

LES PROCESSUS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

A L'ÉPREUVE DES FAITS : UNE APPROCHE MULTI-PARADIGMATIQUE.

Alain VAS

Assistant de recherche et d'enseignement

Université Catholique de Louvain, Institut d'Administration et de Gestion

1, Place des Doyens, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique

Tél : 00 32 10 47 84 23 Fax : 00 32 10 47 83 24

e-mail : vas@poge.ucl.ac.be

Doctorand

Université Paris XII Val de Marne, France

RÉSUMÉ

L'étude des processus de changement reste un thème largement protéiforme et n'a donné lieu à l'élaboration d'aucune théorie unique. Chacune des théories développée permet d'éclairer un aspect du phénomène et comme l'a écrit Poggi (1965) : "*A way of seeing is a way of not seeing*".

L'objet de cette recherche est d'examiner s'il existe un courant paradigmatique dominant, susceptible d'appréhender les processus de changement ou si au contraire, il convient d'adopter une approche multi-paradigmatique pour améliorer notre compréhension du changement au sein des grandes organisations.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons mobilisé cinq modèles processuels génériques : le modèle *planifié, politique, procédural, interprétatif et chaotique*. L'étude en temps réel du projet de changement « Work Force Management » (WFM), mené au sein d'une grande entreprise européenne, nous a permis de construire un méta-modèle qui propose une vision pluraliste des processus de changement organisationnel.

Notre étude a mis en évidence un modèle processuel de « *planification-négociation-improvisation* », caractérisé par un dosage équilibré entre une démarche analytique et négociée, logique et intuitive, structurée et chaotique. Lors de la phase d'initiation du changement, le processus est formalisé, dominé par une logique de planification. Durant la phase d'activation, le processus est de plus en plus adaptatif et évolutif. Le changement est négocié selon les contraintes et réticences qui apparaissent en cours de processus. La phase de consolidation, met en avant un processus de changement chaotique, qui révèle des dérives par rapport au plan établi. L'improvisation et l'ajustement continus constituent les moyens pour le manager d'appréhender les décalages, non pas comme des dysfonctionnements, mais comme des opportunités à saisir. Au cours des trois phases étudiées, le contenu du changement est réinventé par les acteurs et nécessite le soutien d'une coalition politique forte pour être effectivement mis en oeuvre.

Mots-clés : changement organisationnel - processus - étude de cas - planification - routine – pouvoir - complexité – sens

INTRODUCTION

"A way of seeing is a way of not seeing". Poggi (1965)

Bien que la littérature portant sur le changement organisationnel soit abondante, force est de constater que nous ne disposons pas à l'heure actuelle de théorie du changement qui fasse l'unanimité (Van de Ven & Poole, 1990, 1995 ; Barnett & Carroll, 1995). Van de Ven et Huber (1995 : vii) relèvent que la majorité des recherches dans le domaine du changement se sont essentiellement inscrites dans des courants de recherche intéressés par le contenu du changement. Néanmoins, ils notent un intérêt croissant pour une approche du changement par les processus. Notre recherche se positionne résolument dans cette perspective, par l'analyse en profondeur d'un processus de changement au sein d'une grande entreprise européenne baptisée Technico¹.

1. OBJET DE LA RECHERCHE

L'objectif de cette recherche est d'analyser en profondeur un processus de changement organisationnel, afin de détecter s'il existe un courant paradigmatique dominant pour comprendre ce processus ou si, au contraire, il est nécessaire de mobiliser des modèles paradigmatiques complémentaires pour améliorer notre compréhension du changement.

Si les courants paradigmatiques mobilisés sont **concurrents**, il importe de réfléchir aux différents contextes dans lesquels l'un ou l'autre modèle est pertinent. Si les propositions théoriques sont par contre **complémentaires**, il s'agit de conceptualiser un modèle hybride, un « méta-modèle », qui pourrait être composite des différentes perspectives.

2. LES PROCESSUS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL A LA LUMIERE DE 5 MODELES PROCESSUELS GENERIQUES

Notre parcours de la littérature nous a amené à faire des choix. Loin de proposer une revue exhaustive de la littérature portant sur les processus de changement organisationnel, nous avons opté pour une revue de littérature sélective, structurée autour de **5 modèles² processuels génériques** : *le modèle planifié, politique, procédural, interprétatif et chaotique*. Ces modèles génériques ont émergé d'une étude simultanée de la littérature portant sur les processus de prise de décision, de formulation de la stratégie et d'innovation (Vas, 2002).

Ces champs de recherche sont représentatifs des processus organisationnels les plus étudiés dans le domaine de la gestion. Langley (1997) présente ces processus organisationnels, au même titre que les processus de changements, comme des processus stratégiques complexes, difficiles à étudier en raison de la richesse et du nombre de caractéristiques à prendre en compte.

LE CHANGEMENT : UN PROCESSUS PLANIFIÉ

Les tenants du changement planifié (Tessier & Tellier, 1973 : 4 ; Child, 1972) présentent le changement non pas comme une caractéristique naturelle des systèmes organisés mais comme le produit de l'action volontariste et délibérée des hommes en charge de les conduire. La notion de changement planifié s'est rapidement assimilée au courant du Développement Organisationnel (Organizational Development) ou OD, qui s'est concentré sur l'amélioration du fonctionnement des grandes entreprises américaines dans le courant des années 70. Beckhard propose une définition de l'OD souvent citée dans la littérature (1975 : 12):

*« Le Développement Organisationnel est une action **planifiée**, concernant l'organisation **dans son ensemble**, géré par le **sommet** de la hiérarchie, visant à améliorer l'**efficacité** et la **santé** de l'organisation grâce à des **interventions programmées (ou planifiées)** dans les processus de l'organisation, en utilisant l'**apport des sciences du comportement**. »*

Cette définition met clairement en avant le caractère volontariste, planifié et systémique de l'OD. Pour la plupart des auteurs issus de ce courant (Bennis, 1969, Beckhard, 1975, Beer, 1976, French et Bell, 1973), la tâche essentielle dans tout processus de changement, repose sur la planification et le passage par des étapes obligées.

Les résultats mitigés obtenus par les interventions de l'OD, ont suscité de nombreuses critiques. Dans son ouvrage portant sur la transformation de ICI en Angleterre, Pettigrew (1985 : 3-25) présente une critique historique du courant de l'OD. Même si les théoriciens de l'OD défendent une conception systémique du changement, elle est, selon Pettigrew, très superficielle. Dans les interventions de l'OD, l'efficacité de l'action volontaire repose sur l'hypothèse d'un déroulement linéaire et prévisible des enchaînements action-réaction, sur l'ensemble des sous-systèmes qui composent l'organisation. Même si les tenants de l'OD prennent en compte les interdépendances qui unissent les différents sous-systèmes composant l'organisation, ils leur prêtent une logique relativement simple, proche de la logique comportementaliste du type stimulus-réponse. La démarche proposée par l'OD repose sur un postulat de cohérence de l'organisation vivement remis en cause par Crozier et Friedberg,

(1977 : 379). Les théoriciens de l'OD semblent rester prisonniers d'un modèle normatif. Kanter et al. (1992) rejettent le processus de changement présenté comme un phénomène planifié, composé de phases bien définies, pour proposer un processus émergent, au cours duquel les étapes s'enchevêtrent et s'interpénètrent. Le changement ne doit pas se solidifier dans une phase de cristallisation mais doit être conçu comme un processus continu.

LE CHANGEMENT : UN PROCESSUS POLITIQUE

Contrairement au modèle planifié, le modèle politique repose sur une vision **hétérogène** de l'organisation. De nombreux auteurs (Lindblom, 1959; Etzioni, 1961 ; Crozier, 1963) ont présenté l'organisation comme un ensemble de joueurs dotés d'objectifs et d'intérêts propres, qui contrôlent des ressources multiples (autorité, temps, hommes, argents, informations, ..). Dans cette conception de l'organisation, le changement peut émerger ou au contraire être stoppé au cours d'un processus conflictuel opposant des intérêts divergents.

Pfeffer (1981) défend l'idée que les objectifs, les résultats des programmes de changement sont avant tout déterminé par les luttes de pouvoirs plutôt que par un processus de construction d'un consensus émergent d'un processus de décision rationnel. Il met en avant, comme plusieurs auteurs, l'idée d'un processus de changement de nature politique (Pettigrew et Whipp, 1993).

