

NOUVEAUX REGARDS SUR LE CHANGEMENT STRATEGIQUE ET ORGANISATIONNEL : UNE ETUDE EXPLORATOIRE

Jacques LEWKOWICZ
Professeur des Universités

Pascal KOEBERLE
Doctorant

Centre d'Etudes des Sciences Appliquées à la Gestion
Université Robert Schuman, Strasbourg III

Correspondance à :
Pascal KOEBERLE
Ecole de Management de Strasbourg
Université Robert Schuman (Strasbourg III)
Pôle Européen de Gestion et d'Economie
61 avenue de la Forêt-Noire
67085 Strasbourg Cedex
Tel : (33) (0)6 74 63 13 84
Fax : (33) (0)3 90 41 43 44
e-mail : pascalkoeberle@yahoo.fr

Résumé :

Nous rendons compte de la phase exploratoire de notre recherche d'une nouvelle théorie du changement stratégique et organisationnel. Notre démarche inductive s'appuie sur quatre études de cas, visant à construire un modèle en vue d'un travail ultérieur de 'pattern-matching'. Afin de comprendre les déterminants du changement organisationnel, nous nous appuyons sur un modèle qui superpose quatre niveaux (cognitif, organisationnel, sociétal et stratégique-économique) pour décrire quatre types de configurations. Après avoir distingué deux types de changement, nous introduisons le concept de désalignement comme amorce du processus de changement. Ce dernier, cependant, se produit sur la base d'un contrôle sur l'activité politique qui influe sur la capacité des managers à piloter le changement.

Mots-clés : changement configurationnel, désalignement, aspects ostensif et performatif des routines, régulation sociale, trajectoire stratégique.

NOUVEAUX REGARDS SUR LE CHANGEMENT STRATEGIQUE ET ORGANISATIONNEL : UNE ETUDE EXPLORATOIRE

Résumé :

Nous rendons compte de la phase exploratoire de notre recherche d'une nouvelle théorie du changement stratégique et organisationnel. Notre démarche inductive s'appuie sur quatre études de cas, visant à construire un modèle en vue d'un travail ultérieur de 'pattern-matching'. Afin de comprendre les déterminants du changement organisationnel, nous nous appuyons sur un modèle qui superpose quatre niveaux (cognitif, organisationnel, sociétal et stratégico-économique) pour décrire quatre types de configurations. Après avoir distingué deux types de changement, nous introduisons le concept de désalignement comme amorce du processus de changement. Ce dernier, cependant, se produit sur la base d'un contrôle sur l'activité politique qui influe sur la capacité des managers à piloter le changement.

Mots-clés : changement configurationnel, désalignement, aspects ostensif et performatif des routines, régulation sociale, trajectoire stratégique.

INTRODUCTION

L'objectif est de construire une théorie du changement, présentant deux caractéristiques. D'une part, nous tentons de déterminer l'origine du changement et son processus. Notre approche tente aussi de prendre en considération, non seulement les niveaux organisationnel et stratégique, mais également les niveaux cognitif et sociétal. A cette fin, nous avons choisi de prendre appui sur le modèle de Lam (2000, 2004) étendu (Lewkowicz, 2006), intégrant l'ensemble de ces niveaux.

De nombreuses recherches sur le changement organisationnel ont une orientation morphologique. Elles analysent la forme et le processus du changement. Greenwood et Hinings (1988, 1993, 1996), prenant la suite de Miller et Friesen (1984), Weber (1949), Burns et Stalker (1966) et Mintzberg (1979) développent une thèse se résumant ainsi : (1) les organisations se développent selon des archétypes (ou idéaltypes) résultant du couplage cohérent entre des schémas interprétatifs et des arrangements structurels spécifiques (notamment des domaines d'activité, des principes d'organisation et des critères d'évaluation) ; (2) le passage au cours du temps d'un archétype à un autre définit un itinéraire organisationnel (*organization's track*), une trajectoire, marquée par des mouvements de désalignement et de réalignement des composantes de chaque archétype. Les auteurs définissent une typologie morphologique de ces itinéraires : l'inertie, l'excursion avortée, la réorientation (comprenant la progression linéaire, l'oscillation et le retardement) et l'incohérence non résolue ; (3) l'itinéraire particulier d'une organisation est fonction du degré d'alignement entre les structures, les contraintes contingentes, les types d'engagement vis-à-vis des schémas interprétatifs actuels et alternatifs et l'incidence de la satisfaction des groupes d'intérêt dans leurs relations de pouvoir.

Il est possible d'opposer une approche weberienne du pouvoir, dans laquelle des règles bureaucratiques impersonnelles doivent être appliquées de manière stricte par les individus (Weber, 1968), à une approche crozérienne (Crozier, 1963 ; Crozier et Friedberg, 1977) dans laquelle le pouvoir résulte de sources d'incertitude à la disposition de tous les acteurs dans le système. Toutefois, ce point de vue peut être dépassé par celui de Feldman et Pentland (2003), dont le caractère dialectique inclut aussi bien la perspective weberienne (à travers l'aspect ostensif des routines) que la perspective crozérienne (à travers l'aspect performatif des routines). Les travaux de Courpasson (2000) sur la domination douce, peuvent être inscrits dans cette dialectique.

Mintzberg et Westley (1992) analysent aussi les formes du changement. Les dimensions de celui-ci sont relatives à la méthode (déductive ou inductive) au champ (stratégie,

organisation) aux moyens et processus (planifiés, émergents) et aux épisodes (développement, stabilité, adaptation, chaos et révolution). Quatre formes sont distinguées : sauts périodiques (alternance de stabilité et de révolution), oscillation (alternance de convergence et de divergence), cycle de vie (séquence ordonnée d'épisodes) et progrès continu (à base d'apprentissages inductifs). On notera la parenté de cette dernière forme avec les travaux de Weick et Quinn (1999) lesquels envisagent aussi la première forme ainsi que Tushman et Romanelli (1985) et Van de Ven et Poole (1995). Ces derniers envisagent aussi la troisième forme. Ils distinguent, de plus, des changements téléologiques (comprenant un processus d'apprentissage quant aux objectifs) et dialectiques (comprenant un mécanisme générateur de pluralisme, confrontation et conflit).

Adoptant un point de vue totalement différent Barnett et Carroll (1995) distinguent le contenu et le processus du changement dont nous proposons d'envisager l'interaction. Ceci suppose, d'une part, une analyse des composantes formant une configuration organisationnelle et des modalités qu'elles peuvent adopter, d'autre part une analyse de la régulation des composantes entre elles à l'occasion du changement. C'est dans ce cadre que se situent les travaux ici présentés.

La structure organisationnelle a souvent été présentée comme un système formel de règles, de statuts et de rapports d'autorité, mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif, lequel nécessite des ajustements de l'organisation à son environnement. On retrouve, ici, la marque de la perspective weberienne du pouvoir. D'autres préfèrent considérer que la structure émerge de schémas d'interactions relativement stables entre les acteurs de l'organisation (March et Simon, 1958 ; Ranson et al., 1980 ; Dow, 1988). Cette approche est sous-jacente à la théorie de la structuration de Giddens (1979) et à la conception crozérienne du pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977). Nous rejoignons l'idée que ce contraste, entre une structure formelle faite de règles d'une part, et une structure informelle faite d'interactions (et donc d'incertitudes) d'autre part, peut être utilement dépassé (Ranson et al., 1980). Notre perspective, configurationnelle (au sens de Mintzberg, 1979, et non de Dow, 1988), laisse la place à un tel dépassement.

Le modèle de Lam (2000, 2004), dans la lignée des travaux de Mintzberg (1979, 1983), identifie quatre configurations. L'un de ses principaux apports consiste à montrer que la structure organisationnelle n'est qu'un des éléments d'un corps plus vaste : la configuration. Celle-ci comporte de quatre composantes (cognitive, organisationnelle, sociétale et stratégique-économique), chacune étant munie de deux dimensions.

