

La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes

par

Véronique Perret

*Maître de conférences IUT Cergy-Pontoise
Allée des Chênes Pourpres
95014 Cergy-Pontoise Cedex*

*Chargée de recherche au Centre de Recherche DMSP
Université Paris-Dauphine
Place du Mal de Lattre de Tassigny
75775 Paris Cedex 16*

Article (recherche aboutie) présenté à la 5ème Conférence Internationale de management
stratégique
13, 14 et 15 Mai 1996 - Lille

La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes

Introduction

La gestion des processus de changement organisationnel renvoie à une problématique large de l'action délibérée sur des systèmes organisés et complexes. La première partie de cet article présentera de manière théorique les implications de cette conception du pilotage de changement. Un angle d'approche de cette problématique en terme de représentations sera adoptée afin de permettre la prise en compte d'une dimension contextuelle susceptible de fournir des éléments d'analyse quant à la nature et aux difficultés de l'action intentionnelle de changement.

Après avoir brièvement présenté la méthodologie et le contexte de l'étude de cas effectuée dans une grande entreprise monopolistique française, nous présenterons une partie des résultats de cette recherche au travers d'un panorama du changement comme objet de représentation.

La structure ambivalente des représentations du changement, qui constitue l'un des principaux résultats de l'étude nous servira de base à une réflexion sur la nature du processus de gestion du changement organisationnel

Les conceptions classiques de l'action intentionnelle de changement

Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile. Un thème majeur de la recherche en gestion dans la mesure où, comme dans de nombreux autres domaines, une réflexion en terme de changement et de transformation se substitue peu à peu à des raisonnements en terme de stabilité et de permanence. Le changement devient une préoccupation inhérente à l'activité sociale, il engendre de ce fait la nécessité d'une meilleure compréhension de ses mécanismes. L'univers de la gestion n'échappe pas à ces préoccupations et le changement devient un thème central que ce soit pour les praticiens aussi bien que pour les chercheurs en science des organisations.

En effet la gestion a longtemps été envisagée comme la recherche et la mise en place de modèles universels pouvant répondre de manière définitive aux problèmes de l'organisation. Dans cette conception l'efficacité et la pérennité de l'entreprise sont assurées par sa capacité à mettre en place un mode d'organisation stable et définitif et non pas par sa capacité à le modifier.

Cette conception a largement été remise en cause, et certaines avancées conceptuelles nous permettent aujourd'hui de concevoir l'efficacité et la pérennité de l'organisation comme des résultantes de sa capacité de changement.

Les conceptions systémiques et contingentes développées dans la littérature nous amènent à appréhender le changement organisationnel comme un enjeu majeur de la vie de l'entreprise. Le changement organisationnel doit être conçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dont elle se

nourrit et dont elle dépend. La quête de solutions spécifiques, dans l'espace et dans le temps, remet en cause l'idée de modèle universel et définitif et amène à concevoir le changement comme une nécessité. L'efficacité, la performance et la pérennité de l'organisation ne sont pas assurées par sa capacité de «clôture parfaite» mais bien au contraire par sa capacité à évoluer, à s'adapter. Cependant le changement organisationnel ne pourra être envisagé comme une véritable réponse aux défis de l'environnement externe que dans la mesure où l'organisation dispose d'une réelle capacité de changement.

C'est sur cette capacité de transformation des systèmes organisés que de nombreux travaux se sont penchés et ils ont donné lieu à des débats parfois contradictoires. Ces débats ont notamment été alimentés par l'opposition entre une conception «déterministe» du changement et une approche «volontariste» des mécanismes de transformations des organisations.

La conception déterministe du changement organisationnel insiste sur le caractère inflexible de l'organisation et voit dans la structure, le système, la culture des facteurs de rigidité et d'inertie qui tendent à préserver l'organisation des changements. Cette conception déterministe met l'accent sur les facteurs de permanence de l'organisation et voit dans les pressions de l'environnement (les facteurs externes) le principal moteur des transformations organisationnelles. Cette vision de l'organisation a donné naissance aux travaux des théoriciens de la sélection naturelle [Aldrich, 1979] ou aux théories de l'écologie des populations [Hannan et Freeman, 1984] qui envisagent la dynamique organisationnelle essentiellement dans le sens d'une action de l'environnement sur l'organisation. Cette approche conçoit les entreprises essentiellement comme des entités passives, ou plutôt réactives aux stimuli de l'environnement, les réactions étant fortement structurées par le contexte environnemental.

S'opposant à cette vision, l'approche «volontariste» met en évidence le rôle prépondérant des choix stratégiques, de l'acteur comme facteur de transformation de l'organisation. L'action intentionnelle acquiert un rôle central dans les capacités de l'organisation à répondre à son environnement externe et les facteurs internes deviennent les réels moteurs de la dynamique organisationnelle. Ainsi les tenants de la théorie du choix stratégique [Andrews, 1971 ; Child, 1972] sont les premiers à insister sur le rôle crucial des membres clés de l'organisation. Cette perspective d'endogénéité des sources de changement attribue le changement de l'entreprise aux actions et aux choix stratégiques des managers [Child, 1972] et/ou aux processus de décisions associés à ces actions et ces choix [Bower, 1970]. Les théoriciens de l'OD [Beckard, 1975 ; Beer, 1976], qui représentent le courant prédominant la littérature managériale sur le changement, partagent et développent dans leurs approches cette conception volontariste et délibérée mettant le leader au centre du processus de changement.

Notre travail, centré sur le rôle de gestion et de pilotage du changement s'intéresse particulièrement à la vision volontariste développée dans la littérature. Cependant il semble nécessaire d'élargir la réflexion sur le rôle de l'action intentionnelle dans un processus de changement dans une problématique plus large de l'action délibérée de l'acteur sur et dans les systèmes organisés. L'action intentionnelle de changement soulève en effet de manière cruciale ce problème dans la mesure où l'organisation, dans ses dimensions systémique et humaine, développe de nombreuses résistances et pose de nombreuses contraintes au changement.

La tâche qui incombe à l'acteur doit se comprendre et s'évaluer au travers de sa capacité à mettre en œuvre le changement de manière efficace, c'est à dire de manière à aboutir à des résultats les plus proches possibles des objectifs fixés. A l'instar de Machiavel

qui soulignait déjà en son temps «qu'il n'y a rien de plus difficile, de plus risqué, de plus dangereux à conduire que d'initier un nouvel ordre des choses», de nombreux travaux soulignent les difficultés inhérentes à cette phase particulière et décisive du processus de changement. Le changement passe du statut de solution à celui de problème de gestion pour l'acteur. Les difficultés de l'action intentionnelle de changement résident dans les mécanismes qui poussent l'organisation à maintenir une certaine permanence. Les différentes composantes du contexte organisationnel comme l'histoire de l'organisation, ses structures et ses systèmes de gestion, sa culture ou son système de pouvoir développent des résistances qui peuvent freiner voire faire échec au changement. La dimension humaine est ici primordiale pour comprendre les freins et les blocages qui peuvent se dévoiler au cours du processus de changement.

Les différentes composantes du contexte organisationnel vont devoir être prises en compte dans l'élaboration et la mise en œuvre du changement dans la mesure où c'est sur elles qu'il va falloir agir pour parvenir aux changements souhaités.

L'une des dimensions de ce contexte qui paraît essentielle à prendre en compte et qui n'a pas encore soulevée dans la littérature sur le changement une réelle analyse est celle de la représentations des acteurs. Notre recherche se propose donc de discuter de la pertinence d'une approche de l'organisation prenant en compte les représentations des acteurs et de l'importance de cette dimension dans la problématique du changement organisationnel.

Le rôle des représentations dans la problématique du changement organisationnel

Lors d'un travail précédent [Perret et Ehlinger., 1995] nous avons discuté sur un plan théorique de l'intérêt croissant que suscite l'étude des représentations dans le domaine de la recherche sur les organisations. Cette voie de recherche, plus interprétative, prend mieux en compte le rôle prépondérant que jouent les filtres de l'interprétation humaine dans la compréhension des mécanismes organisationnels.