Le processus de changement est caractérisé par des jeux de pouvoirs dans lesquels les acteurs utilisent avec plus ou moins d'habileté des ressources dont ils disposent. Les effets d'influence, la constitution de coalitions, l'utilisation de ruses sont des éléments normaux du processus de changement politique. Pettigrew (1985) insiste sur la légitimité des porteurs du changement pour permettre la réussite du changement. Le contexte est également présenté comme un élément essentiel pour légitimer le changement. Le processus de changement se déclenche lorsqu'une modification de l'environnement mène à un déclin des performances de l'entreprise. Le processus de changement s'apparente à **un processus de légitimation** du projet qui se construit également autour d'une recherche de coalitions, de supports, de personnes de soutien pour mener à bien le projet. Les porteurs du changement sont chargés de rallier les supporters et d'éviter les opposants par une gestion symbolique du processus en utilisant des symboles, des mythes, le langage qui légitimeront certaines positions et en délégitimeront d'autres (Quinn, 1980, Pettigrew, 1985).

LE CHANGEMENT : UN PROCESSUS INTERPRETATIF

Le courant interprétativiste a connu un développement important dans le domaine des théories de l'organisation. L'organisation est présentée comme « *a socially constructed system of shared meanings* » (Burrell et Morgan, 1979). Les tenants de ce courant présentent avant tout le processus de changement comme un processus d'interprétation, construit par les interactions entre les membres de l'organisation. Le défi dans la gestion de changements organisationnels majeurs, consiste à faire en sorte que les nouvelles représentations créées soient collectivement partagées par les membres de l'organisation. (Simon, 1957 ; Hafsi et Demers, 1991). Plusieurs travaux s'intéresseront particulièrement au point de vue des managers dans le pilotage du changement. Hambrick, Geletkanycz et Fredrickson (1993) ont montré que les managers n'étaient pas tous ouverts de la même façon au changement et qu'ils préféraient souvent poursuivre une stratégie de statu quo. Starbuck, Greve et Hedberg (1978) dans leur étude sur les organisations en crise, affirment que les top managers ont beaucoup de difficultés à formuler et mettre en œuvre des changements même lorsque leur entreprise s'effondre autour d'eux. Lant, Milliken et Batra (1992) insistent sur le rôle prépondérant de l'interprétation des contextes par les managers pour décider d'une réorientation ou d'un statu quo stratégique. Il semble que les caractéristiques des acteurs organisationnels, les contextes dans lesquels ils évoluent et les interprétations qu'ils en font, jouent un rôle déterminant dans leur façon d'appréhender le changement organisationnel.

La théorie de l'activation³ développée par Karl Weick (1969), propose un schéma conceptuel stimulant pour traiter des origines subjectives des transformations organisationnelles. Pour réduire l'équivocité perçue, inhérente aux situations complexes, Weick propose un processus « organisant » en trois actes. A partir des informations fournies lors de l'Activation (enactment) - phase où les dirigeants attirent l'attention des membres de l'organisation sur certains phénomènes -, les dirigeants construisent, réarrangent et détruisent certains aspects « objectifs » de leur environnement (Koenig, 1996 : 65). Pichault (1993 : 37) insiste sur les liens étroits que Karl Weick établit entre le changement et la phase d'activation :

« ...l'enactment est intimement lié aux changements. En effet, les changements fournissent les enactable environments, c'est-à-dire le matériel de base à partir duquel sera enclenché ou non un processus destiné à y donner une signification. »

Le traitement de l'information permet de sélectionner (Sélection) les interprétations les plus pertinentes, dans un contexte donné, et finalement de retenir celles qui pourront servir

ultérieurement (Rétention). Le modèle d' 'Activation-Sélection-Rétention' contribue à renforcer l'importance du processus de création de sens dans l'étude des processus de changement organisationnel. Dans ce contexte, les dirigeants jouent le rôle de « producteur de sens », confirmant le plus souvent des schémas préexistants ou introduisant, lors de changement organisationnel, des schémas de référence nouveaux (Pichault, 1993). Le processus de changement est présenté comme une construction sociale négociée, à travers l'usage de symboles et d'actions symboliques qui crée et légitime la signification donnée au changement (Dutton et Duncan, 1987).

LE CHANGEMENT : UN PROCESSUS PROCEDURAL

Cyert et March (1963) défendent l'idée que les choix organisationnels sont routinisés. Pour eux, le changement dans l'organisation est présenté comme un processus de choix entre différentes routines organisationnelles existantes. Plus les routines sont utilisées, plus elles sont répétées et adaptées à de nouvelles situations organisationnelles (Cyert et March, 1963 : 99-100). Les routines se présentent comme des « schémas de comportement » stables qui caractérisent les actions et réactions des membres de l'organisation. Une des questions centrales consiste à comprendre par quel mécanisme l'organisation sélectionne l'une ou l'autre des routines existantes et contrôle la façon dont les routines choisies évoluent ou restent stables au cours du temps. Un des mécanismes de transformation potentielle de l'organisation reste l'intervention managériale. Le dirigeant de l'organisation a la capacité politique de modifier le comportement des autres membres de l'organisation à travers des directives, des sanctions ou des récompenses. Le dirigeant peut intervenir dans le processus de changement de l'organisation en éliminant les routines inefficaces, en transférant les plus efficaces dans d'autre partie de l'organisation ou en créant de nouvelles routines par imitation ou par expérimentation. Si les résultats d'une routine existante sont évalués positivement par le dirigeant, il aura tendance à la répéter de plus en plus. C'est ainsi que les performances passées de l'organisation contiennent des informations considérées comme pertinentes par les dirigeants pour prendre des décisions sur les orientations futures. Ce comportement produit un biais systématique qui favorise le choix d'un **changement de type incrémental**. En effet, les résultats attendus par l'exploitation des compétences existantes sont souvent meilleurs et moins risqués que les résultats attendus par l'exploration de nouvelles opportunités (March, 1991). Plus les succès s'enchaînent aux yeux des dirigeants, plus les routines se formalisent et se fixent dans les comportements des membres de l'organisation. Les tenants du courant évolutionniste (Nelson et Winter, 1982), quant à eux, considèrent que le changement émerge

des interactions entre les différentes routines organisationnelles. Ces routines introduisent elles-mêmes des changements lors de confrontations à des situations nouvelles. A mesure que l'on modifie les routines pour les adapter à ces nouvelles situations, des changements de plus grande envergure apparaissent, étant donné l'influence mutuelle et l'interdépendance des routines entre elles. Nelson et Winter (1982) distinguent les **routines opérationnelles**, qui impliquent l'exécution de procédures connues et que l'on peut répéter, des **routines d'apprentissage (ou de recherche)**, qui identifient les changements nécessaires dans les routines actuellement en place dans l'organisation. L'impossibilité d'adapter les routines organisationnelles mobilisées, risque de transformer des compétences fondamentales (core competencies) en rigidités fondamentales (core rigidities) (Levinthal & March, 1993 ; Leonard Barton, 1992).

LE CHANGEMENT : UN PROCESSUS CHAOTIQUE

Comme le montre Starbuck (1983), les organisations en tant que systèmes complexes ont leurs propres lois de cause à effets. Ces systèmes sont générateurs d'action c'est à dire que l'action n'est pas entièrement sous contrôle des individus. Lorsque ces systèmes complexes, les organisations, sont en mouvement, cela implique que souvent les actions échappent à leurs buts et débouchent sur des conséquences inattendues et imprévisibles. Les effets de causalité, de rétro-actions, de chacun des éléments du système sur les autres, rendent aléatoire le résultat des actions. Ce courant présente la réalité organisationnelle non pas comme un milieu de cohérence et de stabilité mais comme un système imprévisible et incertain dont le devenir dépasse la volonté des acteurs le constituant.

La conceptualisation de l'organisation en tant que système complexe, a un impact direct sur la façon de concevoir les changements du système lui-même. La théorie du chaos ou dite des catastrophes (Gould, 1980) remet en cause l'hypothèse d'immanence du changement, défendu par les tenants du courant développementaliste. Ils soutiennent l'idée que le système social, bien qu'il semble évoluer de façon aléatoire, contient en lui une logique sous jacente ou un programme qui régule le processus de changement et qui se déploie d'un point donné vers un but déjà préfiguré dans la situation antérieure. La démarche de changement de type incrémental, pas à pas, semble la plus à même de ne pas pousser le système hors de ses « îlots de stabilité », qui sont par nature temporaire. Pour les tenants de la théorie du chaos, une tension dialectique permanente s'installe au sein des organisations entre l'ordre volontairement rechercher afin de clore le système trop complexe pour des acteurs

cognitivement limités, et le chaos inhérent à la nature dynamique et non linéaire des organisations (Thiéart et Forgues, 1993 ; Stacey, 1993). L'analyse systémique nous invite également à considérer l'organisation comme un ensemble complexe de sous-systèmes (technologie, système d'information, hommes, structure) qui sont reliés entre eux par des liens formels et informels. L'interdépendance des différents éléments va faire naître des liens d'interactions qui seront la source de l'action collective. Crozier et Friedberg insistent sur le fait que pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme. Le processus de changement doit être appréhendé dans sa dimension systémique c'est à dire contingent au système d'action qui l'élabore et auquel il s'applique (Crozier et Friedberg, 1977).