Le niveau cognitif croise les dimensions épistémologique (connaissances tacites ou explicites) et ontologique (connaissances individuelles ou collectives). Le niveau organisationnel croise le degré de standardisation de la connaissance et des processus de travail (forte ou faible) avec la nature de l'agent de connaissance essentiel, du point de vue de l'autonomie et du contrôle (l'individu ou le groupe). Le niveau sociétal croise la nature de l'appel aux ressources humaines (marché interne ou ouverture à l'externe) avec le degré de formalisation du système éducatif (élitisme ou reconnaissance élargie des savoirs). Le niveau stratégique-économique croise le type de métier (exploitation d'un métier hérité ou exploration vers un métier recherché) avec le type de valorisation (exclusive, actionnariale ou inclusive, partenariale).

Nous définissons quatre configurations : bureaucraties mécaniste et professionnelle, adhocratie (Mintzberg, 1979) et organisation de forme J (Aoki, 1986). Ces configurations sont représentées dans la figure 1.

La bureaucratie mécaniste se caractérise par des connaissances encodées (à la fois explicites et collectives). Sa composante organisationnelle attribue l'autonomie et le contrôle au sommet stratégique et à la technostructure (Mintzberg, 1979). Elle est marquée par une forte standardisation du travail. Sa composante sociétale correspond à un modèle bureaucratique, lequel associe un recours privilégié au marché interne en matière de recrutement, et une prévalence sensible de la possession de diplômes académiques : peu de crédit est accordé à l'expérience pratique. Sa composante stratégique-économique, croisant une valorisation partenariale (en ligne avec les exigences du développement durable) et l'exploitation d'un métier hérité, n'autorise qu'un apprentissage superficiel limitant l'innovation.

La bureaucratie professionnelle repose sur des connaissances encervelées (explicites et individuelles). Celles-ci sont détenues par des experts dont le travail s'effectue individuellement, en autonomie, et dans le strict respect de normes professionnelles et déontologiques. La composante organisationnelle situe donc l'autonomie et le contrôle au niveau de l'individu ; la standardisation est omniprésente. Un modèle sociétal professionnel en résulte, caractérisé par le recrutement de collaborateurs (quasi-)impérativement titulaires des diplômes académiques nécessaires, sur un marché ouvert. L'innovation, au plan stratégique-économique, est inhibée en raison d'un apprentissage étroit.

L'adhocratie s'appuie sur des connaissances incarnées (tacites et individuelles). Au niveau organisationnel, l'ajustement mutuel (Mintzberg, 1979) est prégnant. Le travail, loin d'être standardisé, est au contraire marqué par la flexibilité et la polyvalence.

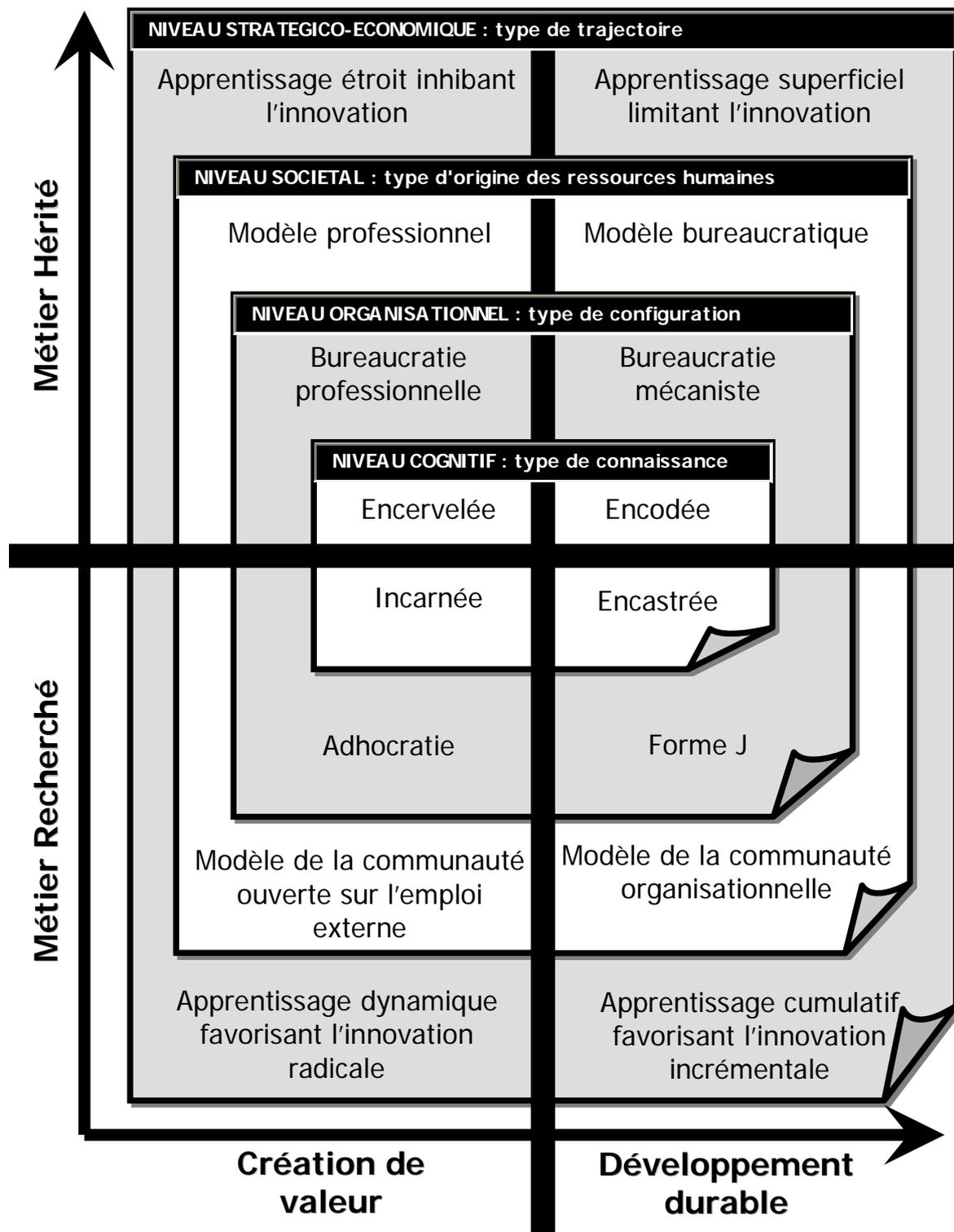


Figure 1 - Modèle de Lam (2000, 2004) étendu (Lewkowicz, 2006)

Les individus tirent leurs expertises des savoirs acquis dans la pratique, dont ils se servent pour faire face aux situations, en toute autonomie. La composante sociétale révèle une faible formalisation de l'éducation : les savoirs d'action bénéficient d'une reconnaissance au moins équivalente aux savoirs théoriques et académiques. De même, l'appel au marché du travail est

principalement externe, et s'effectue le plus souvent au sein d'un réseau interentreprises. Au niveau stratégique-économique, l'adhocratie privilégie l'exploration (March, 1991) d'un métier recherché (Lewkowicz et Lewkowicz, 2001). Elle se situe de préférence dans l'optique d'une création immédiate de valeur pour l'actionnaire. En somme, cette structure souple autorise un apprentissage dynamique favorisant l'innovation radicale.

L'organisation de forme J (Aoki, 1986) tente de combiner les avantages de la bureaucratie mécanistes et de l'adhocratie. Les connaissances sont encastrées (tacites et collectives) au sein de communautés de pratiques (Brown et Duguid, 1991). La composante organisationnelle dénote une faible standardisation du travail, tout en attribuant l'autonomie et le contrôle au niveau de groupes semi-autonomes. Du point de vue sociétal, la firme J accorde une reconnaissance égale à la formation théorique et à l'expérience de terrain. Elle privilégie le recrutement interne, de sorte à absorber les connaissances individuelles (Cohen et Levinthal, 1990 ; Kaplan et al., 2001). La stratégie est typiquement orientée sur l'exploration d'un métier recherché et sur une valorisation partenariale, véhiculant pleinement l'image de la firme socialement responsable (Lewkowicz et Koeberlé, 2008). L'association de ces caractéristiques aboutit à un apprentissage cumulatif, lequel favorise l'innovation incrémentale, potentiellement conservatrice (Lam, 2004).

