.

Dans une première partie, nous comparerons cette notion avec celles connexes de planification stratégique et de projet. Plus adapté à la conduite des politiques de changement stratégique dans des contextes marqués par l'incertitude, la volatilité et l'ambiguïté, le programme d'organisation se présente comme un mode de conduite du changement alternatif à la planification et au projet. Dans une seconde partie, nous préciserons les fonctions du programme d'organisation comme lieu d'une reconstruction stratégique partagée et comme mode politique de mise en dialogue contradictoire et distancié des dirigeants et du management intermédiaire.

**Mots Clés :** Changement stratégique, Processus d'apprentissage, Processus politique, Dialogue stratégique, Dispositif organisationnel, Gouvernance, Intrapreneur.

## **Introduction - Le programme d'organisation : un objet stratégique paradoxal**

Pour impulser et orienter le changement stratégique, les entreprises se sont engagées ces dernières années dans des initiatives d'organisation de plus en plus ambitieuses. Mais, alors que les récits d'expériences<sup>1</sup> et les injonctions instrumentales<sup>2</sup> se sont multipliés, soulignant ainsi la place grandissante de ces initiatives d'organisation complexes dans l'agenda des dirigeants, ainsi que leur exceptionnel taux d'échec (Pettigrew, 1998 ; Beer., Eisenstat , 2000 ; Besson, 2000a), peu d'auteurs académiques ont cherché à élaborer une approche processuelle (Mohr,1982) de ce phénomène (Tichy, 1983 ; Claveau et *al.*, 1998), malgré l'intérêt réaffirmé à l'égard de cette problématique dans le champs de la recherche en stratégie (Chakravarthy, Doz, 1992). Comment émerge, se construit, se développe une initiative d'organisation complexe ? Quels sont les acteurs qui l'impulsent, la portent, la relayent ? Quels sont les dispositifs organisationnels qui l'encadrent, la nourrissent ? En fait, alors que nos connaissances sur le contexte et le contenu de ces initiatives d'organisation complexes se sont développées ces dernières années, nos connaissances sur leur processus restent limitées. Comment expliquer ce paradoxe ?

Plusieurs raisons peuvent être invoquées, mais l'une d'entre elles nous semble particulièrement explicative de cette situation paradoxale. Elle procède de la résistance de cet objet de recherche à l'observation scientifique. Lieu d'une mise en dialogue contradictoire, ces initiatives d'organisation complexes sont un objet relativement discret. Leur accès reste difficile aux chercheurs. Autant l'entreprise est désormais prête à laisser observer ce qui touche aux questions du travail, autant tout ce qui touche aux questions de gouvernance reste de l'ordre du domaine réservé. Ce désir de discrétion explique en retour le statut paradoxal des initiatives d'organisation complexes. Étant peu observées par les chercheurs, elles demeurent mal théorisées. En effet, la recherche académique privilégie (par défaut) les approches mettant l'accent sur le contexte ou sur le contenu des initiatives d'organisation complexes au détriment de celles axées sur la dimension processuelle de ces objets de recherche (Mintzberg, Westley 1992 ; Van de Ven, Poole,1995). Lorsqu'elles dévoilent toutefois leur processus à l'observation scientifique, les initiatives d'organisation complexes se laissent principalement aborder au travers des méthodes de l'entretien ou du questionnaire. L'observation *in situ* des processus est plus rare. La rareté de ces observations induit un biais interprétatif important. Alors que les initiatives d'organisation se

présentent comme un terrain exceptionnel pour développer une approche du changement stratégique mettant l'accent sur une dialectique des dimensions politique (Pettigrew, 1973, 1987 ; Pfeffer, 1981 ; Courpasson, 1998) et cognitive (Morgan, 1989 ; Cossette, 1994 ; Weick, 1995 ; Besson, 2000 ; Besson, Rowe, 2001) du processus d'action, le déficit d'observation scientifique directe dont elles sont l'objet favorise des interprétations réductrices en termes de leadership (Kotter, 1996) ou d'apprentissage (Senge, 1990, Argyris, 1992 ) sans resituer ces dimensions individuelles dans les processus de socialisation qui les fondent.

Pour dépasser ces interprétations réductrices et fonder une approche socio-cognitive de la dimension processuelle de ces initiatives d'organisation complexes, nous avons développé la notion de programme d'organisation. L'objet de cette communication est d'en présenter le contenu<sup>3</sup>.

Dans une première partie, nous comparerons cette notion avec les notions connexes de planification stratégique et de projet. Cette comparaison permettra de faire ressortir l'originalité du programme d'organisation. Plus adapté à la conduite des politiques de changement stratégique dans des contextes organisationnels marqués par l'incertitude, la volatilité et l'ambiguïté, le programme d'organisation se présente comme un mode de conduite du changement alternatif aux modes de la planification et du projet. Dans une seconde partie, nous préciserons les fonctions du programme d'organisation comme lieu d'une reconstruction stratégique partagée et comme mode politique de mise en dialogue contradictoire et distancié des dirigeants et du management intermédiaire.

## **1. Le sens du programme d'organisation**

Dans les entreprises de notre échantillon nous avons observé un phénomène intéressant qui en dit long sur le sens de leurs initiatives globales en matière d'organisation. En effet, la conception et le déploiement de ces initiatives suscitent des débats intenses au sein des équipes dirigeantes et du management intermédiaire. Au sein des équipes dirigeantes, le débat porte essentiellement sur la meilleure méthode pour conduire le changement stratégique, donc sur le statut de ces initiatives. Certains dirigeants trouvent désordonné leur déroulement : trop de séminaires, trop de discussions, trop de comités de pilotage, trop d'orientations ambiguës, pas assez de formalisation,

etc. Ce désordre et ce manque de directivité supposés produiraient de la confusion et *in fine* de l'inefficacité. Ces dirigeants critiques ne comprennent pas pourquoi on n'applique pas à la conduite de ces initiatives des méthodes de management qui, d'après eux, ont fait leur preuve : la planification stratégique ou le management de projet. Dans le même temps où se déroule ce débat méthodologique au sein des équipes dirigeantes, le management intermédiaire exprime lui aussi un malaise. Les initiatives le déstabilisent. Dans les cinq entreprises de notre échantillon, le management intermédiaire n'était pas habitué à participer au débat stratégique. Des années de bureaucratie technique l'avaient cantonné dans un rôle opérationnel. Certes il se plaignait de ces changements d'organigramme qui, périodiquement, " pour on ne sait quelles raisons ", venaient perturber son univers opérationnel ; mais la posture de l'observateur critique était finalement confortable. Subitement, la direction générale change les règles du jeu managérial. Elle déplace les frontières. Elle remet en cause la division du travail stratégique et invite le management intermédiaire à partager ses incertitudes, souvent d'ailleurs sans l'avoir préparé et outillé pour affronter ce nouveau rôle stratégique.

L'intensité des conversations suscitées par ces initiatives, les types d'acteurs qui participent au débat et le contenu de ce qui se discute sont significatifs de l'émergence d'un mode spécifique de conduite de l'action de transformation que nous qualifions de programme d'organisation. A ce mode particulier de pilotage du changement, certains dirigeants et nombre de managers intermédiaires opposent le projet ou la planification stratégique. Il est dès lors intéressant de se demander en quoi la forme programme diffère de ces modes d'action habituels ?

### **1.1. Le programme d'organisation, un mode "constructiviste" de conduite de la transformation**

Le programme d'organisation ne peut être assimilé à la notion de projet, et ce malgré l'actualité de cette notion et la fausse évidence qu'elle représente en matière de problématique du changement. Traditionnellement, on caractérise le projet à partir de quatre paramètres : l'objet final, le calendrier, le mode de déploiement de l'action, les savoirs et les acteurs clés mobilisés. Le tableau 1 montre que sur l'ensemble de ces quatre paramètres le programme d'organisation se distingue fortement.