3. NOTRE CHANTIER DE RECHERCHE

Fort de notre parcours de la littérature, structuré autour de 5 approches différentes des processus de changement, nous avons mis ces modèles à l'épreuve des faits. Dans la section qui suit, nous présentons brièvement le contexte de Technico et le projet de changement que nous avons suivi de façon longitudinale durant près d'un an.

LE PROJET WFM A TECHNICO

Durant plus de 60 ans, Technico fonctionnait dans un environnement monopolistique stable, qui l'a protégé de changements fondamentaux dans son organisation interne. Au milieu des années 90, l'explosion des innovations technologiques, l'ouverture du marché à la concurrence et l'arrivée d'un nouveau Directeur Général marquent le début d'une transformation drastique de la société. Un vaste programme de changement structurel et culturel est mis en œuvre, couplé à un plan de départ anticipé et de reconversion qui touchera plus de la moitié du personnel en place.

Pour accompagner cette transformation profonde, un Centre d'excellence spécialisé en « Business Process Réengineering » (BPR) est créé. Les différents processus de base de l'entreprise y sont analysés en profondeur, afin d'élaborer de nouveaux processus plus efficaces. Le Centre d'excellence coordonne différents programmes de réengineering durant près de deux ans.

Le projet WFM constitue la continuité d'un des grands projets de réengineering qui touche directement le département d'Installation et de Maintenance de Technico.

La réorganisation de la division Installation & de Maintenance (I&M)

L'ancien processus I&M fonctionnait de façon très décentralisée, avec plus de 70 bureaux locaux, dirigés par des chefs de section, appelés aujourd'hui « coaches ». Ils étaient chargés de la gestion complète de leur bureau. Ils étaient responsables du suivi administratif et technique de chaque dossier, de fixer les rendez-vous avec le client, de distribuer le travail aux techniciens de terrain et de gérer les fournitures en matériels.

La nouvelle division Installation et de Maintenance prévoit la création de 6 Centres de Distribution Intégrés (Integrated Dispatching Center ou IDC) et de 3 Centres d'Etudes Techniques (Integrated Assignments Center ou IAC) pour l'ensemble du pays. D'une gestion du travail très décentralisée au sein des 70 bureaux locaux autonomes, le processus bascule vers une gestion centralisée des fonctions clés de distribution et d'analyse technique du travail. Ce changement constitue, pour les acteurs impliqués dans le processus, une véritable révolution à tous les niveaux de l'organisation.

Vers une Gestion Intégrée du Travail : Le projet « Work Force Management »

Dès la mise en place en septembre 1998 des IDC, il est prévu de coupler cette centralisation à l'automatisation de la distribution et du suivi du travail. En janvier 1999, une équipe de projet est chargée de concevoir et mettre en œuvre, dans les deux ans à venir, un système informatique capable de traiter, au sein des IDC, les informations techniques et commerciales venant de différentes bases de données, de générer des ordres de travail correspondant, de les trier afin de les distribuer automatiquement vers les techniciens de terrain. Il est prévu de remplacer l'envoi de fax dans les bureaux locaux par l'envoi des données directement vers le PC portable de chaque homme de terrain. Ces PC seront directement connectés, par liaison GSM, à un serveur central. Le but du système est d'optimiser la distribution du travail, en sélectionnant les techniciens les plus proches du lieu d'intervention et les plus compétents pour effectuer le travail. Le système permet un suivi en temps réel de chaque technicien de terrain. Le projet WFM constitue un enjeu majeur pour la division I&M. Il implique plus de trois mille personnes, à tous les niveaux hiérarchiques, et représente un montant de plus de 20 millions € d'investissement.

Le lancement et la mise en œuvre du projet Work Force Management constitue notre objet d'étude. Nous présentons dans la section suivante le dispositif de recherche et la méthodologie mis en place pour appréhender le processus de changement généré par l'introduction du système WFM au sein de la division I&M de Technico.

4. LE DISPOSITIF DE RECHERCHE

Il est toujours difficile d'opérationnaliser une étude portant sur les processus. Nous avons pris le parti de simplifier la réalité organisationnelle, en définissant a priori un cadre temporel d'analyse en trois temps et trois catégories génériques d'acteurs impliqués. Nous justifions ces simplifications⁴ dans les paragraphes suivants.

Un processus de changement décomposé en trois périodes

A la suite des travaux classiques de Kurt Lewin (1951), qui a proposé un modèle de changement articulé autour de trois phases : Dégel-Mouvement-Regel, nous avons décidé de décomposer le processus de changement WFM, en trois grandes périodes :

Une première phase d'**Initiation**, qui correspond au lancement du projet, où l'on décide de planifier le projet de changement et de le démarrer ;

Une seconde phase d'**Activation**, qui repose sur la mise en œuvre du projet, où l'on met en action le changement dans son contexte ;

Une troisième phase de **Consolidation**, ou d'institutionnalisation du projet , où le changement est intégré dans la vie organisationnelle.

L'objectif de ce découpage temporel est de permettre au chercheur une comparaison de trois grandes périodes dans la vie du projet WFM, afin de traiter le processus de façon longitudinale.

Des acteurs organisationnels classifiés en trois catégories

Kanter, Stein et Jick (1992: 378) proposent trois grandes catégories d'acteurs impliqués dans les processus de changement au sein des organisations : **les Stratèges**, **les Maîtres d'œuvre** et **les Récepteurs** (change strategists, change implementors, change recipients). Catégoriser

les acteurs du changement organisationnel en trois groupes distincts, constitue une simplification évidente de la réalité organisationnelle. Néanmoins, ces catégories permettent de mieux comprendre le rôle joué par les membres de l'organisation aux différents moments du processus.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéresserons exclusivement aux stratégies et maîtres d'œuvre du changement. Nous les avons baptisés les « **Porteurs du changement** » dans la suite de nos travaux.

Une méthode d'étude de cas unique

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour la méthode d'étude de cas unique (Yin, 1989). Elle se justifie par la focalisation de l'étude sur la compréhension d'un processus, dans son contexte réel et pour lequel les limites entre le phénomène étudié et le contexte ne sont pas clairement évidentes (Yin, 1989 ; Eisenhardt, 1989). L'accès à un terrain très favorable nous a permis d'interroger les porteurs du changement (membres de l'équipe projet WFM), tout au long du processus.

L'étude du processus de changement, induit par le projet WFM, nous a amené à collecter des données au travers d'entretiens semi-structurés des membres de l'équipe projet et d'analyses documentaires (les rapports des Steering Comitee, les minutes des réunions de suivi du projet, les documents de démarrage du projet tels que le Project Quality Planning (PQP), le business plan, ...). Notre présence sur le terrain a également favorisé les contacts informels fréquents et riches avec les membres de l'équipe projet. Les entretiens individuels menés auprès de 8 acteurs-clés de l'équipe projet ont été répétés trois fois dans le temps (n=24) : lors du premier mois de démarrage du projet (initiation), après 5 mois (activation) et après 10 mois de mise en œuvre (consolidation). Les entretiens ont fait l'objet d'une retranscription intégrale afin d'opérer une analyse qualitative basée sur l'analyse de contenu (Bardin, 1977 ; Miles et Huberman, 1991).

Une première phase nous a amené à choisir les indicateurs pertinents pour mener une analyse thématique. Nous recherchions des indicateurs pertinents dans l'étude des processus de changement et ayant des modalités différentes selon les modèles génériques mobilisés. Les trois piliers de l'approche contextualiste défendue par Pettigrew (1985b), le *contexte*, le *contenu*, et le *processus*, nous ont servi d'indicateurs discriminants nos 5 modèles processuels type.

Le tableau ci-dessous reprend les indicateurs thématiques discriminants nos 5 modèles théoriques.

INDICATEURS DISCRIMINANTS	Modèle Planifié	Modèle Politique	Modèle Procédural	Modèle Interprétatif	Modèle Chaotique
Contenu	Invariant	Compromis	Décomposé	Réinventé	Indéfini
Processus	Linéaire	Conflictuel	Procédurier	Créateur de sens	Chaotique
Contexte	Universel	Politique	Structurant	Construit	Inter-dépendant
Mots-Clés représentatifs	Phase	Influence	Routine	Sens	Aléas

Ces indicateurs discriminants, nous ont permis de classifier les extraits d'entretien selon les 5 modèles processuels génériques déduits de la littérature.