La valeur réelle prise par une dimension doit être comprise comme le résultat d'une tension entre deux pôles, définissant une dimension selon un continuum. La réalité configurationnelle n'est donc pas dichotomique, mais dialectique. Néanmoins, en termes d'idéaltypes configurationnels, la dissociation analytique sous forme de pôles dimensionnels, reste possible.

On notera que la prise en compte des quatre niveaux cognitif, organisationnel, sociétal et stratégique-économique, rend les expressions *changement organisationnel* et *changement stratégique* inadéquates. Nous parlerons, plutôt, de *changement configurationnel*.

Quels sont les déterminants du changement configurationnel ? Dans une première partie, nous exposons les données empiriques. Dans une seconde étape, nous en développons notre interprétation conceptuelle.

1. TRAVAIL EMPIRIQUE

Dans cette section, nous caractérisons le changement configurationnel et discutons de nos choix méthodologiques. Nous explicitons, ensuite, le traitement de nos données empiriques.

1.1. LE CHANGEMENT : UNE PERIODE DE TRANSITION ENTRE DEUX ETATS STABLES

Ces états stables peuvent être interprétés comme le résultat de la récurrence des schémas d'interactions entre les individus. Mais, certains événements peuvent déformer, contredire ces modèles interactifs, engageant l'organisation dans une période de transition. Nous recherchons tout à la fois les causes et la nature de ces événements, provoquant ces engagements contradictoires, déclencheurs du changement configurationnel.

Les causes et la nature de cette évolution s'entremêlent et deviennent indissociables. C'est ce que nous verrons par la suite.

1.2. METHODOLOGIE

Notre stratégie de recherche repose sur quatre études de cas. Celles-ci se composent principalement d'entretiens individuels semi-directifs, incluant des individus situés à différents niveaux hiérarchiques et fonctionnels dans l'organisation (pour mieux trianguler les sources de données), et dont le nombre dans chaque organisation varie de deux à quatre selon la convergence des données obtenues, entre les entretiens d'une part, et entre les entretiens et les autres sources de données, d'autre part. Ces autres sources sont des documents d'entreprise (le cas échéant, rapports de responsabilité sociale, lectures de panneaux d'affichage), des observations directes de situations de travail diverses, ainsi que des informations tacites recueillies lors de discussions hors de tout contexte professionnel et/ou à travers une confirmation par des tiers.

Cette stratégie, qualitative, est compatible, avec une généralisation analytique (Yin, 1994). Ainsi, nous n'avons pas cherché à valider le modèle de Lam (2000, 2004), mais plutôt à le nourrir d'observations empiriques, dans une démarche d'exploration. En effet, lors des entretiens semi-directifs, nous avons orienté nos interlocuteurs vers une narration du passé. Adoptant une posture constructiviste, l'objectif n'est pas de découvrir une réalité objective, mais de déterminer comment une organisation se construit dans son changement. Le discours narratif est donc révélateur de cette construction, par sa récursivité (Robichaux, Giroux et Taylor, 2004). Il ne s'agissait pas d'observer les organisations à deux moments différents, pour constater, à la manière positiviste, le changement intervenu. Il s'agissait plutôt, à travers la narration de ce changement, de comprendre comment l'organisation a construit son changement. Ainsi, la rationalisation a posteriori, intervenant dans le discours recueilli, loin d'être à rejeter, présente au contraire l'intérêt d'une récursivité cristallisant les données essentielles sur lesquelles s'est construit le changement (Brown et Duguid, 1991 ; Boje, 1995 ; Giroux et Marroquin, 2005 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Weick, 2001 ; Bettis et

Prahalad, 1995 ; Robichaux, Giroux et Taylor, 2004). C'est alors que nous sont apparus des éléments de désalignement par rapport à ce qui était attendu dans les configurations de Lam. Ceci nous a amené à construire une théorie (au sens d'Eisenhardt, 1989) du changement, basé sur ce désalignement. Une démarche inductive convient bien à cet objectif.

Nous étudions quatre organisations, présentant des variations par rapport au modèle de Lam, qui ont attiré notre attention. Les configurations décrites par Lam sont des idéaltypes. Dans la réalité, les composantes gravitent autour d'un idéaltype, sans lui correspondre parfaitement. Une illustration intéressante est, ici, celle de la structure d'un atome (figure 2).

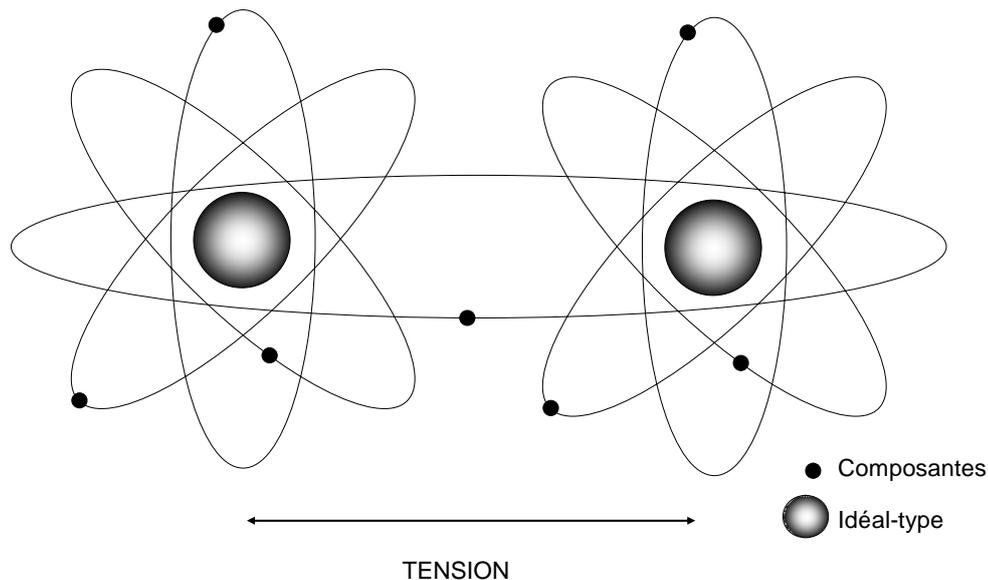


Figure 2 - Configuration théorique, configuration réelle

Nous prenons pour acquis que toute organisation se rapproche d'une configuration-type théorique. Les composantes cognitive, organisationnelle, sociétale et stratégique-économique constituent la couche externe, observable, de cette configuration. Chaque composante prend une valeur réelle proche de – mais toujours inégale à sa valeur théorique. Ainsi, ce que nous avons qualifié d'*état stable* dispose, néanmoins, d'une dynamique interne. Une dimension peut évoluer, prendre une valeur différente, par le phénomène de gravitation autour d'idéaltypes différents successifs (décrit ci-dessus, voir figure 2), tandis que d'autres dimensions restent plus stables. Ceci caractérise un désalignement (concept que nous définissons plus loin). Un changement configurationnel s'initie, et l'extrapolation de l'état stable d'arrivée doit porter sur la configuration-type autour de laquelle la dimension gravite à présent. La notion de gravitation n'est pas contradictoire avec celle de trajectoire : nous définissons une trajectoire comme le passage de la gravitation autour d'un idéaltype vers la gravitation autour d'un autre idéaltype.

Nous suggérons ainsi que la distance séparant les variables observées (les composantes configurationnelles) du concept mesuré (la configuration-type) comporte un intérêt méthodologique pour étudier le changement. Cette « mesure » imparfaite du concept par les variables, nous a mis sur la piste d'une nouvelle interprétation du changement configurationnel, fondée sur le concept de *désalignement*. Le tableau 1 explicite les variables que nous avons observées pour chaque composante du modèle de Lam (2004).

1.2.1. CHOIX DES VARIABLES OBSERVEES

Pour les deux dimensions de chacune des quatre composantes, le choix des variables observées prend appui d'une part sur les descriptions des configurations directement issues de Lam (2004) et Lewkowicz (2006), et d'autre part sur des questionnements théoriques et managériaux essentiels, soulevés par ces dimensions.