Un regard sur le processus de changement en terme de représentation semble pertinent dans la mesure où les représentations des individus et des groupes présents dans l'organisation conditionnent les manières de voir et d'agir des acteurs sociaux qui déterminent, façonnent et transforment l'organisation. Les représentations influencent les choix, les objectifs, les actions des organisations, en cela elles peuvent contraindre la dynamique et le changement organisationnel, jouant un rôle de moteur ou de frein selon les données qu'elles véhiculent au sein de l'organisation et selon leur force d'ancrage chez les individus. En tant qu'élément du contexte, d'un contexte intangible, les représentations structurent les comportements des acteurs mais elles sont également révélatrices des structurations de l'organisation sur les acteurs. Sans croire à une causalité linéaire entre représentation et action, nous soutenons l'idée qu'il existe une relation forte entre ces deux pôles et que l'analyse des représentations est un élément essentiel, bien que peu développé dans la littérature sur le changement, dans la compréhension du processus et des difficultés de gestion du changement organisationnel.

Problématique de la recherche

Au regard de l'enrichissement que peut apporter l'étude des représentations à la compréhension de l'organisation, le travail présenté ici s'attache à mettre en évidence les représentations du changement développées par les acteurs

En amont de l'intérêt porté aux représentations des acteurs résident certains présupposés sur l'action sur et dans les systèmes organisés qu'il convient ici de rappeler. Il paraît indispensable d'aborder le problème de l'action intentionnelle de changement comme une action stratégique prenant en compte l'aspect de mise en œuvre du changement. La littérature nous invite à ne pas négliger les difficultés particulières de cette phase, les changements les mieux pensés pouvant se transformer en échecs patents ou se disloquer pour perdre toute consistance au contact «du terrain». L'activité stratégique de changement doit donc faire l'objet d'une attention particulière dans sa phase de mise en œuvre et dans son acceptation, son adoption, son appropriation par le contexte qu'elle cherche à transformer. Pour le chercheur, appréhender cette dimension de l'activité stratégique nécessite bien sûr de prendre connaissance des éléments de pensée et d'action relevant de l'intention des décideurs-pilotes, mais il convient également de prendre connaissance des éléments de diffusion et de réalisation effective de ces pensées et actions et leur «absorption» par le contexte organisationnel. Cette connaissance nécessite de s'intéresser de près à la dimension humaine de l'organisation. En effet l'ensemble des acteurs peuplant l'organisation, principaux «animateurs» des structures et des systèmes organisationnels sont ceux-là mêmes qui vont donner ou non vie, sens et efficacité aux changements envisagés. Il convient donc de comprendre le changement non pas uniquement au niveau des décideurs-pilotes mais également au niveau des acteurs animant les systèmes d'actions concrets qui, par leur capacité à accepter, adopter ou au contraire résister, transformer les intentions, construisent le changement organisationnel. Cet éclairage permet de faire émerger les problèmes de mise en œuvre et d'ajustement de l'action sur le terrain qui ne seraient pas forcément appréhendés par des investigations auprès des seuls décideurs-pilotes du changement. Cet éclairage permet de prendre connaissance des réactions de blocage qui vont venir contrarier l'action ou, au contraire, révéler des zones d'appropriation du changement et illustrer leur mise en pratique ce qui aura en retour des répercussions sur l'action des décideurs. Cette dimension humaine de l'activité organisationnelle, soulignée par de nombreux auteurs, est la raison pour laquelle nous nous intéressons au changement non seulement au niveau des principaux décideurs mais également au niveau de tous les acteurs de l'organisation quels que soient leur niveau hiérarchique et leur maîtrise du projet de changement.

Affirmer comme essentielle la prise en compte de la dimension humaine de l'organisation, particulièrement dans la compréhension des difficultés de l'action intentionnelle de changement peut s'appuyer sur de nombreux travaux qui ont largement mis en garde contre toute approche de l'organisation qui ne tiendrait pas compte de cette dimension essentielle. Notre démarche s'inscrit donc dans un courant de pensée largement reconnu et balisé. Cependant elle s'en démarque, ou du moins cherche à l'enrichir en mettant l'accent non uniquement sur les systèmes d'actions concrets développés par les acteurs, mais également sur les représentations que ceux-ci développent.

Prendre en compte les représentations des acteurs permet d'appréhender et d'intégrer dans notre analyse ce que nous avons identifié comme la dimension intangible du contexte organisationnel. Cette dimension non palpable, non observable «de l'extérieur» mais qui cependant dispose d'un pouvoir de structuration et d'orientation de l'action en fournissant du sens, de la signification aux éléments tangibles du contexte. La prise en compte des représentations des acteurs, c'est à dire la mise en évidence du sens, de la signification qu'ils

donnent aux actes et aux événements est particulièrement justifiée au regard des interrogations sur la nature et les difficultés de l'action intentionnelle de changement organisationnel. En effet au-delà des systèmes d'actions concrets observables en dehors des acteurs, c'est l'interprétation de l'action, c'est à dire son positionnement par rapport aux schémas de références activés dans les procédures et les pratiques issues du passé, qui peut être appréhendé au travers des représentations. Derrière les actes observables se joue un niveau symbolique qui peut être apprécié grâce aux représentations et qui va structurer et guider les comportements. L'interprétation en fonction des schémas de référence, la plus ou moins grande «plasticité» de ces schémas de référence au changement va avoir un impact sur le positionnement de l'acteur, sa plus ou moins grande implication, sa capacité à participer, s'appropriier le changement. En ce sens les représentations des acteurs révèlent une dimension essentielle de l'action intentionnelle de changement dans la mesure où elles peuvent enrichir la compréhension de la nature de l'action (dimension intangible, symbolique de l'action) et de ses difficultés (lecture des détournements et des blocages au travers des interprétations des acteurs). Montrer comment les acteurs se représentent le changement, quelle signification ils en donnent c'est mieux comprendre les pôles de tension, de résistance et les pôles d'acceptation, d'appropriation qui vont freiner, guider ou faciliter l'action intentionnelle.

Nous avons déjà souligné que cette approche du changement au travers des représentations, part du présupposé (largement soutenu par la littérature) qu'il existe un lien entre représentation et action. Ainsi les représentations du changement sont reliées dans l'analyse au positionnement des individus dans le processus de changement. Il est important de souligner que nous conférons à cette inférence entre positionnement et représentation une certaine cohérence mais que nous nous gardons de présupposer une relation de causalité linéaire et unilatérale entre action et représentation. La littérature sur les représentations nous invite d'ailleurs à tenir compte du fait que si les représentations guident les actions, c'est dans l'action et dans l'interaction qu'elles se construisent et se transforment [Jodelet, 1989]. Si la relation établie ne peut reposer sur une relation de causalité linéaire il est cependant possible d'attribuer une certaine cohérence entre représentation et comportement.

L'étude a donc pour objectif de dresser un panorama des représentations du changement développées par les acteurs afin de prendre en compte la dimension intangible du contexte organisationnel et d'enrichir, à travers elle, l'analyse de la nature et des difficultés de l'action intentionnelle de changement.

Notre étude nous a conduit à articuler les représentations des acteurs autour de trois facettes du changement.

- Le changement en tant qu'objet : Que représente le changement pour les acteurs et de quoi se nourrit le positionnement que l'on a par rapport à cet objet ? Qu'est ce que le changement ?
- L'action de changement : Mis en évidence sur deux éléments de l'action : l'auteur de cette action : identifié dans le processus comme le leader, le pilote ; la nature de cette action comment est-elle perçue, quelle représentation s'en font les acteurs; quelles significations y voient-ils, quels éléments du contexte y sont associés...?
- Le processus de changement : Quelles représentations se font-ils du processus de changement dans ses dimensions synchronique et diachronique ?

Cet article s'attachera à présenter les résultats obtenus concernant la première facette, à savoir le panorama du changement en tant qu'objet de représentation.