Une seconde phase d'exploitation du matériel a consisté à appliquer les règles opératoires définies au préalable telles que les règles de sélection des extraits, de repérage par des codes correspondants dans le texte, ...La troisième phase a consisté à interpréter les résultats par des comparaisons des comptages de la présence ou l'absence de certains codes. L'unité d'analyse choisie a été l'extrait de phrase voire un paragraphe de la transcription

Le dispositif de codage

Comme le préconisent Miles et Huberman (1991 : 98) , nous avons défini un projet de codage précis, qui a établi au préalable une liste de codes que nous avons attribués aux segments de texte sélectionnés. Les codes utilisés doivent constituer une représentation fiable des modèles processuels génériques présentés précédemment. Plus qu'une approche purement descriptive, nous avons opté pour un codage plus inférentiel afin de dégager des tendances (pattern) susceptibles d'être accréditées à l'un ou l'autre modèle théorique proposé. Lorsqu'un segment de texte semblait pouvoir faire l'objet d'un codage multiple (représentation simultanée de plusieurs modèles théoriques), nous avons opté pour un codage multiple afin d'éviter de « forcer » les données vers un modèle théorique particulier. Au terme de la collecte des données, nous avons sélectionné plus de 500 extraits des entretiens menés auprès des 8 membres de l'équipe de projet WFM

Un codeur indépendant du terrain de recherche a été chargé de classer dans les différentes catégories proposées, 50 extraits d'entretien choisis au hasard. 45 extraits ont été classés dans la même catégorie que nous, ce qui correspond à un coefficient de correspondance de 90%. Nous avons également procédé à un double codage (Miles et Huberman, 1991 : 108) de 3 entretiens (codage initial après retranscription et recodage une quinzaine de jours après). La première opération nous a donné un coefficient de fiabilité de 84%. Après un ajustement de la définition de nos codes et de nos règles de codage, nous avons réitéré l'opération de double codage sur 3 autres entretiens. Cette seconde opération nous a permis d'atteindre un niveau de fiabilité de 96 %. Bien que ces résultats puissent être dus au hasard, nous avons considéré qu'ils constituaient une vérification raisonnablement fiable de notre dispositif de codage. Après avoir classifié les extraits d'entretien dans nos 5 catégories définies a priori, chaque segment de texte a été recodé de façon chronologique, dans les sous-catégories correspondant à la Phase d'initiation (T1), d'activation (T2) et de consolidation (T3), en fonction de la période de temps à laquelle il faisait référence.

5. INTERPRÉTATION DES DONNÉES

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une tactique d'interprétation des données basée sur la mesure de fréquences d'apparition, qui permet de tester la *validité comportementale* des acteurs interrogés (Denzin, 1978 : 22-24).

PHASE D'INITIATION DU CHANGEMENT

PÉRIODE D'INITIATION DU CHANGEMENT T1			
INDICATEURS	MODÈLE PRÉPONDÉRANT <i>(fréquence d'apparition la plus élevée)</i>		
Contenu	Planifié	(16 / 22)	73%
Processus	Planifié	(25 / 50)	50%
	Procédural	(20 / 50)	40%
Contexte	Politique	(28 / 51)	55%

Dans cette première phase, le modèle linéaire (50% des extraits codés), basé sur une approche planifiée du changement, est mobilisé comme cadre de référence dominant, à la fois pour présenter le contenu du changement et son processus de conception et de mise en œuvre.

« Les gens de l'équipe système ont bien défini tout ce qu'ils voulaient dans le système. » P8
(contenu)

« J'ai été un des auteurs du PQP [Project Quality Planning] qui guide toute l'organisation du projet... Un échéancier détaillé prévoit les dates des étapes importantes du projet, ce que chaque partie impliquée doit fournir. En fait, c'est vraiment le document qui sert de base pour contrôler le changement généré par le projet et si tout le monde tient ses engagements. » P3 (processus)

« Le PQP c'est notre bible. On a tout défini dedans » P5 (processus)

Ces résultats confirment les thèses défendues par les tenants de l'approche du changement planifié (Lewin, 1951, French et Bell, 1995, Bennis, 1969). La démarche analytique et planifiée semble s'imposer « naturellement » aux porteurs du changement, dès le lancement du projet. Le modèle linéaire, au même titre que le modèle procédural, basé sur l'application de routines (40% des extraits), dominant cette première phase et sont étroitement imbriqués. Il semble que l'approche planifiée et linéaire du changement s'inscrive dans une série de routines organisationnelles, qui guident la gestion de projets au sein de Technico.

« ...tout a été détaillé dans un document de près de 100 pages que l'on appelle chez nous le PQP, project quality planning. **Ca vient de IT où c'est exigé pour la gestion des projets** » P5

« **Chez nous, on a l'habitude dans des projets IT** à sélectionner quelques utilisateurs pour faire les tests du système et puis ça débouche sur un pilote, sur la mise en production du système sur un nombre limité d'utilisateurs... » P6

« **Pour démarrer un projet à Technico**, tu dois faire un business case pour avoir le budget.» P7

Ces routines correspondent à la mise en application de pratiques considérées comme normales, c'est à dire à la fois habituelles et obligatoires dans la division I&M étudiée. Elles supportent une démarche essentiellement prescriptive du changement, basée sur des postulats implicites de cohérence, d'homogénéité du milieu organisationnel et de linéarité des processus de changement.

« On a mis en place tout un planning de formation détaillé qui devrait bien fonctionner. On va répliquer simplement l'organisation de la formation dans toutes les régions. » P5

« Dans un projet, on apprend énormément de la phase 1. Après c'est de la répétition, ça devient de la routine, **il suffit de répliquer partout sa méthode**. C'est presque du travail à la chaîne.» P3

Le processus de changement est conçu comme le déploiement d'un plan élaboré, conformément aux prescriptions organisationnelles d'usage, par les porteurs du changement. La démarche est valable pour tout type de projet, quelle que soit sa situation et le moment dans la vie de Technico. Ces cadres de référence linéaire et procédural reposent sur

l'hypothèse d'une vision commune possible entre toutes les parties impliquées dans le projet et d'une volonté et d'un intérêt collectif à mener à bien le projet de changement WFM.

Nos résultats insistent également sur une tendance des porteurs du changement à «techniciser» le processus de changement c'est à dire à le présenter comme un produit technique conçu hors de tout contexte humain. Ils semblent se réfugier dans une vision techniciste réductrice du projet. Cette position est encouragée par un souci de conformité aux normes standardisation en vigueur au sein des divisions I&M et IT. Chacune de ces divisions constitue, à elle seule, un sous-système au sein de Technico, qui développe ses propres routines, ses propres rationalités et qui génèrent un contexte favorable à l'approche planifiée et linéaire du changement.

« Le plan de communication n'est pas prévu dans le PQP parce que le PQP, c'est un document qui vient d'une méthodologie développée pour les projets informatiques et donc souvent la communication est prise en charge par le 'client', pas par les développeurs. Donc la partie communication n'est pas dedans.» P3

Hormis sa fonction de légitimation normative, la démarche planifiée permet également de réduire l'incertitude inhérente à l'introduction du changement en milieu organisationnel. Etablir un « programme » rationnel donne l'illusion aux porteurs du changement, de prévoir, d'optimiser les ressources disponibles, de planifier les actions futures. Le souci de formalisation durant la phase d'initiation du changement semble contribuer, et c'est un de ses intérêts majeurs, à surmonter les résistances au changement initiales. Le caractère rationnel et formel (objectivation) de la démarche, couplé à sa conformité aux normes en vigueur chez Technico (légitimation) empêchent toute personne de s'opposer ouvertement au projet, du moins durant cette première phase.

« Les Directeurs Régionaux (Line Management), on sentait qu'ils se disaient carrément : 'nous, on sait vivre sans le système'. Parce qu'à court terme, c'est vrai que ça peut avoir un impact négatif sur leur chiffre. Donc ils font tout pour freiner l'air de rien quand ils peuvent.» P1

« Moi, j'ai senti dès le début du projet qu'ils n'étaient pas intéressés par le projet parce qu'ils ne voulaient pas libérer de personnes pour donner de l'input. Aussi bien les DM [District Manager] que les IMN directeurs [Installation & Maintenance]» P4

Dès le début du projet de changement, l'étude du contexte repose sur une lecture essentiellement politique. La phase d'initiation du changement met en avant des jeux politiques essentiellement localisés au niveau du top management et qui, au cours du processus, pénétreront les niveaux inférieurs de l'organisation.