**Tableau 1 – Approche comparative du programme d’organisation et du projet<sup>4</sup>**

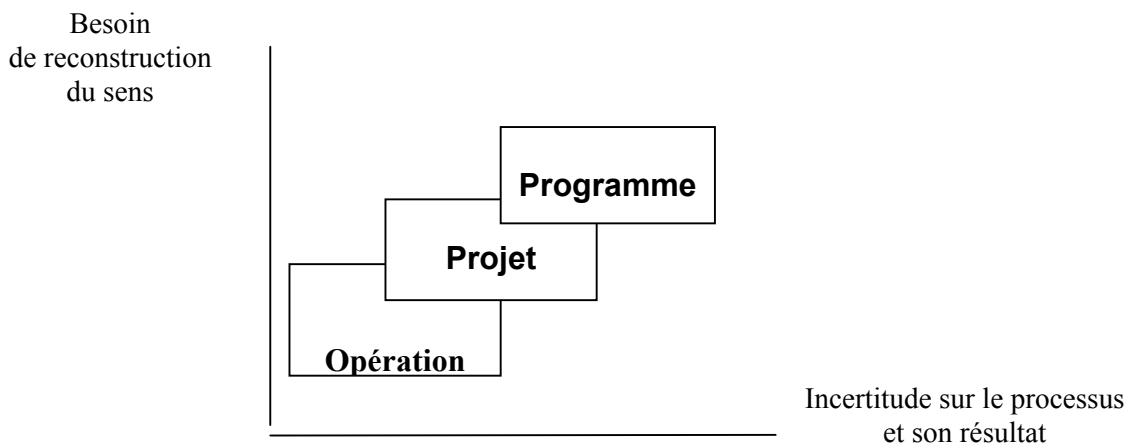
	<b>Le projet</b>	<b>Le programme d’organisation</b>
<b>L’objet final</b>	Le résultat escompté d’un projet est un objet technique dont on peut définir <i>ex ante</i> les objectifs en terme de qualité fonctionnelle, de coûts et de délais et dont on peut dessiner <i>ex ante</i> les contours. Sa construction peut nécessiter des ajustements organisationnels ou induire des évolutions organisationnelles. Mais ces derniers sont des produits joints du projet. Dans la perspective projet, l’organisation est une variable de second ordre qui conditionne l’efficacité et l’efficience de l’objet technique.	Le résultat escompté d’un programme est une transformation globale qui se joue simultanément dans les dimensions culturelle et artefactuelle de l’organisation. Dans un programme l’acteur ou plus exactement le social organisé est simultanément sujet et objet de l’action. Le programme d’organisation est un travail de l’organisation sur elle-même.
<b>Le calendrier</b>	La construction d’un objet technique possède sa propre logique qui impose un rythme. Un projet a un début et une fin. C’est la raison pour laquelle le calendrier est un des outils clés de la gestion d’un projet.	Le processus-programme est mal défini. Les connaissances disponibles relatives à la reconstruction d’un objet social sont plus limitées que celles relatives à la construction d’un objet technique. Lorsqu’un calendrier est annoncé, le statut de ce dernier est symbolique.
<b>Le déploiement du processus d’organisation</b>	Un objet technique se définit d’abord par ses contraintes d’ingénierie. Un projet est découpé en un ensemble de phases clairement identifiées allant de l’étude des besoins au cahier des charges fonctionnel puis à la construction de l’objet technique. L’ingénierie du projet repose en grande partie sur le savoir décomposer en phases la construction de l’objet technique.	L’indétermination du programme d’organisation, de son résultat et de son processus, crée une incertitude radicale sur le contenu et le rythme du processus-programme. On peut dessiner le résultat escompté d’un projet. On ne peut pas dessiner le résultat d’un programme.
<b>Les savoirs mobilisés et les acteurs du processus</b>	Les savoirs mobilisés sont essentiellement techniques et multi-fonctionnels. Le processus-projet repose sur des hommes de métier représentant es-qualité une technique métallurgique, mécanique, financière, marketing, ressources humaines, etc.	Les savoirs mobilisés sont stratégiques. Les chevilles ouvrières du processus-programme sont les dirigeants et le management intermédiaire. La capacité à mettre dans le programme ces acteurs critiques est essentielle pour la réussite d’un programme.

Dans un projet, il y a une réalité machinique en devenir, extérieure au sujet agissant : une centrale nucléaire, une automobile, une molécule, un système d’information. Cette réalité en devenir met en tension et contraint le processus d’ingénierie, notamment du point de vue de la créativité technique, qui reste la problématique centrale du projet. Dans le programme, cette réalité machinique extérieure n’existe pas. Des formulations telles que “développer l’organisation agile” ou “renverser la pyramide” ne donnent pas à voir un objet. Il s’agit de prophéties qu’on souhaiterait auto-réalisatrices. Dans un programme, les sujets individuels et collectifs de l’action sont, dans le même temps, les objets de l’action. C’est leur vitesse de

maturation stratégique qui rythme le déroulement du programme. Alors que le projet a un objectif affiché de construction d'un objet technique, le programme a un objectif affiché d'auto-transformation de l'organisation, d'où l'incertitude radicale du programme comparée à l'incertitude relative du projet.

En fonction du besoin de reconstruction du sens et du degré d'incertitude du processus ainsi que du résultat de la situation de changement (cf.fig.2), le mode d'action programme se distingue du mode d'action projet. On retiendra de cette rapide comparaison que le programme se distingue fondamentalement en ce sens qu'il se donne explicitement comme finalité première la transformation de l'organisation. Cette finalisation singulière de l'action stratégique détermine fortement en retour le mode de management du processus-programme qui doit prendre en compte deux aspects importants : la nécessité de conduire une reconstruction du sens d'abord, ce qui suppose d'être à l'écoute des processus de maturation stratégique des acteurs individuels et collectifs ; l'incertitude radicale du processus de changement et de son résultat ensuite. Pour cette double raison, on peut considérer le programme d'organisation comme un mode constructiviste de conduite de l'action de transformation organisationnelle<sup>5</sup>.

**Fig. 2 – Les trois modes d'action stratégique<sup>6</sup>**



## **1.2. Le programme d'organisation, une solution au dilemme chandlerien**

Le programme d'organisation s'appuie sur la refonte du processus stratégique. Il fait de la confrontation sur les options stratégiques le moteur de cette refonte. Traditionnellement, on

caractérise la planification normale<sup>7</sup> à partir de quatre paramètres : l’objet final, le calendrier, le déploiement de l’action, les savoirs mobilisés et les acteurs clés. Le tableau 3 montre que, sur l’ensemble de ces quatre paramètres, le programme d’organisation se distingue fortement.