Une étude empirique et qualitative

Les résultats présentés dans ce papier sont le fruit d'une large étude empirique menée dans une grande entreprise monopolistique française. La méthodologie de cette recherche ainsi que le cadre de l'étude seront présentés ici de manière synthétique¹.

La méthodologie qualitative adoptée reprend les conceptions de la méthode d'étude de cas développée par Yin [1989] qui s'est attaché à démontrer la pertinence et la portée de l'étude de cas comme stratégie de recherche. Cette approche est en adéquation avec les objectifs de l'étude qui nécessite la prise en compte aussi complète et profonde que possible du contexte de changement dans lequel les acteurs sont imbriqués. A la suite de Yin [1989: 23] nous définirons donc notre recherche comme :

«an empirical inquiry that :

- investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, when
- the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident, and in which
- multiple sources of evidence are used».

La collecte des données s'est effectuée par une accumulation dense des informations en diversifiant les sources d'évidence, permettant ainsi l'enrichissement, la mise en question, le contrôle et la vérification des données. L'observation, la recherche documentaire et 72 entretiens ouverts et semi-directifs représentent l'essentiel du travail de terrain effectué sur une période de trois ans.

Le traitement et l'analyse de ces données qualitatives se sont faits au travers d'un processus cyclique et itératif qui peut être synthétisé en reprenant les trois phases identifiées par Miles et Huberman [1991] :

- La condensation des données : Opération d'organisation des données afin de rendre intelligible une information volumineuse et chaotique
- La présentation des données : Consiste à construire des outils d'analyse de l'information afin de tirer des conclusions
- L'élaboration / vérification des résultats : Les résultats s'élaborent avec un degré de plus en plus important d'abstraction pour conduire à des propositions théoriques. Ils sont reliés aux données empiriques grâce à des inférences.

Les méthodes utilisées se sont donc appuyées sur les outils d'analyse proposés par Miles et Huberman [1991] (matrice chronologique ; matrice de groupement conceptuel...).

Le traitement et l'analyse des données ont fait l'objet d'une procédure de codages multiples afin de s'assurer d'une «intersubjectivité partagée» en ce qui concerne le sens émergent de l'analyse des données qualitatives.

Présentation du contexte

Notre étude de cas porte sur une unité de production industrielle de 7000 personnes au sein d'une grande entreprise monopolistique française sur une période de trois ans. L'évolution de l'environnement de cette entreprise l'a conduit à affirmer de plus en plus

¹ Pour une présentation exhaustive de la méthodologie déployée on pourra se reporter à Perret [1994].

clairement depuis quelques années une politique de changement autour de deux axes : la modernisation et la mobilisation que les dirigeants présentent comme des enjeux plus conjoints que hiérarchisés. Ces objectifs imposent des changements stratégiques, structurels et culturels qui implique des réponses spécifiques et encore largement expérimentales. La nature du changement engagé était caractérisée par certains acteurs clés, par la spécificité d'une situation dont on ne sait pas définir ce qu'elle sera mais qui paradoxalement semble imposer de manière inéluctable une modification de l'existant. Le changement engagé de manière plus ou moins affirmée suivant les entités, cherche donc à fournir à la structure une capacité de réponse originale dans un contexte dont la complexité condamne les tentatives d'anticipation et de planification trop rigide.

L'unité de production sur laquelle porte plus particulièrement cette étude se situe dans cette logique générale de transformation. Une modification des rapports que l'entreprise entretient avec son environnement nécessite de revoir ces rapports en proposant des réponses plus rapides et moins standardisées. Effectuer une modernisation de l'entreprise en réussissant le tournant commercial, mobiliser le personnel autour des nouveaux enjeux.

L'unité étudiée a été choisie comme site pilote pour une expérimentation du changement sur une période de trois ans conduite par une personne nommée au poste de direction pour piloter le projet. Pour mener à bien le changement le dirigeant disposera, durant ces trois années d'une certaine autonomie et de l'appui, notamment financier, de la direction générale.

Le projet de changement proposé porte sur deux volets visant pour l'un à une modification de la culture de l'unité avec le passage d'*«une culture de moyens à une culture de résultats»*, l'autre volet se traduisant par une modification des modes d'organisation du travail visant à *«substituer la notion de client à celle d'usager»* dans les comportements des agents. La dimension humaine est donc au centre du processus de changement entrepris, l'objectif des réformes est en partie axé sur la prise d'autonomie, d'initiatives et de responsabilités de la part de l'ensemble des agents. Cela s'est traduit par de nombreuses actions de formation, de communication tout au long du processus. Le changement s'est également traduit dans l'unité par des restructurations d'activités, des modifications d'organigrammes mises en œuvre dans la plupart des cas grâce à l'expérimentation et au volontariat. Cette démarche vise à modifier les représentations des agents pour leur faire prendre le tournant commercial souhaité en permettant d'ancrer une nouvelle culture «client».

Le pilotage du changement a nécessité de la part du dirigeant de s'assurer de l'appui des différents groupes d'influence et d'écarter les pôles susceptibles de fournir une trop forte résistance dans la mesure où il était nécessaire, pour le succès du projet, de disposer de la légitimité en termes de pouvoir. De manière générale les opérations menées ont été rythmées par les nécessités d'une gestion politique qui visait à faire accepter les réformes sans résistance ni conflits majeurs. Dans ce cadre l'action du responsable s'est traduite par une gestion politique qu'il exprime en ces termes :

«Il était tout d'abord nécessaire de constituer un groupe suffisamment fort de supporters.» L'appui de la direction était un préalable nécessaire mais il était tout aussi indispensable que le projet puisse trouver des appuis efficaces au niveau local. *«Il a fallu notamment s'assurer de la collaboration active des cadres dirigeants et de la hiérarchie intermédiaire pour que le changement se diffuse au plus près du terrain.»*

«Il était nécessaire dans le même temps d'identifier et d'amoindrir les opposants.» Des actions menées notamment en direction des bastions syndicaux répondaient à cet objectif.

«Il a fallu enfin développer des actions afin de convaincre et rallier les indécis.» Nombreuses sont les opérations de communication qui visaient ces objectifs. *«Les marges de liberté*

fournies par la sollicitation d'initiatives de nature diverse, la volonté de donner l'occasion aux agents de s'exprimer à de nombreuses reprises et au travers de nombreux supports ont pour objectif de permettre et même d'inciter les agents à se positionner par rapport aux réformes». Les techniques d'expérimentation et le volontariat cherchaient à impliquer les agents dans le processus de changement et à réduire les résistances passives et l'attentisme.

Le changement entrepris dans cette unité correspond à la volonté d'amener l'organisation à répondre de façon jugée plus performante à un environnement qui lui impose de nouvelles contraintes. La conception défendue par les réformateurs est que ce changement ne peut se faire de manière naturelle et qu'une rupture doit être volontairement mise en place. Ces objectifs nécessitent la mise en place d'une nouvelle culture car les nouvelles logiques ne peuvent pas être appropriées par la structure et traduites dans les comportements et pratiques organisationnels sans une modification des croyances, des valeurs et des mentalités partagées dans l'organisation. Inscrire de nouvelles pratiques organisationnelles implique une transformation des représentations organisationnelles développées par les agents.

Comment cette «révolution» a été accueillie par les agents, quelles sont les représentations qu'ils ont réellement développées sur le changement entrepris devient alors une question cruciale pour les pilotes du changement. L'analyse des représentations des acteurs effectuée dans le cadre de cette étude nous a révélé une ambivalence fondamentale soulevée par le changement et constitue le résultat principal de ce papier qui est maintenant exposé.

Le changement comme objet de représentations

L'analyse des entretiens effectués auprès de plus de 70 personnes de tous niveaux hiérarchiques, dans le cadre de notre étude de cas nous a permis de faire apparaître une grande richesse et une grande diversité des représentations du changement. Un travail de codage et de catégorisation nous a conduit à proposer différentes catégories de représentations que nous avons classées sous trois rubriques reprenant les déterminants du changement issus de la littérature. Ne seront développés dans le corps de cet article que les résultats portant sur le changement comme objet de représentation.