« L'arrivée de X, a bouleversé la priorité accordée au projet WFM au niveau du RAC (Resource Allocation Council). **Il a fortement supporté le projet** et on est devenu prioritaire.» P3

«Avec l'arrivée de X, les priorités au plus haut niveau ont changé. WFM devenait une priorité.» P5

Le modèle linéaire semble le mieux caractérisé cette première phase du processus de changement étudié. Nous avons relevé une tendance à structurer le processus autour de méthodes de planification rôdées, en adéquation aux pratiques normatives en usage chez Technico, et détachées de leur contexte d'application. Le modèle dominant de cette première phase, ignore les conflits organisationnels et politiques ou du moins les considère simplement comme des problèmes à surmonter. Technico est conçue comme un milieu homogène maîtrisable et maîtrisé par les porteurs du changement. L'approche longitudinale du changement WFM nous a permis de nuancer cette vision mécaniste et linéaire du processus.

PHASE D'ACTIVATION DU CHANGEMENT

PÉRIODE D'ACTIVATION DU CHANGEMENT T2	
INDICATEURS	MODÈLE PRÉPONDÉRANT <i>(fréquence d'apparition la plus élevée)</i>
Contenu	Politique (23 / 53) 43%
Processus	Politique (32 / 93) 34 %
	Chaotique (29 / 93) 31 %
Contexte	Politique (39 / 57) 68%

La phase d'activation du changement, qui correspond à la période de mise en œuvre, est dominée par la nature politique du processus de changement étudié.

« Finalement, il faut surtout avoir **une stratégie politique** si tu veux mener à bien ton projet. Les plannings détaillés du début s'effondrent avec le temps, surtout si tu ne tiens pas compte de toutes les pressions politiques qui influencent le projet. » P5

Le processus s'apparente à une succession de séquences de marchandages, de négociations implicites ou explicites, qui repose sur des ajustements continus entre les objectifs poursuivis et les problèmes identifiés sur le terrain. Durant cette phase de confrontation avec le terrain, les résistances et les influences des acteurs organisationnels sont les symptômes des difficultés rencontrées en cours de mise en œuvre. Ils constituent le signal d'un besoin de modifier, d'adapter à la fois le contenu et le processus de changement, pour tenir compte des contraintes et des réticences inattendues qui apparaissent en cours de processus.

« **WFM étend son « scope »** en fonction des problèmes opérationnels des Directeurs qui se posent dans la division.. Ils ont des objectifs court terme et donc ils influencent le plus possible le projet en fonction de leurs intérêts du moment. » P6 (contenu négocié)

« Maintenant, que le projet a démarré, tout le monde semble vouloir entrer dans le projet. **Ils [IMN Directeurs] essaient d'influencer le planning du projet, d'accélérer la manœuvre,** l'implémentation du système., mais on doit faire attention parce que ça fait beaucoup de choses en même temps » P1 (processus conflictuel)

Durant cette phase d'activation, le contexte politique prend tout son importance. Les enjeux politiques éclatent à tous les niveaux hiérarchiques touchés par le projet de changement. L'influence du contexte politique se ressent du top management qui s'adapte aux nouvelles orientations stratégiques de Technico...

« La stratégie de Technico a changé. Maintenant, on sent qu'il y a une pression beaucoup plus forte **venant du haut** pour faire des « cost savings ». Avec le changement de gouvernement, c'est un ministre libéral qui s'occupe des entreprises publiques et donc la privatisation est pour les mois à venir. Donc il faut impérativement faire de bons résultats pour l'entrée en bourse. Notre projet est un des moyens de faire des cost savings. » P1

« Il y a eu un revirement de situation des **directeurs IMN**. Alors qu'ils freinaient à 200%, ils veulent maintenant accélérer le projet ... La pression sur les coûts est devenue forte dans la division. » P3

... à la base qui défend ses intérêts face au nouveau système ...

« Le program director a dû aller à l'IDC de XX, parce qu'il y avait menace de grève. L'idée des **syndicats** et qu'ils n'acceptent pas les savings maintenant parce que le système n'est pas assez au point, n'est pas stable. Le problème est de savoir quand on considère que le système est stable ? Il faut dire que ce n'est pas moment qu'il y ait une grève à Technico. » P1

... en passant par le middle management qui considère que ce changement détériore leur position politique antérieure.

« **Les chefs de section** [middle management] réagissent mal au projet parce qu'ils ont déjà eu le sentiment qu'on leur a enlevé leur pouvoir lorsqu'on a fait distribuer le travail par l'IDC. Avant il était le chef en distribuant les OT [Ordres de Travail], maintenant certains disent qu'ils sont des assistants sociaux auprès des agents, le vrai chef, c'est l'IDC. Ils renient donc leur rôle jusqu'au bout en refusant de donner les congés. » P2

Le processus de changement étudié est caractérisé par une démarche progressive et pragmatique, basée sur l'expérimentation. Le projet a commencé par le lancement de deux sites pilote. Cette expérimentation a permis de ménager les structures de pouvoir en place et

d'ajuster les fonctionnalités du nouveau système. Néanmoins, le démarrage des sites pilotes constitue la preuve tangible de l'effectivité du changement et de ses implications concrètes sur le fonctionnement opérationnel des acteurs de terrain. Le projet WFM, globalement acceptable au stade d'initiation, devient un réel enjeu politique lors qu'il est « mis en production » dans les sites pilotes, avant d'être généralisé à toute l'organisation. Il justifie les adaptations à la fois dans le contenu et le processus de changement.

Cette seconde phase repose sur le modèle politique dominant, à la fois au niveau du contenu, du processus et du contexte de changement. L'organisation est conçue comme un système politique au sein duquel des coalitions, des groupes, des intérêts divergents cohabitent. Cette deuxième étape dévoile des acteurs ayant des comportements versatiles selon les contextes et les moments dans la vie du projet, au lieu de comportements stables au cours du processus, selon la qualité intrinsèque du changement, leur position hiérarchique ou leur rôle dans l'organisation. Les acteurs semblent avant tout stratégiques et adaptatifs. Les travaux de Crozier et Friedberg (1977 : 334) ont montré que les membres d'une organisation ne sont pas attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Un des membres de l'équipe projet de WFM de conclure :

« Dans le projet, les problèmes viennent 50% du projet lui-même et 50% de l'environnement politique qui prend énormément d'énergie » P3

Le processus de changement est par essence conflictuel et en adaptation continue. Il est porté par des acteurs ayant des conceptions et des stratégies contradictoires, marquées par des manœuvres politiques. Il s'adresse à des acteurs organisationnels ayant chacun leurs intérêts et stratégie propre et une vision limitée des enjeux globaux du changement proposé, selon leur position et leur rôle au sein de l'organisation. Cette période d'activation du changement insiste sur la nécessité de constituer et entretenir une coalition de soutien qui forme une masse critique suffisante pour permettre au changement de se déployer dans toute l'organisation.

Cette période d'activation du changement est également marquée par le modèle chaotique, caractérisé par l'incertitude, l'ambiguïté, le flou, la confusion, l'émergence d'imprévus. Ce modèle insiste sur des mécanismes d'ajustement local et d'improvisation au cours du processus de changement.

«Notre stratégie d'implémentation, **c'est 'au jour le jour'**. Il y a beaucoup de chevauchements de fonction dans l'équipe et on fonctionne surtout sur base de la **bonne volonté et en fonction ce qui nous tombe dessus.**» P2

« Avant le roll out de Gand, on reprenait régulièrement le document PQP comme référence pour définir les tâches et responsabilités dans l'équipe, mais après le roll out on ne l'a plus jamais utilisé. **Tout était beaucoup plus flou dans le projet.**» P7

« Moi, je pars de l'idée que tout ce qu'on peut prévoir dans des plannings, il faut le faire pour avoir des fondements de base larges et stables parce qu'on apprend que finalement une petite partie sera réellement implémentée et que **beaucoup de choses de dernières minutes seront imprévisibles.** » P7

PHASE DE CONSOLIDATION DU CHANGEMENT

PÉRIODE DE CONSOLIDATION DU CHANGEMENT T3	
INDICATEURS	MODÈLE PRÉPONDÉRANT <i>(fréquence d'apparition la plus élevée)</i>
Contenu	Interprétatif (22 / 37) 59%
Processus	Chaotique (28 / 56) 50%
Contexte	Politique (29 / 52) 56%
	Chaotique (20 / 52) 38%

Cette troisième phase dévoile un processus de mise en œuvre du changement de plus en plus déstructuré. Le désordre apparent accentue l'importance des contextes qui favorisent ou bloquent la transformation organisationnelle, qui renforcent ou fragilisent les structures de pouvoir en place.