**Tableau 3**– Approche comparative du programme d’organisation et de la planification normale<sup>8</sup>

	<b>La planification normale</b>	<b>Le programme d’organisation</b>
<b>L’objet final</b>	Allouer les ressources rares entre les entités d’une même entreprise et contrôler leur utilisation. En cela, la planification normale crée un marché interne où se régule une compétition entre unités destinée à optimiser le processus d’allocation et d’utilisation des ressources.	Impulser et canaliser une créativité stratégique relative à un nouveau métier ou à une nouvelle organisation. Le programme est le lieu d’une reformulation partagée de certaines orientations stratégiques et organisationnelles de l’entreprise.
<b>Le calendrier</b>	Limité dans le temps, précis, périodique, le principe clé de la planification normale est de forcer les acteurs à s’engager dans une routine organisationnelle de coordination sous contrainte de temps. Ce qui exclut toute exploration de situations incertaines demandant un temps de maturation stratégique significatif.	Imprécis, Ad hoc, le principe clé de management d’un programme est de <i>laisser le temps au temps</i> en étant à l’écoute du rythme propre aux processus de maturation stratégique.
<b>Le déploiement du processus d’organisation</b>	Séquencé, formalisé, procédurisé, linéaire, bref bureaucratique. Le résultat attendu du processus, le plan, écrase le processus.	Erratique, informel, bricolé, le processus se construit chemin faisant en fonction des opportunités qui se présentent ou qu’on a su créer. La conduite demande une grande vigilance sur le déroulement du programme, une grande flexibilité et un sens tactique aigu.
<b>Les savoirs mobilisés et les acteurs du processus</b>	Les dirigeants et le management intermédiaire en tant que représentants opportunistes des intérêts de leurs entités respectives ( <i>advocacy mode</i> ). En raison de la domination du langage du chiffre et de la rationalité financière, ces dirigeants et ces managers intermédiaires sont supportés, parfois supplantés, par des experts fonctionnels. Ce qui explique en retour la prégnance de la raison analytique dans ce processus.	Les dirigeants et le management intermédiaire en tant que représentant es qualité d’une influence, d’une vision, d’une expérience ou d’une capacité créative originales ( <i>inquiry and advocacy mode</i> ). Le programme s’apparente à une sorte de “ <i>shadow cabinet</i> ” élargi destiné à éclairer la direction générale sur certaines orientations stratégiques et à préparer le corps social à leurs adoptions en organisant un débat ouvert et contradictoire à l’extérieur du circuit décisionnel hiérarchique normal.

À l’instar de la planification normale, le programme est un processus d’élaboration d’objectifs et d’allocation de ressources. Mais à la différence de la planification normale, le programme assume l’incertitude radicale et laisse le temps aux acteurs de se confronter à cette radicalité. Dans le cas de l’entreprise de biens d’équipement, par exemple, une dimension du programme de changement stratégique concernait la redéfinition de la stratégie de l’entreprise autour d’un concept de solution permettant de penser une offre complexe intégrant des produits et des services. Le débat au sein de l’entreprise s’est prolongé durant deux années. Quelles ont été les causes d’une telle durée ? Etait-ce en raison de la complexité intrinsèque de la conception d’une

offre solution ? En fait, quand on analyse en détail le contenu de ce qui était en dialogue, on constate que les acteurs du débat discutaient simultanément de deux réalités organisationnelles. Non seulement les acteurs devaient se représenter ce nouveau concept d'offre, c'est-à-dire reconstruire des assemblages de produits, de services et de marchés en rupture avec leur culture produit/marché traditionnelle ; mais ils devaient aussi se représenter un nouveau mode de gouvernance, c'est-à-dire reconstruire des assemblages de buts, de ressources et d'influence adaptés à cette nouvelle logique d'offre. En effet, cette dernière remettait potentiellement en cause le fonctionnement d'une matrice déséquilibrée au profit des entités nationales, ce qui conduisait à privilégier l'action commerciale nationale sur la globalisation des marchés et à freiner le partage d'expérience et la dynamique de l'innovation. Ce déséquilibre de la matrice se reflétait bien entendu au niveau de la composition du comité exécutif. C'est dire que la question du pouvoir était intimement et inséparablement liée à la question de l'offre. C'est cette imbrication inextricable qui explique en grande partie les épisodes, les conflits et la durée du débat stratégique.

C'est là que se trouve l'intérêt du programme d'organisation. La planification normale ne permet pas de traiter simultanément la question de l'offre et celle de la gouvernance. Ne fut ce que pour des raisons de rigidité du calendrier, le processus de planification normale rend difficile la simultanéité d'un tel questionnement. Dans un processus de planification normale le mode de gouvernance n'est, en règle générale, pas en question. C'est un présupposé que le processus de planification normale n'a pas pour fonction d'interpeller.

La notion de programme permet de ré-interpréter le dilemme chandlerien : la structure devrait suivre la stratégie, certes, mais une stratégie se réfléchit et se construit dans une structure. Comment résoudre ce dilemme de la poule et de l'œuf ? Formuler autrement, en tant que cristallisation des rapports de force propres au paradigme stratégique actuellement en vigueur (Johnson, 1987 ; Laroche et *al.*, 1998), la structure en place peut-elle stimuler l'innovation stratégique ? Le mode de traitement de ce dilemme par le programme d'organisation explique un certain nombre de ses caractéristiques : son décalage par rapport au circuit de décision propre à la mise en œuvre et au contrôle d'exécution du paradigme dominant ; la cooptation des personnes impliquées dans le programme sur une base *intuitu personnae* ; le rôle de la DG, à la fois très présente dans le programme d'organisation mais rarement en première ligne ; ce dédoublement de rôle lui permettant de jouer simultanément sur le registre du chef qui décide dans la structure



normale et sur le registre de l'explorateur qui doute et qui entre en dialogue critique ouvert avec ses pairs dans le programme<sup>9</sup>.

Dans une situation de rupture stratégique, il est difficile de séparer un processus de re-formulation centré sur l'offre, d'un processus de re-formulation centré sur la gouvernance. Dans une situation de transformation, ces deux dimensions organisationnelles s'imbriquent inextricablement et doivent être dénouées et reconstruites simultanément. C'est notamment à cela que sert le programme d'organisation. Il suscite et encadre une re-formulation stratégique globale et simultanée, alors que dans ce type de situation la planification normale limite, voire inhibe, le processus de re-formulation en neutralisant la question de la gouvernance.

La notion de programme d'organisation permet également de rendre compte d'un paradoxe. Comment expliquer que, dans notre échantillon d'entreprises, dans le même temps où on remet en cause la planification normale en développant des programmes d'organisation, on renforce les systèmes, les processus et les acteurs de la planification normale ? On observe en effet un renforcement important du rôle des dispositifs supposés être des inhibiteurs de créativité stratégique : la formalisation en règle générale et le poids du langage chiffré en particulier, notamment du langage financier. Dans notre échantillon, il n'y a pas d'effet de substitution du programme au plan, mais un effet de juxtaposition des deux processus d'organisation que sont la planification et le programme. Cette juxtaposition des processus souligne en creux le rôle assigné au programme dans la conduite du changement stratégique. Le programme fonctionne comme un laboratoire stratégique où s'expérimente et se légitime de nouveaux concepts d'offre ou de gouvernance, par exemple. Alors que la planification normale reste le processus par lequel les stratégies "anciennes" continuent à être déclinées, les stratégies nouvelles, une fois validé en laboratoire, seront, elles aussi, déclinées<sup>10</sup>.

## **2. La dynamique du programme d'organisation**

Le programme d'organisation est le lieu de convergence des dynamiques d'apprentissage stratégique et politique. Comment caractériser cette double dynamique ?

### **2.1. La dynamique de l'apprentissage**

Paradoxalement les théories de l'apprentissage n'abordent pas vraiment les processus d'action. Elles soulignent la dimension collective des apprentissages, mais ne fournissent pas un cadre de discussion des liens à instaurer entre le processus stratégique et l'évolution organisationnelle. Même lorsqu'ils sont présentés comme remettant en cause les règles organisationnelles (Argyris, 1992) les apprentissages sont envisagés comme des résultats *ex post*, obtenus dans des dispositifs qui n'explicitent pas les liens établis entre expérimentation et organisation, entre innovation et standardisation. Ils sont aussi envisagés au travers des processus individuels et psychologiques de formation des connaissances. Lorsqu'ils le sont dans leurs dimensions collectives, organisationnelles et sociales, c'est alors davantage sous forme de conditions ou de recommandations susceptibles d'en faciliter l'émergence mais sans véritablement déboucher sur des propositions de systèmes d'action concrets apprenants et organisants (Nonaka et *al.*, 1997 ; Senge, 1990).