Dans cette première rubrique nous avons cherché à mettre en évidence la manière dont les acteurs définissaient le changement et quels étaient les principaux éléments évoqués dans leur positionnement par rapport au changement vécu. Comme nous le verrons les représentations activées par les acteurs mêlent des référents de nature diverse qu'il nous est nécessaire d'organiser afin d'en présenter un panorama synthétique. Trois niveaux de référence peuvent ainsi être évoqués et nous parlerons tour à tour de référent «universel» ; «individuel» et «organisationnel».

- Un niveau de référence «universel»

Comme concept appartenant au langage commun et comme phénomène «universel», c'est à dire que les individus côtoient de manière intellectuelle et réelle dans de nombreux autres contextes que celui de notre cas, le changement constitue un objet de représentation en soi. En tant qu'objet de représentation sociale, le changement se voit attribuer une valeur sociale qui semble fréquemment connotée de manière positive.

Cette valorisation du changement se retrouve clairement dans nos entretiens, l'idée de changement étant souvent évoquée comme une qualité en soi. A de nombreuses reprises nous avons pu relever une valorisation du changement, celui-ci étant associé à des notions reflétant le dynamisme, la vitalité et le caractère vivant de l'organisation. Plus personne ne semble se déclarer adepte d'une société fixiste, et il n'est pas bon d'être classé parmi les adeptes du non-changement. Cette position est associée à une vision passéiste, rétrograde dont beaucoup ne souhaitent pas se voir taxer. Les entretiens auprès des agents reflètent cette représentation du changement plutôt valorisée.

Par rapport à ce référent «universel» il est intéressant de noter que beaucoup de travaux sur le changement organisationnel ont souligné le fait que le changement est avant tout générateur d'anxiété dans la mesure où il est synonyme d'inconnu, d'incertitude pour les individus. Si la littérature sur le changement utilise largement le concept de résistance psychologique pour évoquer cette dimension anxiogène, elle ne se fait, en parallèle, guère l'écho de la valorisation dont celui-ci fait l'objet. Il est cependant courant d'évoquer le changement comme le moyen permettant de réaliser les désirs individuels et sociaux qui s'inscrivent dans l'idéologie d'une société reposant sur l'évolution et le développement vers le progrès. De nombreux changements comportementaux, de nombreux mouvements sociaux ne sont-ils pas engendrés par la croyance, l'espérance en des jours meilleurs dans l'avenir que promet le changement ? Enriquez [1972] défend l'idée que l'idéologie régnante accepte l'idée de changement et que les individus se sentent prêts, en pensée, à affronter les transformations sociales et à les vivre quotidiennement. Le changement devient une valeur en soi, il faut changer, rester le même est réactionnaire ou, à tout le moins, conservateur.

Le monde organisationnel n'échappe pas à cette valorisation du changement. Lipovetsky [1987] développe l'idée que le changement constitue cette valeur fondatrice, qui sert de terrain légitime et stable au fonctionnement de la société, dans le management depuis quelques décennies. Thévenet [1988] défend l'idée que les entreprises s'insèrent aujourd'hui dans une tendance fondamentale unificatrice de valorisation du changement «*Le changement est une démarche impérative, voire une fin en soi*».

Au-delà de la valorisation que recouvre l'idée de changement, celui-ci s'inscrit dans des systèmes d'actions concrets, percute les procédures et pratiques quotidiennes et nécessite une plus ou moins grande remise en cause des valeurs et croyances développées dans l'organisation. Les répercussions diverses que le changement engendre doivent être analysées au travers, dans un deuxième temps, des références individuelles activées dans les représentations des acteurs.

- Un niveau de référence «individuel»

Par rapport au changement organisationnel un certain nombre de représentations vont évoquer des éléments propre à l'individu, celui-ci se positionnant par rapport au changement vécu. Dans cette catégorie de représentations deux dimensions sont apparues comme particulièrement récurrentes.

Une dimension que l'on pourrait qualifier de «rationnelle» et qui évoque l'arbitrage et le calcul auquel se livre l'individu pour évaluer l'intérêt que le changement est susceptible de lui procurer. Ainsi beaucoup de représentations du changement tournent autour de l'intérêt personnel ou de l'absence d'intérêt personnel procurés par les actions mises en œuvre et les modifications organisationnelles que le changement implique. Un certain nombre d'acteurs se positionnent alors de manière favorable en fonction des opportunités ou des avantages qu'ils

peuvent tirer en terme d'amélioration des conditions de travail, d'évolution de carrière ou d'enrichissement de leurs tâches... De manière symétrique les représentations négatives du changement vont souvent évoquées l'absence d'intérêt que représente celui-ci pour l'individu. On voit alors évoquer des revendications en terme de rémunération, des récriminations par rapport aux menaces que le changement fait peser sur l'emploi et la place que l'acteur occupe dans la structure... Le changement est alors pour l'individu synonyme de remise en cause personnelle de ce qu'il est dans l'organisation et de ce qu'il est capable de lui apporter. Le changement est également une menace quant au devenir de l'individu au sein de l'organisation et une remise en cause de ce qu'elle peut lui procurer. Dans notre cas l'intérêt qu'il tire de l'organisation n'est pas simplement un intérêt financier. Les avantages, la sécurité de l'emploi, la sécurité d'une organisation bureaucratique où les règles sont écrites sont autant d'intérêts menacés par le changement.

La notion d'intérêt individuel est donc un thème récurrent des représentations du changement. Celui-ci a largement été mis en avant par certains auteurs comme Crozier et Friedberg [1977] défendant l'idée que les individus ne résistent au changement que s'ils ne peuvent pas y préserver ou y trouver leur intérêt. Cette idée souligne la dimension individuelle de l'investissement, et la possibilité de voir se développer sous couvert de participation des stratégies opportunistes visant avant tout à la satisfaction d'intérêts personnels.

Une autre dimension que nous qualifierons faute d'un terme plus adéquat de dimension «émotionnelle» consitue également un élément récurrent des représentations du changement utilisant un référentiel individuel. Au delà d'un calcul et d'un arbitrage «rationnel» des avantages-inconvénients que peut fournir le changement à l'individu, il apparaît que celui-ci nourrit également les représentations que l'individu se fait de lui même. La valorisation que le changement procure ou les remises en cause auquel il contraint ne sont pas évalués uniquement en terme d'intérêt ou d'absence d'intérêt mais parfois de manière plus «narcissique» en terme d'épanouissement de la personnalité ou au contraire comme une remise en cause parfois profonde de l'identité de la personne. Nous évoquerons à titre d'exemple les difficultés éprouvées par un certain nombre d'acteurs face aux nouvelles méthodes de management mises en place qui, dans cet univers de techniciens, sont vécues comme des menaces fortes. Perdre ses compétences techniques c'est perdre l'intérêt de son travail, c'est également perdre ce qui fait la valeur de l'individu et son moyen de reconnaissance dans l'organisation. C'est une atteinte qui peut être parfois très douloureusement vécue.

Ces représentations du changement rappellent la présence du contrat psychologique qui se noue entre l'individu et l'entreprise, lien qui a été mis en évidence notamment au travers des travaux de Larçon et Reitter [1979] ; Reitter et Ramanantsoa [1985]

Le panorama des représentations du changement ne serait pas complet sans évoquer un autre référentiel fréquemment utilisé dans le positionnement par rapport au changement. L'acteur, à quelque niveau hiérarchique qu'il soit, construit ses représentations en fonction de l'organisation et des images qu'il développe d'elle. On se rend compte à la lumière des discours que le positionnement de l'individu par rapport au changement ne peut se comprendre qu'au travers des constants allers-retours qu'il fait entre sa situation, celle de l'organisation, les intérêts qu'elle lui procure mais également les caractéristiques, les valeurs qu'il attribue à l'organisation et qui conditionnent ses manières de penser et de se comporter. L'individu se représente le changement en fonction d'une idée qu'il a de l'organisation, de ce

qu'elle est et de ce qu'elle doit être. Cette image est bien entendu liée à sa propre situation mais elle la transcende. Pour reprendre une expression de Reitter et Ramanantsoa [1985] c'est tout un «imaginaire organisationnel» qui est activé dans les représentations que les agents développent sur le changement.