La dimension épistémique renvoie aux concepts d'internalisation, d'externalisation, de combinaison et de socialisation, comme modes de création de connaissances (Nonaka, 1994). Les variables associées visent à mettre en relation ces concepts aux objets de connaissance présents dans l'organisation étudiées, et reflétant les modes de création de connaissances dominants. Ces objets de connaissance sont, par exemple, les procédures écrites (item 1), les supports de communication, les documents internes,... (item 4). Un aspect complémentaire concerne la dynamique de ces objets : sont-ils rigides ou flexibles (item 2), récemment apparus ou plutôt obsolètes (item 3) ?

La dimension ontologique pose la question de la diffusion et de l'absorption des connaissances (Cohen et Levinthal, 1990). Les indicateurs s'intéressent à la nature du système d'informations (item 1), à l'existence d'une culture partagée favorisant la mise en commun des connaissances (item 2), et à l'existence de normes professionnelles ou déontologiques (item 3). Ces dernières donnent l'illusion d'un savoir collectif, alors qu'en réalité il s'agit d'un savoir individuel commun, lequel échappe aux individus non-spécialistes dans l'organisation.

La dimension 'degré de standardisation' appréhende la diversité sociale ou au contraire une forme de « clonage » organisationnel aboutissant à une discrimination (item 1), la structure organisationnelle formelle (item 2), le fonctionnement informelle, les 'marges de manœuvres permises' (item 3) et les interactions interindividuelles et intergroupes (item 4).

La dimension 'niveau d'autonomie' cherche à identifier l'origine du comportement de l'individu (interne à lui-même ou contrainte externe ? [item 1]).

Tableau 1 - Variables observées pour chaque composante du modèle de Lam étendu

Niveau et dimension (composantes)	Variables observées
Cognitif – dimension épistémique <i>(connaissance tacite / explicite)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Existence de procédures écrites 2.Degré de flexibilité des comportements par rapport aux procédures (tolérance) 3.Existence d’une volonté de formalisation des pratiques (et intensité) 4.Degré de formalisation : fiches de définition de fonction, organigramme, principaux canaux de circulation de l’information
Cognitif – dimension ontologique <i>(connaissance individuelle / connaissance collective)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Existence de systèmes de mise en commun de l’information 2.Nature et force de la culture organisationnelle dominante (normes et valeurs) 3.Existence de normes professionnelles et/ou déontologiques
Organisationnel – dimension degré de standardisation <i>(standardisation élevée / standardisation faible)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Niveau de standardisation des compétences (études et expériences similaires) 2.Type de structure organisationnelle 3.Possibilité d’initiative et de personnalisation du travail 4.Degré de coopération entre les individus et/ou entre les groupes de travail
Organisationnel – dimension niveau d’autonomie <i>(individuelle / organisationnelle)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Degré d’autonomie des individus ou groupes d’individus 2.Degré de démarcation des limites de l’activité individuelle 3.Présence d’experts individuels 4.Type de contrôle organisationnel
Sociétal – dimension marché du travail <i>(ouvert / interne)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Degré de stabilité de l’emploi 2.Possibilité de progression hiérarchique 3.Existence d’une formation interne préalable à la prise de fonction 4.Type du marché du travail
Sociétal – dimension système éducatif <i>(degré de formalisation élevé / faible)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Crédibilité relative accordée à la formation académique et aux acquis de l’expérience 2.Existence d’une connaissance académique formelle 3.Importance de la distance sociale entre les experts et les opérationnels
Economique – dimension nature du métier <i>(métier hérité / métier recherché)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Degré de dépendance de l’organisation à ses activités historiques 2.Vocabulaire utilisé pour décrire la stratégie d’entreprise 3.Degré d’inertie de la stratégie d’entreprise
Economique – dimension type de valorisation <i>(valeur actionnariale / développement durable)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Position éthique de l’organisation 2.Nature des indicateurs de gestion prioritaires (tableau de bord prospectif ?) 3.Conception des horizons temporels CT, MT et LT

Son périmètre d’activité est-il prescrit par l’organisation ou le groupe ou librement choisi (item 2) ? Existe-t-il des experts individuels aspirant à (ou résultant d’) une forte autonomie

individuelle (item 3) ? Le contrôle organisationnel place-t-il la pression sur l'individu, le groupe, certains groupes précis, l'organisation dans son ensemble (item 4) ?

La dimension 'marché du travail' examine la politique d'évaluation/sélection/promotion de l'organisation. L'emploi est-il durable, sûr (item 1) ? Quelles sont les perspectives d'évolution de carrière (item 2) ? Une formation interne est-elle nécessaire avant la prise de fonction, pour quelles raisons (item 3) ? S'agit-il d'une formation pratique ou théorique, s'agit-il d'un appel au conformisme ? Le marché du travail est-il ouvert, institutionnel, s'agit-il d'un marché-jugement, d'un marché-réseau (Bureau et Marchal, 2005 [item 4]) ?

La dimension 'système éducatif' implique le débat sur le poids respectif accordé à la formation théorique et à l'expérience professionnelle (item 1 et 2). De façon récurrente, cet aspect soulève des discussions empreintes de problématiques sociales et d'inégalité des chances autour du thème de l'Ecole (item 3).

La dimension 'nature du métier' vise à identifier la posture stratégique de l'organisation, entre exploitation et exploration (March, 1991). Elle observe la dépendance de l'organisation à ses activités héritées (Nelson et Winter, 1982 [item 1 et 3]). Le vocabulaire utilisé pour décrire la stratégie (item 2) varie de termes tels que « volume, chiffre d'affaires, accroissement des parts de marché, 'on ne change pas une façon de faire qui marche',... » à d'autres idées comme « amélioration continue, innovation, renouvellement, investissement, recherche et développement, qualité totale,... ».

Enfin, la dimension 'type de valorisation' identifie comment l'organisation appréhende la problématique du développement durable et de la responsabilité sociétale. Y a-t-il une adéquation entre les discours et les faits (item 1) ? Les indicateurs mettent-ils en avant la notion de 'triple bottom line' (People, Planet, Profit [item 2]) ? Les notions de court, moyen et long terme prennent-ils une signification universelle (item 3) ? Que peut-on apprendre d'éventuelles divergences à ce sujet ?

En somme, les variables observées permettent tout à la fois d'orienter l'entretien et d'explorer la véritable nature de la configuration, au gré des évocations suscitées par la discussion à nos interlocuteurs. Une relative ambiguïté des variables laisse l'interlocuteur libre de trouver une correspondance entre le thème abordé et sa réalité quotidienne.

1.2.2. EVALUATION DES VARIABLES (ITEMS) ET DES CONCEPTS (DIMENSIONS)

Chaque item du tableau 1 a été abordé avec chacun des interlocuteurs. Néanmoins, les réponses obtenues étaient parfois de nature très contrastée. Les variables ont alors été appréciées d'après trois critères. Premièrement, nous avons souvent constaté que certains items (pas toujours les mêmes), suscitaient des réponses immédiates. Cette spontanéité

augmente notre confort à l'égard de la réponse fournie. En contraste, une réponse obtenue après demande de reformulation de notre question est moins fiable. Par ailleurs, plus la reformulation est nécessaire et plus le risque d'orienter la réponse est élevé. Les réponses spontanées ont donc été recensées, puis surpondérées. Deuxièmement, les réponses se distinguaient par l'intonation, le débit, l'enthousiasme,... de l'interlocuteur : nous parlons d'intensité de la réponse. Lorsque cette intensité est forte, il est vraisemblable que l'interlocuteur réfère à une expérience vécue et significative. Toutefois, un risque existe que l'intensité traduise une partialité et, donc, un renforcement du biais lié à la position de l'individu, pouvant aboutir à la formulation d'un discours destiné à nous convaincre que « ce » point de vue correspond à « la vérité ». Ce risque a été limité par une question simple, posée en fin d'entretien pour chaque item particulièrement intense, telle que : « vous avez parlé de.... Cela semble important dans l'entreprise. Pourriez-vous m'en dire plus ? Quel est votre point de vue ? ». Il s'agissait d'évaluer la mesure dans laquelle le point de vue était isolé ou partagé dans l'organisation. Troisièmement, la fiabilité est renforcée lorsque le sens de la réponse est récurrent. Plutôt que de proposer une reformulation cherchant la confirmation de l'interlocuteur (ce qui pourrait faire correspondre une réponse à un souhait, ou un a priori, du chercheur), la récurrence émergeait naturellement du discours. En effet, les composantes cognitive, organisationnelle, sociétale et stratégique-économique soulèvent parfois des points communs (par exemple, la dominance de connaissances explicites, au niveau cognitif, appelle des réponses proches de celles concernant l'importance de la possession de diplômes académiques, au niveau sociétal). Ces zones de récurrences, outre le fait qu'elles renforcent la fiabilité d'une réponse, fournissent des éléments de validation du modèle de Lam (2000, 2004).