Le processus d'apprentissage est un fait organisationnel qui procède d'une mise en scène. Ce qui suppose des acteurs et, surtout, une scénographie, c'est-à-dire des démarches d'action, des dispositifs définis dans le temps et l'espace, des méthodes. Défini de cette façon, le programme d'organisation crée le cadre d'une mise en débat du paradigme organisationnel, et permet la controverse au sein de l'entreprise sur ses finalités, ses choix et ses évolutions. Mais la métaphore théâtrale atteint ici ses limites. Le programme d'organisation n'est pas en dehors des contingences opérationnelles. Il ne vise pas à créer des situations expérimentales exceptionnelles, comme des situations pilotes, des cas d'école ou des prototypes organisationnels. Il permet de rendre compatible une situation où fonctionne en parallèle une organisation en crise et une organisation émergente en jouant des tensions et des décalages entre elles. On échappe alors aux classifications réductrices en termes de changement programmé ou émergent, autoritaire ou participatif, impulsé par des dynamiques internes ou externes.

### **2.1.1. Convergence et cohérence des dispositifs d'apprentissage**

Comment impulser simultanément apprentissage stratégique et apprentissage de nouveaux modes de gouvernance ? Quels sont les actions, les moments et les dispositifs permettant ces apprentissages croisés ?

### **L'accent mis sur le développement d'une capacité d'argumentation stratégique**

L'axe central du programme est de développer une capacité d'argumentation stratégique et d'organiser le dialogue contradictoire à partir de cela. Une telle orientation ne peut être impulsée en mode projet, pourquoi ? Certes, elle vise un résultat précis : faire en sorte que toutes les entités, sur la base d'une connaissance accrue de leur environnement, formulent une ambition, se donnent un ensemble de priorités et d'objectifs et en déduisent des modes d'allocation des ressources. Mais elle vise aussi et simultanément un autre objet : le développement d'une capacité d'argumentation stratégique, s'acquérant simultanément en local et en global, qui stimule la créativité stratégique à ces deux niveaux, transforme les modes d'arbitrage, d'allocation de ressources et de pilotage. Stimuler à la fois les entités locales et globales, concevoir dans le même temps les lieux et dispositifs du dialogue, de l'intégration et de la co-construction stratégique, le projet ne le peut pas, car la montée en capacité des acteurs dans ces dispositifs est progressive et tâtonnante (Avenier et *al* 1997). Les conflits sont nombreux. Les échanges sont d'abord des confrontations avant de converger, les rythmes de maturation différent. Manager en projet, ce processus de (re)construction d'une capacité collective d'argumentation stratégique déboucherait sur des impasses ou de la procédure instrumentée.

### **Une démarche impulsée, orientée, coordonnée, soutenue mais pas encadrée**

Si la démarche n'est pas gérée en projet, elle n'en est pas moins conduite. Elle est fortement impulsée, et poussée par des innovateurs qui s'efforcent de lui donner une problématique, un premier argumentaire et un contenu. Elle est orientée, ce qui signifie que l'exercice demandé aux entités n'est pas libre. Elle ne consiste pas à concéder une marge d'autonomie stratégique aux entités et d'en proposer la synthèse. La démarche de construction du dialogue stratégique est coordonnée. Cette coordination consiste à diffuser des problématiques et des recommandations, mais surtout à organiser des lieux d'appropriation, d'échange et de confrontation entre les équipes de direction de ces différents niveaux d'entités. Les échanges sont basés sur la confrontation et la mise en commun des pratiques d'action stratégique. L'évaluation des expériences débattues est découplée des dispositifs de pilotage normaux. Les échanges et ce qu'ils produisent peuvent ainsi être capitalisés en gérant la différence de niveau d'apprentissage des équipes de direction des entités. Obligation est faite de s'engager dans la démarche. Un rythme est donné. Chaque entité reste toutefois maîtresse de la mise en œuvre de la démarche. Mais pour forcer l'engagement et accélérer les apprentissages, l'implication dans la démarche, le

niveau de prise d'initiative et de risque économique et managérial est progressivement institué comme le critère majeur d'évaluation personnelle des managers.

### **Une mise en scène du dialogue stratégique**

Le pilotage du programme s'appuie davantage sur la problématisation des enjeux que sur la formalisation des réponses. Comme dans toute mise en scène, il s'appuie aussi sur la dramatisation des expériences collectives ; ce que permet le rapprochement de la nature ambiguë des orientations et de l'état intermédiaire des apprentissages. Le programme doit gérer une double difficulté. Dans la période transitoire, deux logiques de pilotage s'affrontent. La première est héritée du passé. Elle correspond aux formes traditionnelles de contrôle. La seconde est celle que pousse le programme. Elle correspond à un processus plus complexe de co-construction qui nécessite des communications et des intermédiations nouvelles. Elle doit s'insérer dans les mêmes cycles de gestion tout en les transformant. En effet, ce processus n'est pas une reconstruction de la stratégie par le bas, ni une décentralisation de la formulation stratégique. C'est au programme de faire en sorte que de cette confrontation coordonnée naisse une compréhension par les acteurs de la complexité du cheminement stratégique et de son contrôle. La dualité du processus de formulation et de pilotage qui s'instaure n'est pas que transitoire. Ce processus amène les entités à travailler durablement dans une double structure. La structuration duale du pilotage qui en naît ne renvoie ni à l'opposition traditionnelle entre opérationnel et fonctionnel, ni à celle entre court et long termes. Le programme permet de trouver une combinaison nouvelle et un équilibre suffisant.

### **Les controverses apprenantes : figures clés des programmes d'organisation**

Le processus stratégique n'est désormais plus envisagé comme un séquençage chronologique étude-décision-implémentation. Il est vu comme une fertilisation croisée et dynamique entre une expérimentation extensive, un dialogue ouvert et expansif et une standardisation continue. Il se réorganise en s'alimentant des effets produits par ce que nous appelons les controverses apprenantes. Ces controverses constituent un objet de recherche pertinent et susceptible d'approfondir les cadres conceptuels des processus cognitifs (Varela et *al.* 1991; Argyris 1992; Walsh 1995; Schwenk 1995) ; cadres qui, du fait de leur biais métaphorique (i.e. la représentation

mentale collective), ne livrent aucun aperçu réel des boîtes noires que constituent les processus complexes d'organisation<sup>11</sup>.

Bien sûr, les controverses apprenantes sont composées de représentations symboliques (Pondy et al. 1983) et de structurations mentales, mais elles sont aussi faites de langages, de rapports sociaux, d'outils et de processus collectifs. Elles produisent de la socialisation par les dispositifs qu'elles mettent en place. Comment une controverse apprenante émerge-t-elle dans un contexte spécifique ? Comment son contenu est-il légitimé comme point de focalisation d'un dialogue ouvert, d'une expérimentation diffusée et d'une standardisation au sein d'une entreprise ? Quels sont les dispositifs organisationnels susceptibles de mettre en action dialogue stratégique, expérimentation extensive et standardisation continue ? Qui est autorisé à dialoguer, expérimenter et standardiser ? Comment les différentes controverses apprenantes se succèdent-elles les unes aux autres dans une entreprise donnée ? Les recherches action sur lesquelles nous nous appuyons nous ont permis de définir ce que nous entendons par controverse apprenante<sup>12</sup>.

La structuration d'une controverse apprenante est un des processus décisionnels majeurs dans la stratégie de changement. Il faut la concevoir, lui donner un contenu, la déployer dans l'organisation, en contrôler le déroulement, en capitaliser les effets. Comme tel, il bouleverse tous les autres processus décisionnels classiques ; ceux qui sont la plupart du temps mobilisés pour concevoir et déployer la stratégie et contrôler sa mise en œuvre.