« Quand on parle de facteurs de succès des projets, il faut toujours ajouter les **contextes politiques comme contraintes** dans tout changement sous la forme de projet. C'est essentiel ! » P5

« Il y a **une pression permanente** sur les chefs de projet pour faire évoluer le projet selon les besoins du top line management. C'est vraiment du **lobbying**. » P6

Un processus chaotique

Durant cette période de consolidation du changement, la nature politique du contexte organisationnel (56% des extraits) reste prédominant, suivi du **modèle chaotique** (38% des extraits), qui domine essentiellement la description du processus proprement dit (50% des extraits). Les enjeux politiques divergents, l'accroissement de l'incertitude et des situations

ambiguës et parfois même contradictoires, participent à l'élaboration d'un processus chaotique, nourrit par un ensemble d'évènements non programmés, qui surviennent au cours du processus.

« Je me rends compte que plus on avance dans le projet, plus on fonctionne **de manière très désorganisée** ; On est de plus en plus **désorganisé**. Pourtant Francis avait fait un bon boulot dans le PQP ; Il avait tout défini précisément. Je crois que cette façon de faire [suivre un plan], fonctionne tant qu'il y n'y a pas de problème aigu qui se pointe. Plus on avance, plus on passe d'un mode proactif à un mode **réactif face aux problèmes surtout humains**. » P2

« On a quand même volé plus de 50 PC depuis le début du projet. Ca c'est la réalité de terrain mais **ce n'était pas prévu** dans le budget. Maintenant on doit réagir, qu'est ce qu'on fait ? On ne les remplace pas ? » P1

Durant cette troisième phase, les porteurs du changement font état, de façon de plus en plus marquée, de véritables **dérives** par rapport aux prévisions.

« J'avais fait un plan détaillé de communication en cascade à tous les niveaux pendant tout le projet de changement. **Tout est tombé à l'eau. On a nagé dans l'improvisation.** » P8

« On a le sentiment que plus on avance dans le projet, plus on se frotte à la réalité du terrain et des hommes et plus on doit guérir au lieu de prévenir. C'est plus facile de prévoir la réaction d'un système informatique ! » P2

La démarche analytique, rationnelle du départ laisse la place à l'improvisation et à l'ajustement mutuel, à la réactivité face aux événements imprévus qui ponctuent le processus. Tout cela donne une forme chaotique au processus étudié.

« Ce sont des actions dans l'urgence, plus de façon réactive que proactive » P3

« On passe son temps à éteindre les incendies et on base tout sur la bonne volonté des gens dans l'équipe... » P7

Les dérives observées par rapport au plan établi, souvent décrites comme des dysfonctionnements dans la littérature, gagnent à être considérées comme des opportunités à saisir, à canaliser, à activer et à valoriser au cours du processus. Les propos d'un des membres de l'équipe projet résume très bien ce constat :

« Dans le projet, il y a des hauts et des bas. On fait parfois des erreurs, on prend un mauvais chemin, parce qu'il y a plein de choses imprévues qui sont arrivées. Si on regarde la ligne droite qu'on avait imaginée, on a toujours dévié. L'important, c'est de s'en rendre compte pour corriger l'écart. C'est comme ça que ça marche un projet. Corriger l'écart, c'est le pire qui peut nous arriver, mais au moins on a avancé, parce qu'on peut se tromper. Même si on n'est pas

revenu tout à fait sur la ligne droite, on a fait plus que si on était resté à la bifurcation de départ. » P4

Un contexte instable et imprévisible

Dans un contexte d'instabilité permanente et de complexité, les porteurs du changement ne sont plus à même de gérer le processus dans les détails mais plutôt dans sa globalité. Le signe le plus marquant nous vient de la démission du responsable « méthodes et procédures » du projet. Le non-respect et la révision permanente des procédures définies en début de projet lui ont fait prendre conscience de l'inefficacité de son travail dans un processus de type chaotique.

« Je pars parce que je suis frustré, j'ai le sentiment de sous utiliser mes capacités. Ma fonction au sein de l'équipe n'est plus tenable parce qu'il y a trop de changement de responsabilités, d'organisation. Ça demande que l'on adapte en permanence les procédures qui étaient clairement définies. C'est très lourd et ça devient du travail inutile. Autant fonctionner sans structure en fonction de l'urgence. » P3

A ce stade, le processus de changement ne peut plus se concevoir comme un processus cohérent et stable mais comme un processus évolutif, imprévisible et incertain.

Un contexte d'interdépendances

L'incertitude et l'imprévisibilité renvoient naturellement au caractère systémique du processus étudié. Durant cette phase de consolidation du changement, les porteurs du changement insistent également sur l'interconnexion de plusieurs projets qui influencent directement le cours du projet WFM.

« WFM est lié à d'autres projets, c'est ce qui rend **la gestion du projet complexe**. Si l'autre projet OMS prend du retard, ça aura des implications pour WFM dans les phases ultérieures. » P5

« On est dans un projet qui doit tenir compte de plein de paramètres différents. Il suffit pas de bien réussir notre petit job, il faut que d'autres projets IT comme OMS par exemple suivent, que MDSI suive, que le terrain suive. Tout est imbriqué l'un dans l'autre ce qui rend les choses beaucoup plus compliquées. » P4

La reconnaissance d'une interdépendance de nombreux sous-systèmes constituant l'organisation révèle l'importance du contexte organisationnel appréhendé dans sa dimension systémique.

« En fait tout est lié, si le nouveau système OMS (order management system) n'est pas prêt, ça a des conséquences sur l'implémentation de WFM et donc sur le «staff requirement» des IDC puisque WFM doit diminuer le personnel des IDC, et donc ça a des conséquences sur les « savings » prévus, qui sont essentiels pour présenter de bons chiffres pour le groupe Technico en fin d'année et attirer des investisseurs lors de son introduction en bourse à venir. » P1

« Plus on avance, plus on réalise qu'on dépend énormément des connections GSM, des PCs, des serveurs, de la qualité des bases de données, des paramètres qu'on a mis dans le système, de OMS. C'est loin d'être facile à interconnecter tout ça. » P7

« Le projet WFMS, c'est une brique dans un mur et si on retire la brique, le mur risque de s'effondrer ! » P2

Un contenu réinventé de l'initiation à la consolidation

Cette phase de consolidation du changement nous a permis de mettre en évidence l'importance du modèle interprétatif dans la compréhension du contenu du changement. L'évolution du contenu du changement au cours des trois périodes étudiées, permet de stigmatiser l'impact dominant du modèle interprétatif lors de la dernière période traitée.

Durant la phase d'initiation (T1), le « scope » du projet est défini de façon rationnelle et analytique. Rien ne peut présager d'une modification quelconque du contenu du projet puisqu'il a fait l'objet d'un accord préalable, formalisé sous forme d'un Business Plan auquel on peut difficilement déroger.

« ...Je sais que NTS [Division des jointeurs] avait dit un moment qu'ils étaient intéressés [par notre système WFM], mais finalement après avoir étudié la question, on a évalué le coût que ça amenait et l'utilisation que les jointeurs pouvaient en faire. Ce n'était pas rentable. Donc on a défini notre projet uniquement sur I&M [division Installation et Maintenance]» P1 (approche rationnelle)

« Les gens de NTS n'auront certainement pas de PC parce que **dans le Business Plan on n'avait pas prévu** de PC pour les gens de NTS, ils ne font pas assez d'OT [Ordre de Travail] par jour ...Quand **c'est pas prévu dans le Business Plan**, c'est difficile de changer le scope d'un projet. ».P4 (approche procédurale)

Durant la phase d'activation du changement (T2), des pressions politiques modifient les contraintes organisationnelles imposées au projet étudié. Le contexte politique change et pousse les porteurs du changement à faire évoluer le contenu du projet, afin de l'adapter aux exigences des coalitions politiques dominantes.

« Au début du projet, le scope du projet ne prévoyait pas de donner des PC aux jointeurs. Maintenant, le sponsor du projet vient de changer, de la division I&M vers la division NTS, celle des jointeurs. Il y a des **pressions fortes** pour avoir des PC pour les jointeurs, en trouvant d'autres intérêts au PC comme obtenir des données techniques, ... » P5 (approche politique)

« Maintenant qu'ils [DM] voient que les techniciens ont des PC portables dans la division CIM, **le directeur de la division NTS pousse pour avoir aussi des PC pour ses jointeurs.** Mais ce n'était pas prévu dans le 'scope' de notre projet de départ. » P2

Durant la phase de consolidation du changement (T3), les acteurs réinterprètent le contenu du projet pour légitimer les adaptations concédées tout au long du processus. Le contenu du changement est réinventé par un mécanisme de création de sens.