- Un niveau de référence «organisationnel»

Les représentations du changement utilisant un référentiel organisationnel peuvent être articulées autour de trois thèmes : la nécessité de changement ; la capacité de changement ; l'identité de l'organisation.

L'évaluation du changement en fonction de sa nécessité est fréquente dans les représentations que les acteurs développent concernant le changement mis en œuvre. On retrouve ainsi de manière récurrente les thèmes de la compétitivité et de pérennité de l'organisation associés aux représentations du changement. Assurer les performances de l'entreprise dans un environnement en mutation marqué par l'ouverture des frontières européennes et l'évolution technologique justifie pour de nombreux agents les changements en cours. L'environnement économique et politique joue ici un rôle primordial dans les représentations du changement nécessitant pour l'entreprise de suivre l'évolution et maintenir ses performances. Dans ce cadre le changement apparaît aux agents comme une solution nécessaire à mettre en œuvre et justifiée au regard de l'extérieur qui contraint l'entreprise à s'ouvrir et s'adapter. Derrière cette nécessaire adaptation à un environnement extérieur qui conditionne le devenir de l'organisation, c'est sa pérennité qui est en jeu. Pour certains agents le changement est évoqué comme le seul moyen capable d'assurer l'avenir, la survie de l'entreprise.

Le thème de la nécessité est un thème très important de la littérature sur le changement organisationnel. Les travaux de Pettigrew [1985] insistent sur l'importance de l'existence d'une crise pour permettre d'instaurer un changement. Pascale [1990] parle quant à lui de prise de conscience d'une «crise patente» comme facteur essentiel du déclenchement des changements chez Ford. L'extérieur, l'environnement économique, politique et social permettent d'asseoir la légitimité des changements internes qui pourraient sinon être vécus comme arbitraires. Les représentations positives du changement mises en lumière dans notre cas semblent corroborer cette thèse d'une légitimité jamais mieux assurée que quand elle semble assise sur des raisons qui s'imposent de l'extérieur. Le thème de la nécessité illustré au travers de la notion de compétitivité ou de manière plus vitale pour des raisons de pérennité fait prendre conscience que le positionnement de l'agent par rapport au changement n'est pas uniquement guidé par des raisons d'intérêt personnel. L'acteur développe également des représentations qui se rattachent à l'organisation et qui peuvent parfois aller à l'encontre des intérêts individuels.

Le thème de la capacité de changement utilisant un référentiel organisationnel renvoie à la capacité de la structure, du système de se modifier. De nombreux éléments dans les représentations des acteurs évoquent les tendances à l'inertie et les difficultés du système à se transformer. Un élément de blocage très présent dans les représentations des acteurs se focalise sur la carte des pouvoirs internes de l'organisation. Le fait que tout changement remette en cause les pouvoirs établis dans l'organisation et que ceci soit un blocage important à l'instauration des actions transformatrices n'est pas une idée nouvelle, elle a été largement mise en évidence dans la littérature. Les processus de décentralisation, la mise en place du

management participatif se heurtent souvent aux résistances de ceux-là mêmes qui sont en charge de les mettre en œuvre. Même si ces résistances ne sont pas ouvertes, la position dans la hiérarchie ne le permettant pas, les mises en œuvre se voient souvent ralenties par une certaine «mauvaise volonté», par des maladresses que l'on peut attribuer à la peur de voir disparaître les pouvoirs jusqu'alors détenus. Enriquez [1992] rapporte l'échec d'une intervention où le dirigeant porteur du projet de changement était celui-là même, dans l'interprétation qu'en fait Enriquez, qui empêchait tout processus réformateur de voir le jour de peur de voir diminuer le pouvoir dont il disposait sur ses collaborateurs. Crozier et Friedberg [1977] montrent que la détention d'un pouvoir n'est pas le seul privilège des membres de la hiérarchie élevée et qu'à quelque niveau qu'il soit l'acteur peut avoir la tentation de résister au changement si celui-ci remet en cause les zones d'incertitude qu'il contrôle. Friedberg [1993] reprend ces éléments pour expliquer l'inertie structurelle qui :

«(...) se nourrit de l'ambiguïté du contexte comme des leçons de l'expérience qui peuvent pendant longtemps (trop longtemps) être interprétées par les acteurs dans le sens des intérêts et des enjeux de la «coalition dominante» avant qu'il ne soit trop tard. Elle s'appuie aussi sur des situations de pouvoir qui imposent leur cohérence (...). Bref, «le changement est toujours impossible» dans les organisations, grandes et moins grandes, et il y a toujours mille bonnes raisons pour ne pas changer, pour ne pas déstabiliser les piliers du fonctionnement actuel».
[Friedberg, 1993: 336-337]

La carte des pouvoirs internes est un élément très présent dans les représentations étudiées dans notre cas. De manière plus large, la notion d'inertie organisationnelle est souvent présente dans les représentations de la capacité de changement de l'organisation. L'inertie au changement est vécue comme émanant d'éléments qui dépassent l'individu. Ainsi l'entreprise est caractérisée par sa structure, son système, son histoire, sa culture qui sont autant de freins au changement. L'acteur est parfois conscient qu'il participe à un niveau individuel au renforcement de l'inertie de l'organisation mais cette tendance semble plus s'imposer à lui qu'il n'en est l'auteur. L'acteur voit l'organisation comme une entité distincte, ayant une autonomie propre qui lui permet d'aller parfois contre la volonté des membres qui l'animent. Comme toute entité distincte l'individu est alors capable d'avoir une représentation de l'organisation, de définir ce qu'elle est, de lui attribuer des valeurs, de lui prêter des objectifs, une raison d'être, des forces et des faiblesses qui transcendent ses propres objectifs, ses propres valeurs, ses propres intérêts. Il convient de mesurer ici la différence qu'introduit ce référentiel organisationnel par rapport aux travaux sur le changement qui ne voient dans les résistances au changement que l'expression d'une opposition à la disparition d'intérêts individuels. Ce débat s'alimente autour d'une définition plus ou moins restrictive de la notion d'intérêt qui n'est parfois entendue que comme la résultante d'un calcul «rationnel» fondant le comportement opportuniste d'un acteur libre et parfaitement informé. La notion de «rationalité limitée» relativise cette approche et certains auteurs en adoptent une vision beaucoup plus «ouverte». C'est le cas notamment de Friedberg [1993: 43] qui parle de «rationalité subjective» et réintègre (du moins sur le plan théorique) les dimensions structurantes des valeurs, des sentiments, de l'affectif jusqu'alors plus présentes dans les travaux d'inspirations psychanalytiques. La dimension «imaginaire» ou «inconsciente» reste cependant dans ce type d'approche subordonnée à sa résultante tangible et continue à être analysée sous une forme de «rationalité», bien que celle-ci soit largement revisitée.

Au travers de ce référentiel organisationnel on se rend compte que l'organisation en tant qu'entité distincte devient une référence, que nous avons identifiée ici sous le terme

d'identité organisationnelle, qui permet à l'individu de se positionner par rapport au changement. Au même titre que pour l'individu, le changement percute les représentations que l'on a de l'entreprise, de ce qu'elle est, et il peut être vécu comme une remise en cause plus ou moins profonde de son identité. Dans notre cas la notion de service public est un fondement majeur par rapport auquel les représentations du changement vont venir se confronter.