Pour que la controverse joue son rôle transformateur, il faut qu'elle soit autre chose qu'une crise mal gérée, qu'un débat ou qu'une opération de communication, comme les entreprises savent trop souvent en faire. De telles actions ne sont pas sans effets, mais ce ne sont pas ceux cherchés ici. Est ce à dire que, dans les entreprises qui ont de telles pratiques, les managers, les principaux dirigeants et ceux qui sont directement associés à leurs décisions ont une représentation claire de l'acte décisionnel qu'ils posent en développant une controverse ? La stratégie de changement se dessine souvent de façon très empirique, sans que tous les éléments qui la composent ne soient conscients, ni, a fortiori, planifiés au départ<sup>13</sup>.

On peut ainsi définir une controverse apprenante comme la conjonction d'un contenu et d'une tactique de déploiement de dispositifs qui lui donnent vie et qui visent des acteurs précis dans l'organisation. Les objets à concevoir dans cette stratégie de changement sont donc les contenus, les dispositifs, les tactiques de pilotage et de déploiement de ces dispositifs. Formater de cette

façon la controverse organise la convergence des modes d'actions et de leurs représentations. Ce faisant elle permet le consensus, ou plus exactement le ralliement consentant.

Si la controverse est apprenante, on doit pouvoir identifier autant de moments que d'apprentissages majeurs. Il n'en demeure pas moins que la cartographie d'ensemble de ces moments et des apprentissages correspondants ne se livre que peu à peu, au fur et à mesure que l'équipe de direction est en mesure d'explicitier le programme d'organisation qu'elle a en charge. Chaque moment peut ainsi être caractérisé par un contenu qui présente une double face en ce sens qu'il est porteur d'enjeux marketing et d'enjeux de gouvernance. Il ouvre ainsi un double débat sur le sens de l'action collective (Pour qui, dans quels buts ?) et sur la forme de l'action (Quels changements par rapport aux façons de faire antérieures ?). Il s'identifie à un dispositif clé qui donne un cadre à l'action collective. Ce dispositif structure l'action. Il permet que des moyens lui soient légitimement accordés, que du temps soit investi par les managers, que du soutien soit fourni, que des évaluations des apprentissages globaux puissent être faites, que les managers puissent être évalués eux-mêmes sur leur contribution à la mise en œuvre et à l'animation du dispositif.

Comme tout dispositif, il court le risque de son instrumentation, y compris (surtout) celle de la gestion de projet. Il ne peut conserver son rôle apprenant et sa fonction de support de controverse au sein d'un programme d'organisation que s'il se développe et se propage par adhésion à une démarche et non par obéissance au déploiement d'un projet. À la différence d'un projet, une démarche ne se pilote pas. Elle se construit continûment, dans le ré-agencement des rapports entre le global et le local. Une telle approche n'invalide cependant pas toute idée d'y introduire des supports méthodologiques, au contraire. Ces supports ne sont là que pour ouvrir la controverse et non pour la modéliser a priori.

La controverse n'existe que si elle place un acteur collectif sur le devant de la scène. La controverse a d'ailleurs comme objectif fondamental de construire cet acteur. Elle permet qu'un ensemble de personnes, relevant ou non d'une catégorie socioprofessionnelle, existante ou non préalablement, plus ou moins identifiée par elle-même et par les autres, se constitue progressivement en acteur collectif, en communautés stratégiques. Chaque moment spécifique de développement de la controverse apprenante peut être caractérisé du point de vue du groupe managérial plus particulièrement concerné. L'articulation de ces moments peut alors être interprétée au travers des pratiques coopératives, et donc des alliances nouées, entre ces

différents groupes en voie de construction, de positionnement ou de repositionnement. Dans cette perspective, la controverse est une modalité de construction d'un management intermédiaire, porteur de nouvelles logiques d'action.

Le dispositif clé ne suffit cependant pas, à lui seul, à cette construction socio-organisationnelle et managériale. Des dispositifs relais sont nécessaires. Une interprétation de la dynamique de la controverse doit donc se faire dans les deux dimensions : celle de la synchronie et de la cohérence du moment ; celle de la diachronie, de la cohérence de chacun de ces composants et de la continuité des contenus et des dispositifs permettant le renforcement des apprentissages (Besson, Mahieu, 2001).

Comment les contenus de la controverse se transforment-ils ? Ils se transforment, à la fois par la généralisation des dispositifs à l'ensemble des entités concernées, mais aussi par la maturation des contenus et la mobilisation des acteurs clés. L'objectif est alors d'accélérer la transformation tout en laissant le temps à la controverse, et à ses moments successifs, de se développer pour permettre des apprentissages efficaces et de réelles appropriations. Il importe alors de ne pas invalider la première labellisation donnée au contenu et la forme initiale du dispositif tout en permettant sa reformulation et sa réorganisation pour tenir compte des apprentissages faits et pour les stimuler. Il importe aussi de faire déboucher les argumentations sur des solutions organisationnelles, mais sans vouloir les standardiser trop vite.

### **2.1.2. L'espace du dialogue stratégique : co-construction, expérimentation, capitalisation**

Pour jouer son rôle transformateur le programme d'organisation se déploie simultanément sur trois axes qui donnent forme à un espace du changement, au sein duquel les acteurs pourront se mobiliser.

Le premier axe concerne la stratégie. C'est l'axe d'organisation du dialogue stratégique, de la formulation mais aussi de la mise en œuvre de la stratégie.

Le deuxième axe concerne la systématisation et la globalisation de l'expérimentation, que ce soit dans l'élaboration d'hypothèses et de scénarios stratégiques ou dans la conception de formes organisationnelles nouvelles. Expérimenter signifie ici prendre l'initiative et affirmer son autonomie de conception, explorer des hypothèses et des solutions innovantes, jouer aux limites des missions et des rôles, mais aussi des représentations mentales et des schémas interprétatifs de l'organisation. Le rôle du programme sera ici de stimuler et de diffuser l'expérimentation, de la

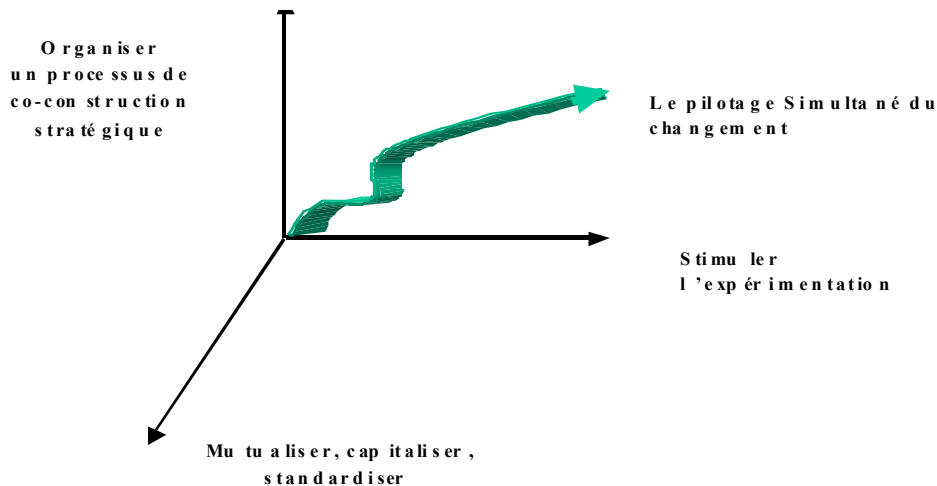
rendre possible, de l'encourager, de la garantir en protégeant les expérimentateurs, en s'assurant de la prise en compte maximale des controverses porteuses d'innovation. Le programme d'organisation est un dispositif d'apprentissage qui vise la création de compétences managériales en rupture avec celles au cœur des modèles organisationnels hérités. Le programme stimule, organise ces apprentissages collectifs et leur donne une forme qui soit compatible avec des apprentissages en ruptures. Les apprentissages requis ne peuvent être normalisés a priori. La voie de l'expérimentation est alors la seule compatible avec la recherche de l'implication et de l'engagement cognitif des managers dont on sollicite la créativité.