« Au départ, comme le PC est un outil de distribution du travail, il était clair que les jointeurs n'en avaient pas besoin ... Mais la direction de NTS a revu sa position en voyant les PC portables et **les directeurs voient maintenant le PC comme** un appareil de mesure et un outil de stockage d'informations.» P1 (approche interprétative)

« En discutant beaucoup, on a changé la philosophie du projet, **la façon de voir le PC portable WFM a changé**, à savoir qu'au départ on avait l'idée d'un outil dédié pour recevoir les ordres de travail et puis maintenant, on est arrivé à ce que ça devienne l'outil numéro 1 de tous les techniciens, électriciens et jointeurs. Ca n'est plus uniquement un outil qui permet de recevoir les ordres de travail mais un outil qui permet d'avoir énormément d'informations à disposition. On en a fait l'outil numéro 1 sur le terrain et ça, c'est venu au fur et à mesure. P7 (approche interprétative)

Ces résultats sont proches de la théorie de l'enactment développée par Weick (1969). Le contenu du changement est mis en acte en fonction des interprétations que les acteurs en font. A partir d'informations «objectives» fournies lors de la mise en acte (enactment), les acteurs construisent, réarrangent et détruisent certains aspects de l'information disponible, pour sélectionner les interprétations les plus pertinentes (sélection) et finalement les retenir dans une mémoire collective commune (rétention). Au-delà de la qualité intrinsèque du projet de changement, nos résultats confortent l'importance du contenu perçu du changement et de l'importance d'une coalition politique de soutien pour mener à bien le projet.

LE DEPLOIEMENT DU CHANGEMENT VERS LA BASE : UNE APPROCHE QUI RESTE PLANIFIEE ET LINEAIRE.

Au fur et à mesure que le processus se frotte à la réalité humaine de l'organisation, les méthodes rationnelles et planifiées du début, porteuses de certitude, s'effondrent face à la

complexité croissante du processus. Paradoxalement, l'analyse de contenu révèle une persistance significative du modèle planifié (26% des extraits), au cours de la phase de consolidation. Les extraits relevés concernent essentiellement le processus de déploiement qui doit suivre la période étudiée dans le cadre de cette recherche. Le milieu organisationnel touché par le changement est présenté comme un **milieu homogène et docile**, où chaos et enjeux politiques n'ont pas de place.

« Dans l'ensemble, **les techniciens sont les mêmes**, que tu sois en Flandres ou en Wallonie. Ils ont eu leur formation, ils ont leur PC, ils doivent maintenant s'habituer avec. Jusqu'ici on a bien gardé le timing, on est dans les budgets, les agents sur le terrain utilisent le système. On n'a plus qu'à enchaîner les roll out. » P1

« Sur le terrain, les réactions **sont les même un peu partout** en Belgique. Ils ont un peu râlé au départ mais maintenant, ça tourne. C'est un système qui va leur faciliter la vie. » P7

Les porteurs du changement semblent décréter une dynamique de changement linéaire et homogène pour l'ensemble des récepteurs du changement. Le processus, décrit par les porteurs du changement, éminemment politique et chaotique, n'est pas transposé aux phases ultérieures de déploiement du changement, qui impliquent essentiellement le personnel d'exécution sur le terrain.

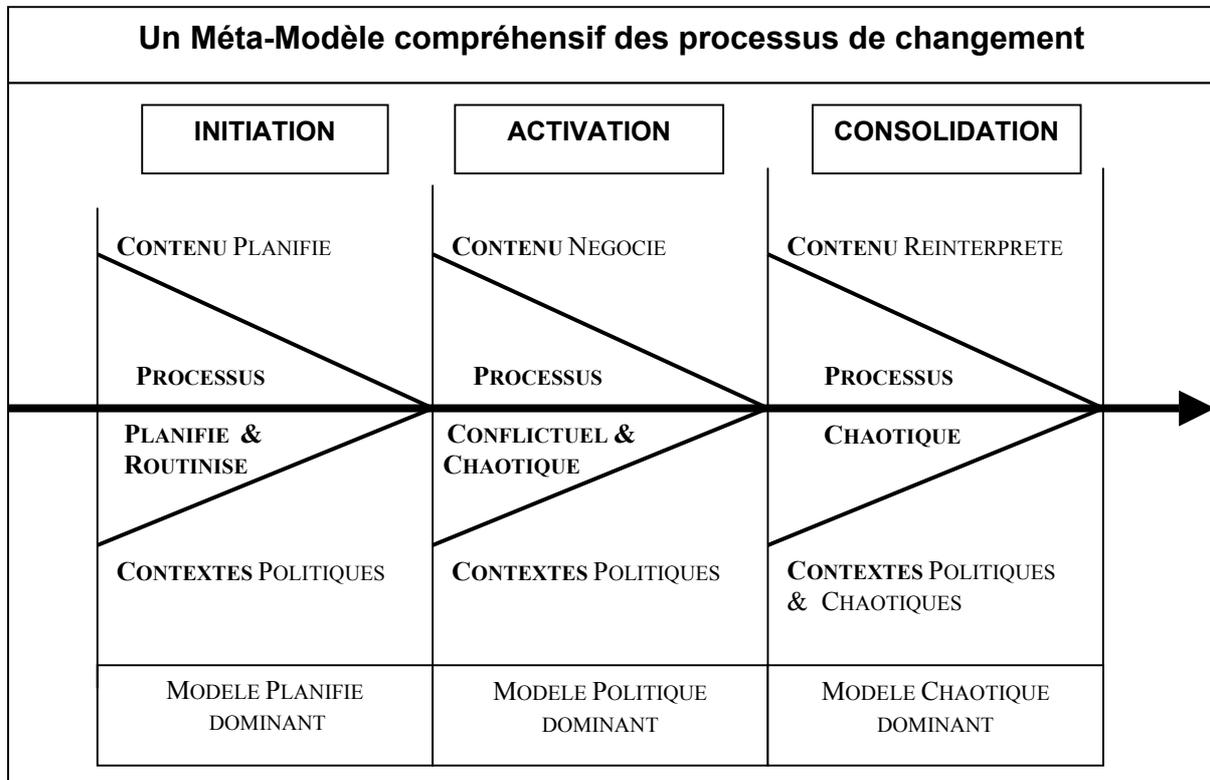
« On a plein de problèmes dans l'équipe mais **sur le terrain, ça tourne** et c'est ce qui compte. Ils ont tous leur PC, ils partent le matin avec et ils retournent le soir avec et ça bientôt dans toutes les équipes repair en Belgique, puis ce sera provisioning et on continue comme ça ... » P3

« Notre popote dans l'équipe, les tensions, les hésitations, les jeux politiques et tout ça, eux sur le terrain, ils ne voient rien, c'est pas leur problème. **Eux, ils reçoivent le système et s'il est valable, ils travaillent avec, point.** » P5

Au contraire, les porteurs du changement font état d'un processus de déploiement du changement, basé sur une vision simpliste, mécaniste et planifiée du processus. Il conviendra de s'intéresser dans des recherches ultérieures à ce paradoxe, par une analyse détaillée de la suite du processus de changement engagé. Il conviendra de tester dans quelle mesure le processus de déploiement du changement peut se concevoir comme un processus planifié, étant donné le caractère mandaté du changement étudié.

6. CONCLUSIONS ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Nous nous proposons de synthétiser les résultats de notre recherche par la représentation schématique du méta-modèle induit de notre étude de terrain.



Cette recherche a permis de construire un méta-modèle qui propose une vision pluraliste, complexe et multi-facettes d'un processus de changement organisationnel. Bien que l'étude de cas unique en profondeur proposée dans cette recherche présente une méthodologie robuste, nous sommes conscients des limites de nos résultats en terme de généralisation, dans la mesure où la validité de nos conclusions reste contingente au milieu organisationnel étudié. Néanmoins le choix d'investiguer en détail un projet de changement dans son contexte, nous a permis de procéder à une étude longitudinale du phénomène, révélatrice d'une complémentarité des grands courants paradigmatiques qui ont traversé les études en gestion.

Notre étude a mis en évidence un modèle processuel de « *planification-négociation-improvisation* », caractérisé par un dosage équilibré entre une démarche analytique et négociée, logique et intuitive, structurée et chaotique. Ce dosage nécessite une tolérance à l'ambiguïté, à l'incertitude et au risque, inhérents aux processus de changement

organisationnel. La complémentarité des approches se marque au cours des trois phases du changement.