Il ressort que les données collectées pour chacun des items sont inégalement fiables. La mesure des dimensions répond alors à la logique suivante : plus la fiabilité est forte, plus la dimension est appréciée avec confort. Lorsque les items convergent, le repérage de l'organisation dans le modèle de Lam la situe vers l'extrémité appropriée de la dimension. Au contraire, lorsque les items divergent, l'organisation est davantage centrée sur l'axe correspondant à la dimension mesurée.

1.3. CUEILLETTE ET TRAITEMENT DES DONNEES

Les figures 3 à 6 (ci-après) indiquent le résultat des diagnostics des composantes configurationnelles. Dans un souci de transparence, nous décrivons ici les principales décisions récentes qui ont retenu notre attention dans les quatre organisations.

Alpha met en place, depuis le mois de juin 2006, un nouvel outil de contrôle des coûts des projets. Jusqu'alors, les chefs de projets géraient l'avancement physique et les coûts de façon intuitive, à leur discrétion. Le nouvel outil représente par conséquent un changement sensible pour ces responsables.

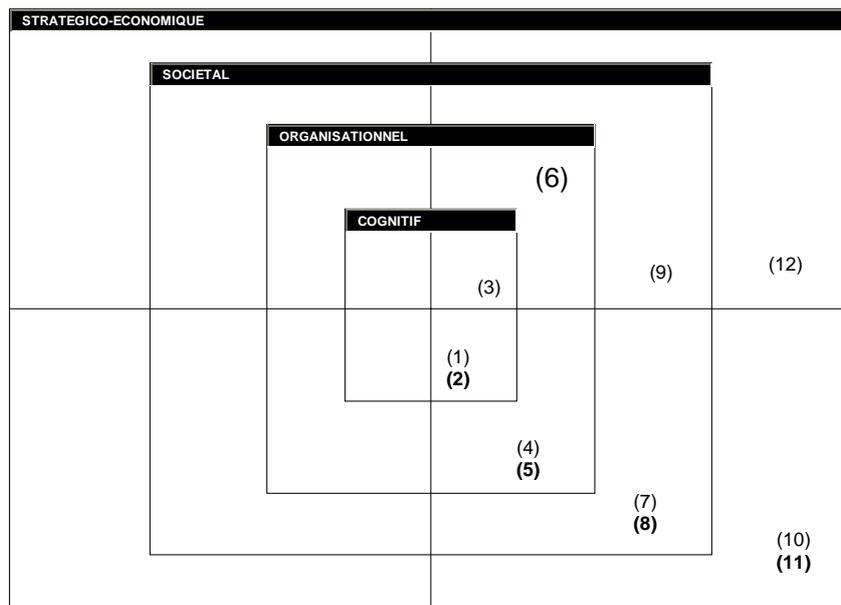
Bravo se concentre depuis 1996 sur la reconstruction d'un avantage concurrentiel, suite à une période de difficultés financières. Ceci se concrétise par d'importants investissements (mobilier, équipements, communication,...). Notre intérêt porte sur ce changement de source d'avantage compétitif : la Direction de Bravo souhaite comprendre pourquoi ce changement n'a toujours pas apporté les résultats escomptés, après dix années d'efforts.

Charlie a pour objet de promouvoir le développement des entreprises de sa zone de compétence. L'organisation est actuellement le théâtre d'un changement organisationnel (restructuration). Tandis que les opérationnels étaient jusqu'alors spécialisés par domaines (artisanat, création d'entreprise, projets innovants,...), la direction leur demande désormais de se spécialiser selon l'importance des dossiers. D'après certains interlocuteurs, cette évolution représente une transition assez douloureuse : « *Le changement qui vient n'est peut-être pas un progrès [...], ils font ça parce qu'ils veulent que des gens partent* », nous raconte en particulier l'un d'entre eux.

Enfin, Delta a été confrontée durant la dernière décennie à la libéralisation du secteur des télécommunications. L'intensification de la concurrence a provoqué des difficultés financières au début des années 2000s. D'importantes restructurations ont été réalisées en vue de redresser l'entreprise. Notre intervention se déroule au moment où l'organisation a renoué avec la rentabilité. Pour effectuer son diagnostic, nous nous plaçons au niveau d'une agence, dont nous observons le fonctionnement dans ses relations au sein de l'organisation dans son ensemble.

A présent, connaissant les configurations de départ et d'arrivée d'une part, et le contenu des changements récents dans chaque organisation d'autre part, nous nous intéressons à l'interprétation des données, pour comprendre le changement.

Figure 3 - Diagnostic du cas Alpha



NB : les éléments en gras indiquent les dimensions invariantes, d'où l'ancrage dans la partie droite de la figure.

(1) « Dans l'urgence, notamment pour respecter les délais, on passe outre les procédures [...] ; la satisfaction et la fidélité des clients sont en jeu » (item 2).

(2) Présence d'un équilibre de routines organisationnelles et de procédures. Obligation de mobilité interne favorisant le partage des connaissances.

(3) « Tout ce qui est dit doit être écrit » (risque de renforcement du principe).

(4) Equipes changeantes et mobilité interne forment des personnels polyvalents, aux compétences peu standardisées.

(5) L'autonomie et le contrôle relèvent des groupes projets ; les individus ne sont pas experts fonctionnels ; les membres issus des différentes fonctions coopèrent.

(6) « Le responsable projet a moins de poids que le hiérarchique » (item 9). Le principal projet émane du sommet hiérarchique, dans le cadre d'une logique « top-down ».

(7) Formation académique et expérience professionnelle bénéficient d'une reconnaissance équivalente ; « il est interdit de porter une cravate, [...] le bâtiment est sur un seul étage, [...] le mobilier est le même pour tout le monde » (item 22).

(8) Stabilité de l'emploi à long terme chez l'employeur ; larges possibilités de progression de carrière le long de la hiérarchie, sur la base d'un système d'évaluation collectif ; ce système d'évaluation est manipulé par les équipes pour assurer la progression de chaque individu (tout en éliminant les « moutons noirs »).

(9) Les signes matériels de réduction de la distance sociale (pas de cravate,...) sont parfois compris comme des incitations à intérioriser la distance sociale, ce qui contribue à la renforcer.

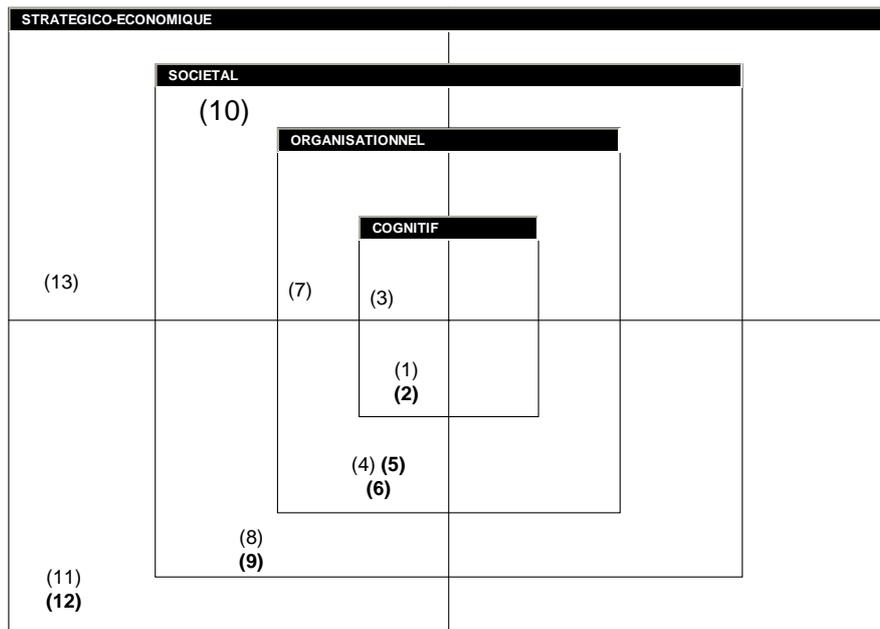
(10) Focalisation sur l'innovation, culture de l'amélioration continue, historique significatif en recherche et développement.