Le troisième axe concerne l'organisation du consentement sur le sens de l'action, sur les formes organisationnelles momentanément stabilisées et leur standardisation. Le rôle du programme sera d'organiser la mutualisation des initiatives et des innovations au sein des groupes de pairs, d'en permettre la capitalisation et de rendre possible la standardisation du modèle organisationnel sur lequel débouche la transformation. Les expériences étant mutualisées et capitalisées ; elles peuvent être sélectionnées et choisies en fonction des intentions stratégiques. Elles permettent l'émergence d'une convergence du processus stratégique et des modes de gouvernance. Faisant cela, le programme ne fait pas disparaître les routines défensives, il les déplace et ouvre des voies nouvelles à l'action collective.

Dans les politiques de changement comme dans les problématiques qui les rationalisent, ces trois axes sont souvent envisagés séparément ou unilatéralement. Au mieux ils ne sont envisagés que deux à deux. L'originalité du programme est de donner une capacité d'action simultanée sur ces trois axes et de gérer les dynamiques d'apprentissage de façon convergente et au même rythme ; la cohérence global-local et la rapidité des apprentissages devenant les critères clefs des apprentissages requis (cf. fig.4).

**Fig 4** – Espace et dynamique de l'apprentissage





Le programme d'organisation crée un espace du changement, en même temps qu'une problématique. Les situations observées dans les entreprises nous le montrent comme le lieu du dédoublement de l'action managériale : tout à la fois lieu de l'élaboration tâtonnante et de préparation du consentement et lieu de la décision et de son déploiement. L'écart entre les deux dimensions de l'action pourra être plus ou moins fort selon la nature des transformations à assurer, leur rapidité, leur urgence, la nature des rapports sociaux hérités<sup>14</sup>.

L'originalité du programme en tant que dispositif global d'apprentissage repose sur deux aspects majeurs. Le premier est de permettre aux acteurs, et en premier lieu le management intermédiaire de prendre la main et de la leur laisser, en leur reconnaissant l'exercice de ce rôle et en leur fournissant une méthode. Le second est de ne pas dissocier ce recours à l'expérimentation des deux autres axes de travail que le programme propose : l'action collective sur le processus stratégique et l'organisation de la mutualisation et de la mise en cohérence globale. Ces trois axes sont indissociables. Leur combinaison crée des lieux spécifiques où la dynamique de l'apprentissage peut se développer. Ces lieux sont en décalage avec les structures opérationnelles et fonctionnelles héritées du modèle organisationnel précédent. Ils ne s'en situent pas moins dans la structure et contribuent aussi à l'action quotidienne, qu'elle soit opérationnelle ou de projet. Ils ne peuvent donc être identifiés à des dispositifs de formation.

## **2.2. La dynamique politique du programme d'organisation**

Le programme configure des rôles potentiels pour les acteurs de l'entreprise. En effet, c'est moins les thématiques et les modes d'action choisis pour reconfigurer formellement

l'organisation, (l'approche par les processus, les systèmes d'information ou la qualité) que le statut donné au jeu des acteurs et à la dynamique de leurs rapports qui fait le programme. Le programme est tout d'abord invisible de l'organisation et des acteurs sociaux eux-mêmes. Il n'est pas secret, puisqu'il a pour objectif de mobiliser des acteurs et de leur donner la main sur les transformations. Il ne se dévoile cependant que peu à peu, au fur et à mesure que les ambiguïtés dont il est porteur sont levées et que la cohérence recherchée se donne à voir. Processus à instituer de l'acteur nouveau, le programme d'organisation a besoin d'une direction politique.

### **2.2.1. L'invention du management intermédiaire**

La redéfinition des compétences et de l'identité du management intermédiaire est au cœur de la dynamique politique du programme d'organisation.

#### **Le programme institue certes de la compétence nouvelle, mais plus encore transforme les postures managériales**

Classiquement, la notion de compétence incorpore une triple dimension d'efficacité technique, de mise en perspective de l'activité par un usage client et de souci de l'équilibre économique de l'activité. Elle peut être vue comme l'exercice d'une responsabilité dans une relation de confiance et de loyauté vis-à-vis de l'entreprise (Lichtenberger, 1998). Cette conception opérationnelle de la compétence ne suffit pas à caractériser la compétence requise, mobilisée et valorisée par le programme d'organisation. La compétence recherchée est celle de l'intrapreneur, qui requiert une capacité et une volonté de s'investir dans l'incertitude stratégique de l'entreprise. Elle ne correspond pas à un niveau hiérarchique, mais à une conception de l'engagement. Elle peut concerner des acteurs " en bas " de la hiérarchie. De ce point de vue, la vision hiérarchique et pyramidale n'a plus de sens<sup>15</sup>. Le programme permet une remise en cause de la relation dirigeants-dirigés. Il sort les relations sociales d'un antagonisme simplificateur pour ouvrir des voies de recomposition sur d'autres bases. La caractéristique politique majeure du programme est de transformer le management intermédiaire en un intrapreneur.<sup>16</sup>

Pour impulser cette reconstruction politique, le programme cible les acteurs pertinents mais ne décrète pas leur positionnement réciproque. Il les sollicite et les fait émerger dans des dispositifs collectifs. Il leur permet de se construire eux-mêmes, en leur faisant élaborer leurs propres règles. Il leur permet une identification progressive à de nouvelles valeurs et de nouvelles trajectoires

professionnelles. Il ne se contente pas d'ajouter de nouveaux profils managériaux, porteurs de nouvelles compétences. Il repositionne tous les niveaux les uns par rapport aux autres en transformant leur système de relations. Les dispositifs permettent autant aux acteurs de désapprendre que d'apprendre, de faire le deuil des systèmes de relation antérieurs que d'en construire de nouveaux.

### **2.2.2. La scénarisation et le pilotage du programme**

#### **Le programme n'est pas aux mains d'experts**

Les animateurs du programme constituent moins une équipe d'experts, comme dans un projet par exemple, qu'un groupe d'acteurs politiques ralliés aux valeurs de la transformation : ni experts, ni fonctionnels, en proximité des acteurs dirigeants mais pas assimilés aux dirigeants, en capacité d'influence mais pas qualifiés par des compétences spécifiques, légitimes mais pas institués, reconnus pour leurs actions de transformation mais pas en situation hiérarchique, cooptés plus que recrutés. L'animation du programme n'est pas affaire d'experts techniques, y compris de techniques en ressources humaines. Plus qu'une expertise fonctionnelle, les qualités d'animation recherchées sont simultanément stratégique et politique. Le profil des acteurs du groupe mobilisé sur le programme est davantage celui du leader charismatique que du chef de projet ou de l'expert. Cela ne signifie pas que ces animateurs ne s'appuient pas sur ces mêmes experts dans la mesure de leurs contributions à des équipes mises en place pour gérer les projets spécifiques développés dans le cadre du programme. Les animateurs du programme mobilisent des soutiens. Ils sont en capacité d'en proposer les services aux différentes entités et d'en faire les accompagnateurs des dispositifs qu'ils conçoivent. Ces soutiens peuvent être internes ou externes. Ils peuvent situer leur intervention au niveau global du programme ou à celui des projets et actions portés par le programme. L'affectation à l'animation d'un programme ne se fait pas es qualité, ou sur base d'une responsabilité fonctionnelle, mais en fonction d'une adhésion aux valeurs centrales du programme et sur le mode de la reconnaissance réciproque. Au fur et à mesure du développement du programme et de sa reconnaissance par l'ensemble de l'organisation, le groupe se renforce par le ralliement et la cooptation.