Dès la phase de lancement du changement, le processus est formalisé, dominé par une logique de planification. L'objectif dépasse la volonté de prévoir le déroulement du processus, pour fournir un outil de légitimation au changement, un moyen de persuasion, de conviction, un moyen de rassurer, sécuriser les managers, et les acteurs impliqués dans le changement. Durant la phase d'activation du changement, le processus est plus adaptatif, évolutif et souple. Le changement est négocié selon les contraintes et réticences qui apparaissent en cours de processus. Le processus est rythmé par des arbitrages entre les différents acteurs impliqués, pour dégager des arrangements négociés et concertés avec les coalitions dominantes présentes. La phase de consolidation du changement, met en avant un processus flou, chaotique, confus, qui révèle des dérives par rapport au plan établi. L'improvisation et l'ajustement permanent constituent les moyens pour le manager d'éviter de concevoir ces décalages comme des dysfonctionnements à sanctionner. Au contraire, les dérives observées, peuvent se concevoir comme des opportunités à saisir, à canaliser, à activer et à valoriser au cours du processus. Durant les trois phases étudiées, le contenu du changement est réinventé par les acteurs et nécessite le soutien d'une coalition politique forte pour être effectivement mis en œuvre.

Notre méta-modèle de changement invite le manager à être attentif, durant tout le processus de changement, aux enjeux politiques sous-jacents. La phase d'activation du changement demande une attention toute particulière, lorsque le changement infiltre la réalité opérationnelle et exacerbe les résistances potentielles.

Entre les tenants du changement planifié et les défenseurs des modèles de changement émergents, nous proposons, dans le cadre de cette recherche, un modèle hybride de « *planification-négociation-improvisation* » qui permet d'intégrer, à la démarche de changement planifié, les ajustements et improvisations nécessaires en cours de processus.

BIBLIOGRAPHIE

- BARDIN, L., (1977), *L'Analyse de contenu*, Paris : Edition Presses Universitaires de France.
- BARNETT, W.P. & CAROLL G.R., (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of sociology*, 21 : 217-236, Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- BECKHARD, R., (1975), *Le développement des organisations, stratégies et modèles*, Paris : Dalloz. Traduit de (1969), *Organization Development : Strategies and Models*, Reading, Massachusetts : Addison Westley.
- BEER, M., (1976), The Technology of Organization Development, in DUNNETTE, M. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Illinois : Rand MacNally.
- BENNIS, W., (1969), *Organization Development : A System view*, Santa Monica, California : Goodyear. Trad. française (1975), *Le développement des organisations*, Paris : Dalloz.
- BURRELL, G., MORGAN, G., (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Londres : Heinemann.
- CHILD, J., (1972). Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice, *Sociology*, 6 : 2-22.
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E., (1977), *L'acteur et le système*. Paris: Ed. du Seuil.
- CROZIER, M., (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris : Ed. du Seuil.
- CYERT, R. M., MARCH, J.G., (1963) *A Behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- DENZIN, N.K., (1978), *The research act*. (2nd ed.), New York : McGraw-Hill.
- DUTTON, J., E., DUNCAN, R., B., (1987), The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis, *Strategic Management Journal*, 8 : 279-295.
- EISENHARDT, K.M., (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14:532-550.
- ETZIONI, A., (1961) *Comparative analysis of complex organization*, New York : Free Press.
- FRENCH, W.L., BELL, C.H., (1973), *Organization Development*, Englewood Cliff, NJ, USA : Prentice Hall.
- GOULD, S., (1980), *The Panda's Thumb*, New York : Norton.
- HAFSI, T., DEMERS, C., *Le changement radical dans les organisations complexes : Le cas d'Hydro-Québec*, Gaëtan Morin.
- HAMBRICK, D.C., GELETKANYCZ, M.A., FREDRICKSON, J.W., (1993). Top executive commitment to the status quo : some tests of its determinants., *Strategic Management Journal*, vol. 14, 401-418.

- KANTER, R.M., STEIN, B.A., JICK, T.D., (1992), *The Challenge of Organizational Change*. New York, USA : Free Press.
- KOENIG, G., (1996). Management : les constructeurs : Karl E. Weick, *Revue Française de Gestion*, n°108, mars/avril/mai : 57-70.
- LANGLEY, A., (1997). L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques. *Management International*, Vol 2, N°1 : 37-50.
- LANT, T.K., MILLIKEN, F.J., (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation : an empirical exploration. *Strategic Management Journal*, vol 13 : 585-608.
- LEONARD-BARTON, D., (1992), Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, vol.13 : 363-380.
- LEVINTHAL R., MARCH, J.G., (1993), The Myopia of learning, *Strategic Management Journal*, winter, 14 : 95-113.
- LEWIN, K., (1951), *Field Theory in Social Science*, New York : Harper Row.
- LINDBLOM, C., (1959), The Science of Muddling Through, *Public Administration Review*, 19 : 91-99.
- MARCH, J., G., (1991), *Décisions et organisations*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- MILES, A.M., HUBERMAN, A.M., (1984). *Analysing Qualitative Data : A Source Book for New Methods*, Beverly Hills, CA, Sage. Trad. Franç : *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, (1991), Bruxelles : De Boeck.
- NELSON, R., R., WINTER, S., G., (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press.
- PETTIGREW, A.M., (1985). *The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries*. Oxford, England; Basil Blackwell.
- PETTIGREW, A.M., (1985b). Contextualist research : a natural way to link theory and practice, In LAWLER, E. (Ed.), *Doing Research that is Useful in Theory and Practice*. San Francisco : Jossey-Bass : 222-249.
- PETTIGREW, A.M., & WHIPP, R.(1993). *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell Edition, Oxford, UK.
- PFEFFER, J., (1981), *Power in organizations*, Marshfield, Mass : Pitman.
- PICHAULT, F., (1993), *Ressources Humaines et Changement Stratégique : Vers un management politique*, Bruxelles : DeBoeck Université.
- QUINN, J.B., (1980). *Strategies for Change : Logical Incrementalism*, Homewood III : Irwin.
- SIMON, H., A., (1957), *Administrative Behaviour*. New York : Mac Millan.

- STACEY, R., D., (1993), *Strategic Management and Organizational Dynamics*, London : Pitman Publishing
- STARBUCK, W.,(1983). Organizations as Action Generators, *American Sociological Review*, 48 :91-102.
- STARBUCK, W.H., GREVE, A., HEDBERG, R., (1978). Responding to crises, *Journal of Business Administration*, 9 : 111-137.
- TESSIER, R., TELLIER, Y., (1973), *Changement planifié et développement des organisations*, Montréal : éd. de l'I.F.G.
- THIETART, R-A., FORGUES, B., (1993). La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations. *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai : 5-15.
- VAN DE VEN, A.H., & HUBER, G., (1990). Longitudinal Field Research Methods for studying Processes of Organizational Change, *Organization Science*, vol.1,N°3: 213-219.
- VAN DE VEN, A.H., & POOLE, M.S., (1990). Methods for studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program, *Organization Science*, vol.1, n°3, August : 313-335.
- VAN DE VEN, A.H., & POOLE, M.S., (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20: 510-540.
- VAS, A., (2002) *Les processus de propagation de changements majeurs au sein des grandes organisations*, thèse de doctorat, Université de Paris XII Val de Marne, non publiée.
- WEICK, K., (1979 [1969]), *The Social Psychology of Organizing*, (2d ed.), Readings, Mass : Addison Westley.
- YIN, R.K., (1984). *Case Study Research : Design and Methods*, Newbury Park, CA, Sage, rééd. 1989, 1990.

¹ Technico est un nom de société fictif afin de préserver l'anonymat de l'entreprise étudiée. Technico est composée de 20.000 personnes.

² La notion de modèle doit être comprise comme une représentation simplifiée de la réalité.

³ Le concept d'«enactment», central dans la théorie de Weick, est traduit par Koenig en terme d'«activation» (1996). Littéralement, il signifie « mise en scène » ou « mise en acte ». Weick a préféré le terme « enactment » à celui de « variation » car il reflète mieux le rôle des membres de l'organisation dans la création des environnements qui s'imposent à eux.

⁴ Notre démarche s'est inspirée des conseils donnés par K. Weick et relayés par G. Koenig (1996 : 69), qui préconisent de varier et combiner les méthodes d'investigation, de simplifier la réalité, sans toute fois la mutiler, afin d'appréhender au mieux la complexité organisationnelle.