Tableau 1 : Le changement organisationnel objet de représentations synthèse²

| NIVEAUX DE REFERENCE | | |
|---|---|---|
| Universel | Individuel | Organisationnel |
| <p><u>Le changement comme valeur</u></p> <p>Ex : à partir du moment où ça bouge il y a toujours quelque chose de positif à retirer.</p> | <p><u>Critère «rationnel» (intérêt)</u></p> <p>Ex : Des tâches nouvelles ça agrmente le travail et ça permet d'évoluer.</p> | <p><u>Nécessité</u></p> <p>Ex : Si l'on reste dans l'état actuel il se peut qu'on tombe, on est obligé d'évoluer, on ne peut pas continuer dans ce sens</p> |
| | <p><u>Critère «émotionnel» (valorisation ; remise en cause)</u></p> <p>Ex : Avec les nouvelles directives j'ai une meilleure image de moi-même.</p> | <p><u>Capacité</u></p> <p>Ex : Le système est assez cadré, il va à l'encontre du changement par certains côtés.</p> |
| | | <p><u>Identité</u></p> <p>Ex : J'ai connu ici un esprit service public, c'est en train de se perdre.</p> |

La nature ambivalente des représentations du changement

Le panorama des représentations du changement auquel nous a conduit notre étude et dont nous venons de présenter un partie des résultats, à savoir le changement comme objet

² Les exemples fournis dans le tableau sont des extraits d'entretiens menés dans le cadre de notre étude de cas. Ils sont présentés à titre illustratifs et ne représentent pas de manière exhaustive les multiples représentations qui ont pu être collectées dans le cadre de cette étude.

de représentations³, à donné lieu à une confrontation par rapport aux principales conceptions du changement proposées dans la littérature. Nous nous sommes attachés dans la partie précédente à présenter de manière synthétique quelques résultats de cette confrontation.

Cependant il est apparu intéressant d'analyser la diversité de ces représentations de manière plus structurelle, c'est à dire bien sûr dans leur fréquence d'apparition⁴ mais également la répartition de ces représentations par rapport à la population interrogée.

Notre objectif dans cette phase était de comprendre le positionnement des acteurs par rapport au changement en fonction des représentations qu'ils activaient, et fournir ainsi quelques éléments d'analyse des difficultés de mise en œuvre du changement.

Le pilotage du changement amène le décideur à une lecture politique de l'organisation qui s'exprime sous forme de questions du type :

- Sur quels leviers peut-on s'appuyer pour mener à bien notre action ?
- Quels sont les obstacles auxquels l'on doit s'attendre ?
- Sur qui peut-on compter pour relayer notre action ?
- Qui doit-on contourner, écarter, mettre hors du jeu ?

Le leader est conduit à piloter le changement en fonction de l'identification d'opposants et de supporters actifs ou passifs dans le processus. Notre analyse en terme de représentations était alors guidée par un objectif visant à identifier les éléments constitutifs d'un positionnement en terme d'opposants/supporters.

Cet objectif nous a conduit à analyser les représentations du changement identifiées au préalable au travers d'une catégorisation duale très globale que nous avons baptisée : représentations positives / représentations négatives. Nous entendons par représentations positives les perceptions et les interprétations du changement plutôt favorables ou allant plutôt dans le sens du changement, celles-ci pouvant s'exprimer par une attitude, un comportement, une prise de position, un jugement. De façon symétrique nous entendons par représentations négatives les perceptions et les interprétations du changement plutôt défavorables ou allant plutôt dans le sens d'une résistance au changement⁵.

Les résultats concernant l'analyse de la structure des représentations auxquels nous sommes parvenus peuvent être présentés de manière synthétique autour de trois idées clés : 1. Des représentations contradictoires - 2. qui coexistent - 3. et qui s'enchevêtrent.

Ces trois idées qui nous ont conduit à parler d'une structure ambivalente des représentations doivent être plus largement explicitées, c'est que nous allons nous attacher à faire maintenant.

- Des représentations contradictoires

Les deux catégories d'analyse de la structure des représentations ont été créées dans une logique d'opposition comme le laisse entendre leur nomination (positives / négatives). Il

³ L'étude à laquelle nous avons fait référence à plusieurs reprises dans cet article a conduit à mettre également en évidence les représentations de l'action de changement (rôle du leader, mise en œuvre du changement) ainsi que les représentations du processus de changement (dimension synchronique et diachronique du processus).

⁴ La récurrence dans l'apparition des thèmes d'un acteur à l'autre nous a guidé dans l'identification et la pertinence des catégories finalement retenues.

⁵ Cette catégorisation a été finalisée et validée au travers d'un processus de multi-codages effectué par trois codeurs différents. La procédure de codage ainsi que les tests de concordance entre codeurs sont présentés de manière exhaustive dans un travail antérieur [Perret, 1994]

s'agissait de repérer les représentations qui pouvaient s'opposer dans le positionnement par rapport au changement qu'elles exprimaient.

Le travail de catégorisation nous a permis d'établir un classement des représentations du changement en fonction d'un positionnement favorable ou défavorable. Il est clair que les différentes catégories de représentations émergeant de notre étude pouvaient, par construction exprimer un positionnement positif ou négatif. Ainsi on peut concevoir que la «référence universelle» au changement, à savoir le changement comme valeur peut être exprimé suivant les contextes comme une valeur connotée de manière positive ou négative. De la même manière les références individuelles dans les représentations du changement peuvent évoquer soit l'intérêt, soit l'absence d'intérêt, la valorisation de l'individu ou sa remise en cause, une opportunité ou une menace. Les références organisationnelles quant à elles peuvent également donner lieu à des couples contradictoires comme nécessité / inutilité ; capacité / incapacité...

Notre analyse des représentations par rapport à l'opposition Positif / négatif tel que nous l'avons défini plus haut nous permet de proposer, dans le cas étudié, la classification suivante :

Tableau 2 Classification des représentations du changement

| Représentations positives | Représentations négatives |
|----------------------------------|----------------------------------|
| Æ Changement comme valeur | Æ Absence d'intérêt individuel |
| Æ Intérêt individuel | Æ Remise en cause individuelle |
| Æ Valorisation individuelle | Æ Carte des pouvoirs internes |
| Æ Nécessité organisationnelle | Æ Inertie organisationnelle |
| | Æ Menace identitaire |

Ainsi nous pouvons conclure dans un premier temps à l'existence de représentations apparemment contradictoires du changement organisationnel. Cette opposition reflète-t-elle une cartographie des opposants / supporters au sein de l'organisation ? L'analyse de la répartition des individus en fonction des deux catégories de représentations nous conduit à revoir cette hypothèse d'une répartition claire entre opposants et supporters. En effet une majorité d'acteurs expriment **à la fois** des représentations positives et des représentations négatives du changement.

- des représentations contradictoires **qui coexistent**

L'analyse des représentations effectuée à partir des données recueillies nous a conduit à mettre en évidence la structure ambivalente des représentations du changement développées par les acteurs impliqués dans le processus. Ce résultat central montre qu'il existe pour une majorité d'acteurs une appréhension apparemment contradictoire du changement : Celui-ci est à la fois perçu comme positif et négatif ; volontaire et involontaire

; nécessaire et arbitraire ; en cohérence avec l'identité de l'entreprise et menaçant l'identité de l'entreprise

46 personnes sur les 72 personnes rencontrées expriment une position non-manichéenne par rapport au changement. Pour ces personnes le changement mis en œuvre n'est ni entièrement négatif, ni totalement positif. On peut interpréter l'absence de manichéisme des individus comme révélant une ambivalence fondamentale du phénomène de changement. Nous entendons par ambivalence la caractéristique de percevoir le changement simultanément sous deux aspects contraires. Le changement organisationnel, tel qu'il est perçu et apprécié par les acteurs, n'est ni totalement vecteur de représentations positives, ni totalement vecteur de représentations négatives. Il est au contraire évalué de manière complexe, mêlant différents niveaux de référence.

- Des représentations contradictoires qui coexistent **et qui s'enchevêtrent**

L'imbrication de ces différents niveaux de référence fait parfois tendre l'individu vers des tendances contraires. La représentation d'une nécessité du changement pour l'organisation s'oppose alors à la remise en cause individuelle que celui-ci demande. La menace identitaire que le changement fait peser sur l'organisation entre en conflit avec l'intérêt personnel que l'individu peut trouver dans la participation aux réformes. Ces appréciations ambivalentes peuplent les représentations des acteurs, nous n'en donnerons ici que quelques exemples.