(11) Développement de l'éco-conception ; reconnaissance récente de certaines dégradations environnementales passées ; engagement volontariste en faveur des accords de Kyoto.

(12) "That's my biggest worry for [Alpha]. I don't see a new growth engine that's comparable to what they've enjoyed in the past" (interview de Christensen).

Diagnostic : Alpha est une organisation de forme J, susceptible de se transformer en bureaucratie mécaniste.

Figure 4 - Diagnostic du cas Bravo



NB : les éléments en gras indiquent les dimensions invariantes, d'où l'ancrage dans la partie gauche de la figure.

(1) « Les tâches sont effectuées, mais les fiches ne sont pas remplies » (items 1 et 3).

(2) La principale qualité demandée à un salarié est un savoir-être en société (qualités relationnelles, sens du contact,...), qui est individuel.

(3) Tentatives répétées mais vaines (jusqu'ici) de formalisation du travail.

(4) Peu de standardisation du travail ; interchangeabilité des individus ; « L'outil informatique pour la prise en charge des clients est très simple à manipuler » (item 8).

(5) Les salariés sont individuellement responsables de leur fonds de caisse ; le rythme de travail est laissé à l'appréciation de chacun.

(6) La direction envisage de restreindre l'autonomie individuelle aux personnels qu'elle juge – unilatéralement – compétents/experts.

(7) « Laxisme de la Direction » ; « L'autonomie est beaucoup trop large » (item 12) ; remise en cause de l'ajustement mutuel.

(8) Absence de formation académique spécifique ; valorisation des compétences acquises dans la pratique.

(9) Turnover de 66% ; peu de possibilités de promotion hiérarchique ; problème de débauchage et de fidélisation.

(10) « Je roule dans une voiture de luxe [...], [les salariés] voient ça d'un mauvais œil, alors que je l'ai eue d'occasion, au même prix qu'ils ont eu la leur » (item 22) ; perception croissante d'une distance sociale.

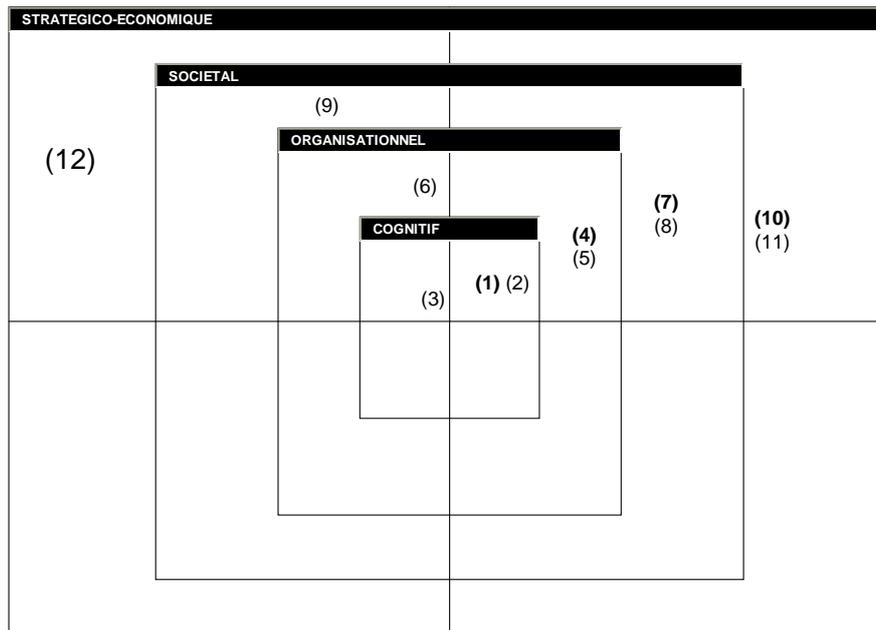
(11) « Tout a été refait pour changer l'image et [le sentiment de] sécurité » ; « tenue correcte exigée » (item 24) ; nécessité de reconstruire rapidement un avantage concurrentiel.

(12) « La conjoncture et la concurrence incitent à un pilotage par la trésorerie » ; « maintenant, c'est seulement la rentabilité à court terme » (item 27).

(13) La contrainte financière limite la longévité du comportement exploratoire, très coûteux.

Diagnostic : Bravo est une adhocratie, susceptible d'évoluer vers une bureaucratie professionnelle.

Figure 5 - Diagnostic du cas Charlie



NB : les éléments en gras indiquent les dimensions invariantes, d'où l'ancrage dans la partie haute de la figure.

(1) Normes et procédures liées au Code des Marchés Publics ; fiches de poste détaillées ; communication formelle privilégiée : « les informations circulent généralement par la liste globale de mails » (item 4).

(2) « Tout se sait avant la note de service » (item 5), grâce à la diffusion des connaissances par email et à travers les réunions.

(3) « J'ai énormément de choses dans la tête que personne ne saura quand je vais partir » (méthodes personnelles de travail avec Excel, par exemple).

(4) Standardisation des processus de travail : « il y a un tronc commun de choses qui restent [...] et parfois quelques activités qui se rajoutent et varient » (item 10).

(5) Contrôle par l'organisation : logique top-down ; obligation du visa d'un supérieur pour approbation.

(6) « En principe, on n'a pas d'autonomie. Mais le plus souvent, le contrôle se résume à faire signer les documents par le responsable ».

(7) Gradation formelle par concours administratif ; forte distance sociale : « le bâtiment est comme l'organigramme » ; « les choses importantes, c'est au premier étage [où] ils ont des fauteuils en cuir » ; « les relations sont parfois tendues entre les groupes [...] les capacités relationnelles sont importantes (item 22).

(8) « Stabilité de l'emploi à 90% » ; « assez lente progression hiérarchique ; il faut le concours » ; « il faut gravir les échelons et attendre que les places se libèrent » ; « le succès au concours ne signifie pas qu'on est compétent pour le poste ; on apprend plus ou moins sur le tas » (item 16, 17 et 18).

(9) Tendance à recruter des contractuels n'ayant pas validé le concours correspondant à leur poste ; instabilité croissante de l'emploi ; maintien de la distance sociale.