#### **Le positionnement des pilotes du programme**

Le programme tire sa légitimité du positionnement de ses animateurs à un niveau élevé dans le système d'influence de l'entreprise. La proximité de la direction générale de l'entreprise, l'intimité et la connivence avec un ou des membres de cette direction, plus encore que la participation aux instances de direction de l'entreprise confère la légitimité d'ensemble au programme. Mais cette légitimité n'est pas la seule requise. Une seconde légitimité est tout aussi importante pour rendre faisable le programme et en garantir le pouvoir de transformation. Il s'agit de la légitimité donnée par la proximité aux acteurs opérationnels, notamment les porteurs d'innovation. Cette double légitimité est d'autant plus importante que les animateurs du programme ne sont pas dans une situation stable et reconnue. Dans ce processus de prise de contrôle et de pilotage de l'action de transformation, les animateurs du programme sont en concurrence avec les états-majors des entités organisationnelles, les fonctions, les divisions ou les filiales. Sur le terrain, les animateurs de la transformation sont souvent tiraillés par les effets de cette compétition lancinante, qui, régulièrement, donnent naissance à d'intenses situations conflictuelles.

Les acteurs du programme, et tout particulièrement l'équipe principale d'animation, ont toujours un positionnement paradoxal. Ils sont, de fait, " au-dessus " des entités organisationnelles sans que cela corresponde à un positionnement institutionnel. La " classification " des personnes, leur titre ou la désignation de leur rôle, pourra sembler institutionnellement inférieur, même celles du principal animateur du programme. Le programme ne pourra faire valoir ses orientations et pousser ses actions que s'il est validé par les plus hautes instances de l'entreprise. Les acteurs du programme sont " à côté " des fonctions dans la mesure où les actions et les dispositifs se construisent en développant des problématiques qu'elles auront ensuite à reprendre à leur charge. Ils sont d'autant plus décalés qu'ils ne sont pas impliqués dans les cycles de la gestion normale. À côté signifie aussi à égale distance de toutes les fonctions ; ce qui leur permet d'être identifiés comme des acteurs de la transversalité, des acteurs qui garantissent les coopérations et se font les arbitres des interdépendances. L'ampleur de l'écart sera fonction de la profondeur de la transformation politique du corps social à opérer.

## **Conclusion**

En articulant les dynamiques d'apprentissage et de recomposition politique, le programme d'organisation apporte une réponse théorique et pratique à la conduite du changement

stratégique. Il enrichit le répertoire d'action de la direction générale en lui fournissant un mode de management de la transformation continue. Ce mode d'action stratégique doit toutefois être considéré comme en construction. Dans les entreprises de notre échantillon, nous l'avons vu et nous le voyons évoluer en fonction de l'expérience acquise et des nouvelles problématiques rencontrées. En outre, l'espace nécessairement limité de cet article ne nous a pas permis de rendre compte des variations dont le programme d'organisation est l'objet au sein de notre échantillon d'entreprises. C'est dire que le développement de cette notion de programme d'organisation appelle d'autres recherches-interventions ainsi qu'un approfondissement du débat théorique.

### **Bibliographie**

Argyris C.(1992), *On Organizational Learning*, Cambridge, Blackwell.

Avenier M-J.(éd.)(1997), *La stratégie "chemin faisant"*, Paris, Economica.

Beer M., Eisenstat R.A.(2000), The silent killers of strategy : implementation and learning, *Sloan Management Review*, 41, 4, p. 197-211.

Besson P.(1997), L'institution de la valeur : comment ré-articuler le sens de la responsabilité sur les logiques de marché ? in Besson P. (éd.), *Dedans, dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert, p.121-149.

Besson P.(1999), Les ERP à l'épreuve de l'organisation, *Système d'Information et Management*, vol. 4, p.21-51.

Besson, P.(2000a), Autopsie de l'échec, in Ouvrage collectif, *L'art du management de l'information*, Paris, Village Mondial, p.302-307.

Besson P.(2000b), Risques organisationnels et dynamique du contrôle, in B. Colasse (éd.), *Encyclopédie de la comptabilité et du contrôle de gestion*, Paris, Economica.

Besson P., Mahieu Ch. (2001), Sustainable strategic change and learning controversies, communication au 17<sup>ème</sup> colloque EGOS " The odyssey of organizing ", 5-7 juillet, Lyon.

Besson P., Rowe F. (2001), ERP Project Dynamics and Enacted Dialogue : Perceived Understanding, Perceived Leeway, and the nature of Task-Related Conflicts, *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 32, 4, p 47-66.

Chakravarthy B., Doz Y.(1992), Strategic Process Research : Focusing on Corporate Self-Renewal, *Strategic Management Journal*,vol.13, p.5-14.

Chakravarthy B., Lorange P.(1991), *Managing the Strategic Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Claveau N., Martinet A-C, Tannery F.(1998), Formes et ingénierie du changement stratégique, *Revue Française de Gestion*, sept.- oct., p.70-87.

Cossette P. (dir.) (1994), *Cartes cognitives et organisations*, Laval, Presses de l'Université de Laval/Éd. Eska.

Courpasson D.(1998), Le changement est un outil politique, *Revue Française de Gestion*, sept.- oct., p.6-16.

David A.(1995), *RATP : la métamorphose - réalités et théorie du pilotage du changement*, Paris, InterÉditions.

Giddens A.(1994), *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan.

Godard A., Lenhart V.(1999), *Engagements, Espoirs, Rêves*, Paris, Village Mondial.

Hart S., Banbury C.(1994), How Strategy-making Processes Can Make a Difference, *Strategic Management Journal*, vol.15, p.251-269.

Johnson G.(1987), *Strategic Change and the Management Process*, Oxford, Blackwell.

Kanter R.M., Stein B., Jick T.(1992), *The Challenge of Organizational Change : How Companies Experience It and Leaders Guide It*, New York, The Free Press.

Kotter J. P.(1996), *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press.

Kwan K-M., Tsang E.W.K., (2001), Realism and constructivism in strategy research : a critical realist response to Mir and Watson, *Strategic Management Journal*, 22, 1163-1168.

Laroche H., Nioche J-P. (1998), *Repenser la stratégie – Fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, p.349-367.

Lichtenberger Y.(1998), Compétences professionnelles et dialogue social, documents préparatoires aux Journées Internationale de la Formation *Objectifs compétences*, Tome 9, CNPF.

March J.G., Olson J.P.(1979), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Universitetsforlaget.

Martinet A-C, Claveau N., Tannery F.(1995), Processus de planification stratégique et dynamique du changement radical, in Noël A., Véry P., Wissler M. *Perspectives en management stratégique*, tome III, Paris, Economica, p.37-56.

Miles R.H.(1997), *Leading Corporate Transformation. A blue Print for Corporate Renewal*, San Francisco, Jossey-Bass.

Mintzberg H.(1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod.

Mintzberg H., Westley F. (1992), Cycles of organizational change, *Strategic Management Journal*, 13, 39-49.

Mir R., Watson A, (2000), Strategic management and the philosophy of science : the case for a constructivist methodology, *Strategic Management Journal*, 21, 941-953.

Mir R., Watson A, (2001), Critical realism and constructivism in strategy research : towards a synthesis, *Strategic Management Journal*, 22, 1169-1173.

Morgan G.(1989), *Image de l'organisation*, Québec, Presse de l'Université Laval et Eska.

Mohr L.B. (1982), *Explaining Organizational Behavior*, San Francisco, Jossey-Bass.

Nonaka I., Takeuchi H., Ingham M.(1997), *La connaissance créatrice*, Paris, Bruxelles, De Boeck Université.