«Il faut prendre conscience de notre mission, il faut bouger, il faut être évolutif. C'est intéressant d'être plus mobile (...) Ils veulent nous faire croire qu'on est une entreprise alors qu'on n'aura pas le retour. La nouvelle structure permet d'être plus mobile mais il y a un problème de reconnaissance de cette augmentation de tâche».

«On est beaucoup plus indépendants, on nous laisse plus de responsabilités, on nous fait confiance, c'est un côté positif (...) On subit un peu les choses, on nous les impose. On n'est pas des acteurs, on participe à certains changements mais on subit plus qu'on ne participe».

Dans certains cas ces tendances contraires apparaissent hiérarchisées dans les représentations des agents, ce qui leur permet d'émettre un positionnement clair. Ainsi si le changement apparaît comme difficile étant donnée l'inertie de l'organisation, l'individu est pourtant convaincu de sa nécessité et des bénéfices qu'à terme l'organisation peut en tirer. Inversement le changement jugé nécessaire et important au niveau de l'organisation ne sera pas une motivation suffisante, le bien être individuel étant plus important à ses yeux.

«Le changement est fondamental, si l'on ne modifie pas les structures de 46 on sera incapable de faire face aux conditions économiques de l'Europe (...). Le problème c'est qu'il y a des gens qui ont le pouvoir et qui ne sont pas forcément partants pour ces évolutions. Il risque d'y avoir des points de blocage important. On se heurte de plein fouet au poids de l'institution EDF et on ne voit pas comment s'en sortir.(...) Aujourd'hui ce qui me plaît c'est que l'on construit quelque chose de neuf et c'est cela qui est important».

La hiérarchisation des priorités supprime les tensions entre tendances contradictoires et permet de résoudre les paradoxes auxquels le changement confronte l'individu.

Mais dans de nombreux cas les niveaux de référence sont tellement imbriqués les uns dans les autres que les choix paraissent impossibles ou du moins extrêmement coûteux à

faire pour l'individu. Celui-ci éprouve des difficultés à se positionner clairement, et son raisonnement forme des boucles difficiles à démêler.

«Il y a une peur de dérive de la mission première de service public. On est en train de chercher à se comporter comme une entreprise à faire des gains. Cette politique est liée au contexte européen, il devient nécessaire d'être compétitif, d'être présent sur le marché. Mais ça veut dire rapporter de l'argent, faire des gains, il y a un aspect plus commercial. En fait pour être compétitif ne faut-il pas tout casser ? C'est le risque et c'est dur, le passé est là».
«On nous parle d'entreprise mais on s'aperçoit qu'on a un peu les mains liées en matière de salaires c'est un carcan. Mais a contrario on a peur d'une dérive du statut, plus de règles clairement définies, ça se mord un peu la queue».

Le changement est générateur de représentations complexes, diverses et dans certains cas contradictoires. L'ambiguïté que cette situation génère peut être soulevée notamment lorsque l'individu hiérarchise ses priorités. Cependant comme nous l'avons vu la hiérarchisation des tendances contraires n'est ni la même pour les individus ni loin d'être systématique pour l'ensemble des personnes. La prise de conscience d'une réalité complexe peut générer des représentations ambivalentes et dilemmatiques qui rendent difficile la prise de décision et l'engagement dans l'action. L'ambivalence peut alors devenir un frein à l'action, créer un climat d'incertitude néfaste à l'épanouissement du projet. Il devient difficile pour le décideur de connaître les leviers sur lesquels il peut agir et les freins qu'il lui sera difficile de desserrer. Si l'indécision peut parfois être une opportunité pour le leader qui peut espérer faire évoluer et mûrir son projet grâce à la politique du «fait accompli» elle devient souvent une difficulté majeure du projet de changement qui ne peut, à terme, se satisfaire de la non-implication des hommes chargés de le faire vivre.

L'ambivalence fondamentale que le changement génère peut être une difficulté de l'action intentionnelle de changement dans la mesure où elle freine l'action, rend difficile la mobilisation et l'implication nécessaires à l'épanouissement du projet, rend plus ambigu le positionnement des acteurs et donc moins prévisibles leurs comportements. Une gestion politique en terme d'opposants et de supporters devient alors plus délicate à mettre en œuvre.

Conclusion

L'appréhension simultanée d'éléments apparemment contradictoires du processus de changement nous conduit à réinterroger les modèles classiques de gestion du changement. En effet les modèles proposés par la littérature ont tendance à dichotomiser les différentes dimensions du changement (changement révolutionnaire ou évolution ; changement volontariste ou déterministe...). Ces logiques prisent séparément, qu'elle s'appuie sur une conception politique du changement [Quinn 1980 ; Mintzberg 1983 ; Pettigrew 1985], une approche en termes de cycles [Hrebiniak et Joyce 1985 ; Romanelli et Tushman 1986 ; Gersick 1991], une approche managériale (théoriciens de l'OD) ou encore une conception du changement en termes d'apprentissage [Sainsaulieu 1987 ; Pascale 1990] ne semblent pas en mesure de prendre en compte les tendances apparemment contradictoires qui émergent dans les représentations des acteurs⁶.

⁶Une lecture de la littérature sur le changement organisationnel au travers de ces quatre conceptions : Modèle des cycles - Modèle managérial - Modèle politique - Modèle de l'apprentissage est proposée par Perret [1994].

Pour parvenir à enrichir la compréhension de l'action intentionnelle de changement il est nécessaire de considérer l'ambivalence non pas comme une défectuosité logique mais plutôt comme l'élément central du problème de l'action intentionnelle de changement. Il convient alors de chercher un cadre d'analyse qui met l'ambivalence au cœur du dispositif explicatif. Comme le soulignent Ford et Backoff [1988] les théories organisationnelles ont tendance à nier le paradoxe et à fonctionner sur un principe «aristotélicien» qui consiste à *«rester hors du courant en passant d'une rive à l'autre du fleuve au gré des changements plutôt que d'assumer la possibilité du paradoxe et de développer des schémas et des politiques permettant de se maintenir dans le courant sans se noyer»*⁷. Burrell et Morgan [1979] avaient déjà soulevé l'utilisation courante dans la recherche d'un raisonnement bipolaire en terme de Soit / Soit.

Dans la problématique qui nous occupe l'opposition présentée par la littérature aurait tendance à dichotomiser le problème sous la forme d'un raisonnement bipolaire qui pourrait s'énoncer comme cela : soit l'action ; soit le contexte. En effet les théories mettent l'accent soit sur l'action pour expliquer le changement comme le propose les théories volontaristes, soit elles mettent l'accent sur le contexte pour expliquer les résistances au changement sous la forme de l'inertie systémique. Cette conception dichotomique met en évidence le fait que les théories se sont soit intéressées aux facteurs de permanence soit aux facteurs de transformation organisationnelle. Contrairement au sens commun qui suggérerait que l'action et le contexte sont les deux faces d'une même pièce et qu'elles peuvent être expliquées comme effets d'un même processus d'action sociale, les principes de la logique formelle se sont emparé du problème et des théories contradictoires se sont développées qui ont mis tour à tour en évidence soit l'action, soit le contexte et au travers de cette opposition soit le changement, soit la stabilité⁸.

Si l'on prend en compte la dimension dynamique des systèmes et la complexité de systèmes socialement construits nous sommes conduit à prendre nos distances par rapport à une vision trop manichéenne de la problématique action / contexte. Le lien entre l'action et le contexte nous semble plus correspondre à une logique dialectique en terme de Et / Et qu'à une logique formelle en terme de Soit / Soit. La logique dialectique nous invite à concevoir le problème comme un interaction réciproque de l'action et du contexte. La nature de l'action intentionnelle ne peut être comprise si l'on ne prend pas en considération le jeu réciproque qui se joue entre ces deux pôles qui se définissent mutuellement [Crozier et Friedberg 1977 ; Giddens 1985].