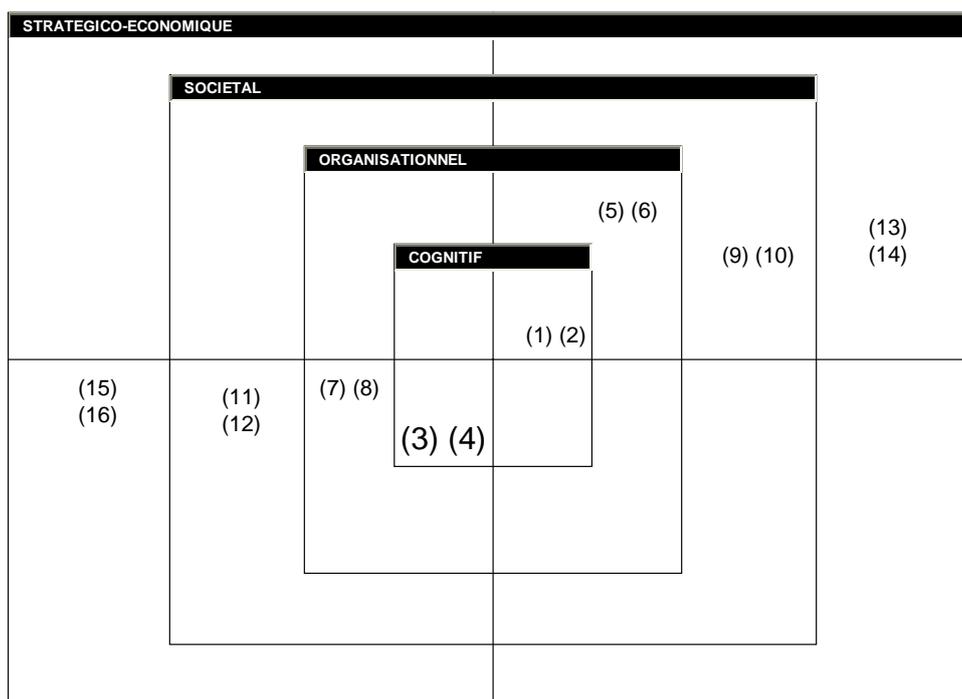
(10) Stratégie historique constante : « il s'agit de faire de la subvention » ; « on ne peut pas, du jour au lendemain, cesser les subventions » ; « on fait pour 80% de la subvention [...] très peu d'actions » (item 24 et 25).

(11) Coexistence d'objectifs économiques (création d'entreprises,...), sociaux (création d'emploi,...) et environnementaux (transport en commun,...).

(12) « Le meilleur indicateur de performance, c'est la réélection ; on a donc une certaine valorisation à court terme [...] : servir les intérêts des élus ».

Diagnostic : Charlie est une bureaucratie mécaniste, susceptible de se transformer en bureaucratie professionnelle.

Figure 6 - Diagnostic du cas Delta



NB : Le diagnostic de Delta ne fait apparaître aucune dimension invariante. La position à l'intérieur de la figure varie sur toutes les dimensions.

- (1) « Les vendeurs doivent se conformer à un protocole standard pour accueillir le client, en cinq étapes ; ils se font rappeler à l'ordre lorsqu'ils ne l'appliquent pas » (item 2).
- (2) Partage des connaissances : « on ne part pas sans avoir formé une autre personne » (item 5) ; système d'information et procédure à respecter. Procédures en cas d'absence de procédure.
- (3) « Parfois, les procédures sont ridicules [...] ; on fait remonter » ; « les procédures peuvent s'adapter quand ça ne va pas » (item 2).
- (4) « Les autres agences nous contactent pour aligner leurs propres offres » (item 5). Mais la mise en commun ne se fait que si un client transmet – par hasard – l'information sur une offre.
- (5) Tâches répétitives suivant des protocoles quasi-scientifiques, élaborés par la technostructure.
- (6) Contrôle de l'application des procédures par un organisme extérieur, mandaté par la technostructure. Celle-ci détermine les objectifs et évalue les performances.
- (7) Volonté locale de personnaliser la relation client, et de se coordonner par ajustement mutuel.
- (8) « Les anciens et ceux qui utilisent personnellement les produits sont considérés comme des experts à qui on s'adresse lorsqu'on ne sait pas comment faire » (item 12 et 14).
- (9) Stabilité de l'emploi ; possibilités de promotion hiérarchique ; politique de reconversion plutôt que de licenciement.
- (10) « Un niveau minimal de Bac+2 est demandé pour rentrer » (item 20) ; distance sociale entre le manager et les vendeurs (véhicule, ordinateur portable, badge, pas de gilet).
- (11) Les fonctionnaires sont incités à partir ; possible décentralisation du recrutement.
- (12) « Le niveau minimal demandé n'est pas justifié » ; « ça s'oppose à la politique de diversité » ; « la formation universitaire n'est pas indispensable » (item 20 et 21).
- (13) Exploitation des technologies actuelles : faible innovation technologique.
- (14) Communication sur le développement durable (site Internet, messages publicitaires) ; facture numérique.
- (15) « On n'est plus seulement sur la téléphonie ; on fait de la TV numérique, Internet, ... » ; « depuis l'ouverture du marché, on cherche à se différencier plutôt qu'à faire du volume » (item 25).
- (16) Localement, priorité à la réalisation des objectifs commerciaux mensuels : « les concurrents mangent de la clientèle, mais les clients reviennent » (item 24).
- Diagnostic : Delta est une bureaucratie mécaniste, susceptible d'évoluer vers un réseau d'adhocraties.

2. UNE NOUVELLE INTERPRETATION DU CHANGEMENT CONFIGURATIONNEL

2.1. NATURE DU CHANGEMENT

En vue de répondre à cette question, nous proposons d'ajouter aux concepts classiques de l'apprentissage organisationnel (simple et double boucle) le concept de *type de changement* permettant le passage d'une configuration à une autre.

2.1.1. Changement de type I et changement de type II

A chaque configuration correspondent un rythme d'apprentissage et un type d'innovation privilégiée comprenant des apprentissages en simple boucle et en double boucle (Argyris et Schön, 1978). Ces apprentissages provoquent des changements qui ne modifient pas la configuration de l'organisation. Ainsi, par exemple, une firme J de l'automobile basée sur des valeurs de recherche, pour ses produits, de la vitesse et de la sécurité, peut choisir de rompre avec ces valeurs (et pratiquer un apprentissage « en double boucle ») pour adopter celles relatives à la protection de l'environnement sans, pour autant, cesser d'être une firme J. Nous définissons ce genre de changement : changement de type I. Les configurations se distinguent entre elles par le dosage entre simple et double boucle (Argyris et Schön, 1978, p.25).

Par ailleurs, il existe un changement de type II, désignant les changements qui déclenchent le passage d'un quadrant à l'autre de la figure 1. Ainsi, lorsqu'une adhocratie du secteur de l'informatique recrute son personnel, de plus en plus distinctement, sur la base du diplôme, celle-ci se transforme en bureaucratie professionnelle. L'organisation se démarque désormais par ses salariés experts-individuels, éventuellement envoyés « en régie », sur le terrain, lesquels succèdent à une équipe de collaborateurs encline au bricolage, comme ressource stratégique fondamentale. Dans cet exemple, l'organisation conserve la priorité donnée à la rapidité du dépannage des clients, à travers le maintien des indicateurs normalisés mesurant cette satisfaction. Les valeurs soutenant les théories en usage demeurent ainsi inchangées. En conséquence, le changement de type II est également compatible avec un apprentissage en simple boucle. Selon Lant et Mezias (1992) la distinction entre apprentissage du premier et second ordre issue de Watzlawick, Weakland et Fisch (1974) est comparable à celle d'Argyris et Schön (1978). En définitive, types d'apprentissage et types de changement sont des catégories conceptuelles différentes.

2.1.2. Le désalignement des composantes de la configuration

Les changements de type I et II correspondent à deux mouvements distincts du changement. Le premier correspond à un rythme de croisière de changement propre à une

configuration donnée ; le second renvoie à l'adoption d'un nouveau rythme de croisière de changement aboutissant à changer de quadrant. Ce dernier s'explique par le concept de désalignement. Chaque configuration supposant l'alignement de valeurs spécifiques (et cohérentes entre elles) prises par les quatre composantes du modèle de Lam étendu, le désalignement réfère à la situation dans laquelle une des composantes ne respecte plus cette cohérence. Ce désalignement provoque un déséquilibre de la configuration. Les autres composantes sont attirées par la première. A l'issue du processus, l'organisation se stabilise dans une nouvelle configuration (figure 7). Ce *réalignement* est la marque d'une stratégie émergente, appelant une nouvelle cohérence, dont les différentes logiques ont été décrites par Van de Ven et Poole (1995).