Pettigrew A.(1973), *Politics of Organizational Decision-Making*, London, Tavistock.

Pettigrew A.(1987), Context and Action in the Transformation of the Firm, *journal of Management Studies*, vol.24, p 649-670.

Pettigrew A (1998), Success and failure in corporate transformation initiatives, in R.D. Galliers, W.R.J. Baets (Eds), *Information technology and organizational transformation*, Chichester, Wiley, 271-289.

Pfeffer, J.(1981), *Power in Organizations*, Marshfield MA, Pitman.

Pondy L.R., Frost P.J., Morgan G., Dandridge T.C. (Eds.)(1983), *Organizational Symbolism*, Greenwich, JAI.

Senge P.(1990), *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday.

Schwenk C.R. (1995), Strategic Decision Making, *Journal of Management*, 21, p.471-493

Taffinder P.(1998), *Big Change : A Road Map for Corporate Transformation*, Chichester, John Wiley & Sons.

Tichy N. (1983), *Managing Strategic Change : Technical, Political and Cultural Dynamics*, New York, John Wiley.

Tichy, N.M., Sherman S.(1993), *Control Your Destiny or Someone Else Will : How Jack Welch is Making General Electric the World's Most Competitive Corporation*, New York, Doubleday.

Tixier P-E, Mauchamp N.(éds.)(2000), *EdF-GdF Une entreprise publique en mutation*, Paris, La Découverte.

Varela F.J., Thompson E., Rosch E. (1991), *The Embodied Mind : Cognitive Science and Human Experience*, Cambridge, MIT press.

Walsh J.P. (1995), *Managerial and Organizational Cognition : Notes from a Trip Down Memory Lane*, *Organization Science*, 6, 3, p.280-321.

Van de Ven, A.H., Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, 20, 3, p.510-40.

Weick K.E.(1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Cal., Sage.

---

<sup>1</sup> Il est bien entendu hors de question de répertorier une littérature aussi volumineuse. A titre d'illustration on peut se reporter à : Tichy *et al.*, 93; David, 95; Miles, 97; Taffinder, 98 ; Godard *et al.*, 99; Tixier *et al.*, 2000.

<sup>2</sup> Les injonctions instrumentales les plus marquantes de ces dix dernières années ont été impulsées par des mouvements d'organisation de grandes ampleurs tels que le reengineering, la qualité totale, l'implantation des ERP et récemment le e-Business.

<sup>3</sup> Cette communication repose sur la pratique de la recherche-action des deux auteurs et s'appuie sur la connaissance approfondie de cinq cas de grandes entreprises appartenant aux secteurs des télécommunications, de l'informatique, des biens d'équipement, du transport et de la distribution. Dans ces cinq cas, les auteurs ont été directement impliqués dans la conception et l'animation d'initiatives d'organisation couvrant des périodes d'une durée comprise entre deux ans et six ans pour chacune des entreprises de l'échantillon.

<sup>4</sup> Il ne s'agit pas d'une comparaison des formes projet et programme en général mais du sens de ces deux processus d'organisation au sein des entreprises de notre échantillon.

<sup>5</sup> Le terme constructiviste est employé ici en forme de clin d'œil, en écho au débat opposant R. Mir et A. Watson, en défenseur d'un constructivisme raisonné, et K.M. Kwan et E.W.K. Tsang, en défenseur d'un réalisme critique. Le tableau p. 1171 proposé par Mir et Watson est intéressant en ce sens qu'il oppose le réalisme et le constructivisme sur 5 critères : la nature de la réalité observée, le rôle des managers, la nature des choix stratégiques, l'identité organisationnelle et la théorie de la mesure. Dans cette perspective, par analogie au débat réalisme/constructivisme, le programme d'organisation comme mode " constructiviste " de conduite de l'action s'oppose à la planification et au projet comme mode " réaliste " de conduite de l'action.

<sup>6</sup> Du point de vue de l'observateur, l'action humaine se manifeste comme un ensemble d'événements. Dans cette perspective, le processus représente l'ordre et la séquence de ces événements.

<sup>7</sup> Suite à la critique virulente de Mintzberg (94), la notion de planification stratégique est devenue ambiguë. Dans cet article, quand nous parlons de planification nous faisons référence à cette forme de planification qualifiée par Mintzberg de programmation stratégique. Bien que de nombreux auteurs défendent une conception élargie et renouvelée de la planification (Chakravarthy *et al.*, 91, 92; Hart *et al.* 94; Martinet *et al.*, 95), dont le programme d'organisation ne serait dans ce cas qu'une des formes, nous retenons dans cet article une acception limitée du terme qui correspond à la " théorie en usage " dans les entreprises de notre échantillon. Pour limiter la confusion, nous appellerons cette forme planification normale, par analogie à la science normale de Kuhn.



---

<sup>8</sup> Même remarque que note 3.

<sup>9</sup> Dans une des entreprises de notre échantillon ce dédoublement de la direction se retrouve en partie au niveau des rôles respectifs du Président et du Directeur Général. Ce dernier joue un rôle majeur dans les processus de la structure en place, en charge de l'exécution du paradigme stratégique dominant, alors que le Président est l'homme clé du programme d'organisation qui travaille à la construction d'un nouveau paradigme stratégique.

<sup>10</sup> Cette cohabitation du plan et du programme est d'ailleurs la source de nombreux conflits au cours du processus de changement stratégique. En effet, derrière le plan se cachent des acteurs fonctionnels qui vivent souvent relativement mal leur marginalisation par le programme, c'est notamment le cas des directions financière, de la qualité ou des ressources humaines. Dans cette perspective, la défense de la frontière entre le programme et le plan constitue une activité importante de l'équipe en charge de l'animation du programme.

<sup>11</sup> Comme le souligne Weick "Further investigation of collective sensemaking is important to offset the tendency to frame issues of organizational sensemaking as micro issues best understood through a heavy dose of individual-level analysis backstopped by concepts from psychology" (1995, p.181).

<sup>12</sup> Une rédaction spécifique, centrée sur l'étude d'un cas, nous a permis de développer davantage ce que nous entendons par controverse apprenante. Nous avons précisé ses caractéristiques : contenus, dispositifs, moments de déploiement. (Besson, Mahieu, 2001).

<sup>13</sup> Dans le cas analysé par exemple, la démarche Stratégie Locale n'affichait pas, à son tout début, la prétention d'enclencher un processus de transformation majeur ; ou, tout au moins, les quelques dirigeants qui en avaient une telle intuition ne pouvaient en faire état que dans un cercle restreint. L'enjeu majeur était alors de créer la controverse : de l'impulser, de la nommer, de la faire monter en pression. Il n'était pas a priori possible d'identifier des moments de maturation successifs. Des tentatives pouvaient avorter. Des controverses pouvaient s'esquisser, mais ne pas prendre immédiatement, ou ne pas rencontrer les dispositifs permettant d'enclencher un processus apprenant.

<sup>14</sup> Cette problématique de l'écart se retrouve au niveau des acteurs impliqués dans la conduite du programme d'organisation. Leur distance avec les structures fonctionnelles ou opérationnelles de l'entreprise sera également fonction de l'ampleur des transformations à mener.

<sup>15</sup> D'où, dans l'une de nos cinq entreprises, la métaphore de la pyramide inversée.

<sup>16</sup> Cette posture d'intrapreneur n'est pas le fait de tous les acteurs dans l'entreprise. Certains acteurs n'ont d'autre but que de mobiliser et de valoriser leur travail au travers de leurs compétences opérationnelles. Cette posture est tout aussi légitime. Cette distinction socio-politique permet de préciser notre distinction entre les savoirs et les acteurs mobilisés par le projet et ceux mobilisés par le programme: le projet mobilise des salariés compétents et des experts alors que le programme mobilise des managers.