Aux schémas simples que proposent les approches «classiques» du changement en suggérant que l'on a, à des moments donnés et clairement séparés, soit l'action et au travers

⁷ Ce que Ford et Backoff [1988] identifient comme le principe «aristotélicien» correspond aux modalités de la logique formelle. La logique formelle qui peut être appliquée à la compréhension des phénomènes sociaux cherche l'essence constante de l'entité. Stratégie, structure sont définies en termes de schémas fixes ou établis d'actions et de prise de décision. Elle fournit l'identification des choses et la réduction ou l'élimination de l'incertitude au travers de ces identités. Quelque chose est A ou non A. La logique formelle ne prend pas en compte les possibilités de changement et c'est en cela qu'elle peut être rapprochée de la méthode d'Aristote car elle ne répond pas au «devenir».

⁸ Le paradoxe ressortant de la littérature oppose en fait action et structure et peut être formulé comme suit : L'action exige une structure mais la structure n'existe que grâce à l'action. Van de Ven et Poole [1988] montrent après Coleman [1986] que les tentatives pour englober ces faits contradictoires en une seule théorie cohérente ont échoué. Ils citent pour exemple les travaux de Parsons [1937] qui essaient au départ d'équilibrer action et structure. Cependant, en élaborant sa théorie, Parsons met de plus en plus l'accent sur la structure. L'action devient grandement déterminée par la structure. Le divorce entre les deux explications (action / structure) engendre une antithèse finale : le changement organisationnel doit être expliqué de façon déterministe si on étudie les changements de structure. Cependant il doit être expliqué de façon interprétative en tant que rapport entre des événements délibérément voulus, si l'on prend en compte la force créatrice.

elle le changement, soit le contexte et au travers lui la stabilité, il conviendrait de substituer une vision plus complexe.

La mise en évidence d'une ambivalence fondamentale des représentations du changement remet en cause ces approches qui conçoivent le changement comme un processus homogène, séquentiel et linéaire sans tenir compte de ses aspects contradictoires. La prise en compte de l'ambivalence nous amène à nous écarter des préconisations habituelles concernant la conduite du changement. Elle nous invite à réfléchir sur un modèle d'action qui tienne compte des tensions contradictoires présentes dans toute logique de changement organisationnel.

La vision d'une dialectique dynamique⁹ entre l'action et le contexte pourrait fournir un instrument d'analyse de l'ambivalence en faisant apparaître la nature duale de l'action intentionnelle de changement cherchant à la fois à structurer le contexte sur lequel elle agit et étant structurée par le contexte dans lequel elle agit. Cette conceptualisation de la nature de l'action intentionnelle de changement sur lequel nous travaillons devra faire l'objet d'un approfondissement notamment en terme opérationnel.

⁹ Le principe de dialectique dynamique s'apparente au principe de la dialogique énoncé par Morin qui peut être défini comme «*l'association complexe (complémentaire, concurrente, antagoniste) d'instances, nécessaires ensemble à l'existence, au fonctionnement et au développement d'un phénomène organisé*» [Morin, 1986: 98]. Cependant en différence avec le principe dialectique qui considère les forces en jeu comme en contradiction, la dialogique met en évidence le fait que les oppositions apparentes (action / contexte ; changement / stabilité) sont complémentaires et interdépendantes et non contradictoires. Des oppositions complémentaires sont celles dans lesquelles l'activité d'un pôle est différente mais visiblement en rapport avec l'activité de l'autre pôle [Bateson, 1979]. Cela ne veut pas dire qu'une chose est elle même et son contraire mais qu'une chose existe par la vertu de sa nécessaire relation avec un contraire apparent [Smith, 1984]. C'est ainsi que l'on peut dire que les oppositions apparentes gèrent par spécifications mutuelles [Goguen et Varela, 1979].

Bibliographie

- Aldrich, H. [1979], *Organizations and environments*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Andrews, K. [1971], *The concept of corporate strategy*, Homewood, Ill: Richard D. Irwin.
- Bateson, G. [1979], *Mind and nature*, New York: Bantam.
- Beckard, R. [1975], *Le développement des organisations, stratégies et modèles*, Paris: Dalloz.
Traduit de [1969], *Organization Development : Strategies and Models*, Reading, Massachusetts: Addison Wesley.
- Beer, M. [1976], The Technology of Organization Development, in Dunnette, M. (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Illinois: Rand McNally.
- Bower, J. [1970], *Managing the resource allocation process*, Homewood, Ill: Jones-Irwin.
- Burrell, G. et 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.
- Coleman, J. [1986], Social Theory, Social Research, and a Theory of Action, *American Journal of Sociology*, 16, May: 1309-1335.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris: Seuil.
- Enriquez, E. (1972), Problématique du changement, *Connexions*, 4: 5-45.
- Enriquez, E. (1992), *L'organisation en analyse*, Paris: PUF.
- Ford, J. et Backoff, R. (1988), Organizational change in and out of dualities and paradox, in Quinn, R. et Cameron, K. (Eds), *Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management*, 81-121, Cambridge, MA: Ballinger.
- Friedberg, E. (1993), *Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil.
- Gersick, C. [1991], Revolutionary Change Theories : a Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm, *Academy of Management Review*, 16, 1: 10-36.
- Giddens, A. [1985], *The Constitution of Society*, Berkeley, Calif: University of California Press.
- Goguen, J. et Varela, F. [1979], Systems and Distinctions, Duality and Complementarity, *International Journal of General Systems*, 5: 31-43.
- Hannan, M. et Freeman, J. (1984), Structural inertia and organizational change *American sociological Review*, 29: 149-164.
- Hrebiniak, L. et Joyce, W. [1985], Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism, *Administrative Science Quarterly*, 3: 336-349.
- Jodelet, D. (1989), Représentations sociales : un domaine en expansion, in Jodelet, D. (Ed), *Les représentations sociales*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Larçon, J.P. et Reitter, R. (1979), *Structure de pouvoir et identité d'entreprise*, Paris, Nathan.
- Lipovetsky, G. (1987), *L'empire de l'éphémère*, Paris, Gallimard.
- Miles, B. et Huberman, M. [1991], *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles: De Boek Université. Traduit de [1984], *Qualitative Data Analysis : a source book of new Methods*, Londres: Sage Publications.
- Mintzberg, H. [1983], *Power In and Around Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Morin, E. [1986], *La méthode III : la connaissance de la connaissance*, Paris: Seuil.
- Pascale, R. (1990), *Managing on the Edge*, New York: Touchstone, Simon & Schuster Building.

- Perret, V. (1994), *Les difficultés de l'action intentionnelle de changement : Dualité de l'action et ambivalence des représentations*, Thèse de doctorat nouveau régime, Dauphine, Décembre.
- Perret, V. et Ehlinger, S. (1995), Les représentations organisationnelles : source de reproduction ou de régénération du modèle organisationnel, *in Actes de la 4ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Vol.1: 468-486.
- Pettigrew, A. (1985), *The awakening Giant : Continuity and Change in ICI*, Oxford: Basil Blackwell.
- Quinn, J. [1980], *Strategies for Change : Logical Incrementalism*, Homewood, Ill: Irwin.
- Reitter, R. et Ramanantsoa, B. (1985), *Pouvoir et politique : Au delà de la culture d'entreprise*, Paris, Mc Graw Hill.
- Romanelli, E. et Tushman, M. [1986], Inertia, environments, and strategic choice : A quasi experimental design for comparative-longitudinal research, *Management Science*, 32: 608-621.
- Sainsaulieu, R. [1987], *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris: Presses de la fondation nationale des sciences politiques et Dalloz.
- Smith, K. [1984], Philosophical Problems in Thinking about Organizational Change, *in* Goodman, P. (Ed), *Change in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Thévenet, [1988], Plus c'est la même chose plus ça change, *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai: 89-92..
- Van de Ven, A. et Poole, M.(1988), Paradoxical requirements for a theory of organizational change, *in* Quinn, R. et Cameron, K. (Eds), *Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management*, 19-63, Cambridge, MA: Ballinger.
- Yin, R. (1989), *Case Study Research : Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Sage Publications.