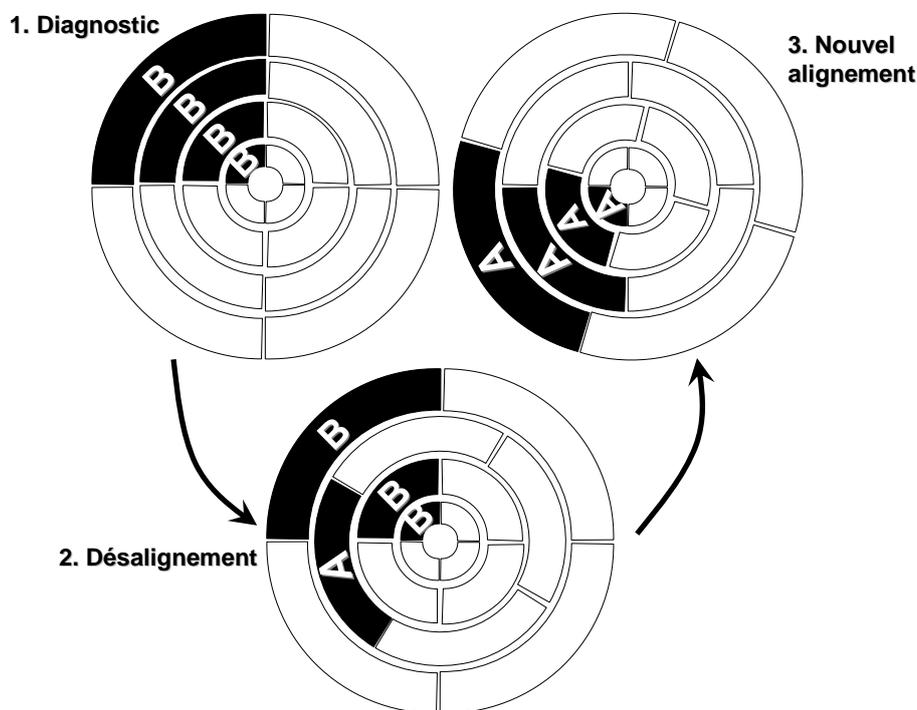


Figure 7 – Le désalignement

Nous posons, dès lors, le questionnement managérial suivant : comment ce processus de désalignement peut-il être piloté ? Comment les managers peuvent-ils exercer un contrôle sur l'évolution de la configuration ?

2.2. LE PILOTAGE DU CHANGEMENT

Piloter le changement requiert de localiser les leviers d'action possibles. Ces leviers constituent le potentiel de pilotage. Dans un second temps, nous montrons les éléments nécessaires au pilotage.

2.2.1. Repérage du potentiel de pilotage

Pour expliquer le passage de l'une des configurations à une autre, nous faisons appel aux relations de pouvoir entre les acteurs. Feldman et Pentland (2003) proposent une nouvelle interprétation des routines organisationnelles. Celles-ci seraient potentiellement source de changement. En effet, elles présentent à la fois un aspect « ostensif » (*ostensive aspect*), correspondant à l'approche managériale, et un aspect « performatif » (*performative aspect*) exprimant les vues des opérationnels (Feldman et Pentland, 2003, p.110). Toutefois, ceci ne correspond pas à la distinction entre centralisation et décentralisation. Ce couple porte sur la question de l'origine de la légitimité du pouvoir (centre ou périphérie), tandis que le couple ostensif/performatif porte sur la question du résultat effectif de l'exercice du pouvoir (stricte exécution des routines ou adaptation de celles-ci). En outre, le couple centralisation/décentralisation porte sur les aspects formels du pouvoir, alors que le couple ostensif/performatif oppose justement ses aspects formels et informels. La souplesse des managers dans la mise en œuvre des routines rend légitimes les pratiques performatives : le contrôle sur l'activité des opérationnels est, dans ce cas, limité. Pourtant, il importe aux managers que les opérationnels exécutent les tâches qui leur sont assignées. Plus le contrôle est réduit, plus l'incertitude perçue par les dirigeants quant à cette exécution est grande. Ainsi, les schémas cognitifs des managers les empêchent de renoncer totalement à leurs pouvoirs. Dans le cas où existe, néanmoins, un renoncement partiel au pouvoir, et un renforcement de celui des opérationnels, ce dernier s'appuie sur la capacité des opérationnels à interpréter les directives générales provenant des managers. Nous avançons qu'à chaque configuration correspond un type d'interaction particulier entre l'ostensif et le performatif. Par suite, le changement de type II résulte d'une évolution de cette interaction. La figure 8 montre comment les aspects ostensifs et performatifs selon leur poids respectif caractérisent les quatre quadrants du modèle de Lam (2004) étendu.

Les configurations A, B, C, D se caractérisent par un degré différent de rigidité des managers quant à l'application stricte des routines. Selon le cas, la combinaison d'ostensif et de performatif est différente. L'un comme l'autre des deux aspects peut jouer soit un rôle dominant soit dominé.. Soit l'un des deux aspects domine l'autre. Soit les deux sont dominants, plus exactement à considérer sur un pied d'égalité (cas de la firme J). Soit les deux sont dominés par un contexte hors du contrôle de la firme (cas de la bureaucratie professionnelle) Les organisations mécaniques et organiques (Burns et Stalker, 1966) portent l'accent respectivement sur l'aspect ostensif et sur l'aspect performatif des routines. Lorsque les opérationnels disposent d'une grande latitude d'action, l'innovation est encouragée.

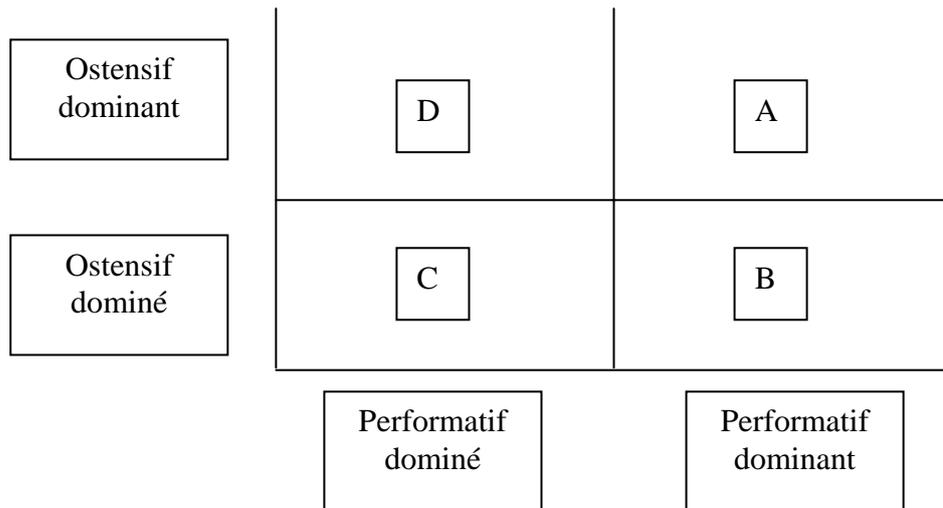


Figure 8 - Interactions entre les aspects ostensif et performatif des routines et configurations

Certes, il ne peut pas exister de performatif sans qu’existent, au préalable, des routines munies de leur aspect ostensif. Mais le performatif se développe grâce à des processus de sensemaking, d’organizing et d’enacting (Daft et Weick, 1984 ; Weick, 1987 ; Stacey, 1993). Ces processus existent dans toute organisation, mais se développent moins bien dans celles où l’ostensif est dominant. L’ostensif, lorsqu’il domine, laisse plus de place à un changement délibéré, porté par une vision de l’avenir de l’entreprise. Le performatif, lorsqu’il domine, laisse plutôt la place à un changement émergent. La firme J, dans la mesure où le performatif et l’ostensif s’équilibrent (les deux étant dominants) est intermédiaire entre ces deux cas : le changement peut être autant émergent que délibéré. Lorsque les deux aspects s’équilibrent (les deux étant dominés), le changement est difficile et rare.

Quant au changement de configuration, il s’expliquerait selon le processus suivant. Le passage d’un quadrant A, B, C ou D à un autre (ou changement de type II) s’explique par la modification de la nature des relations de pouvoir à l’intérieur de l’organisation.

La figure 9 ci-dessous synthétise l’examen du potentiel de pilotage du changement, ainsi que les propositions de recherche qui supportent notre approche.

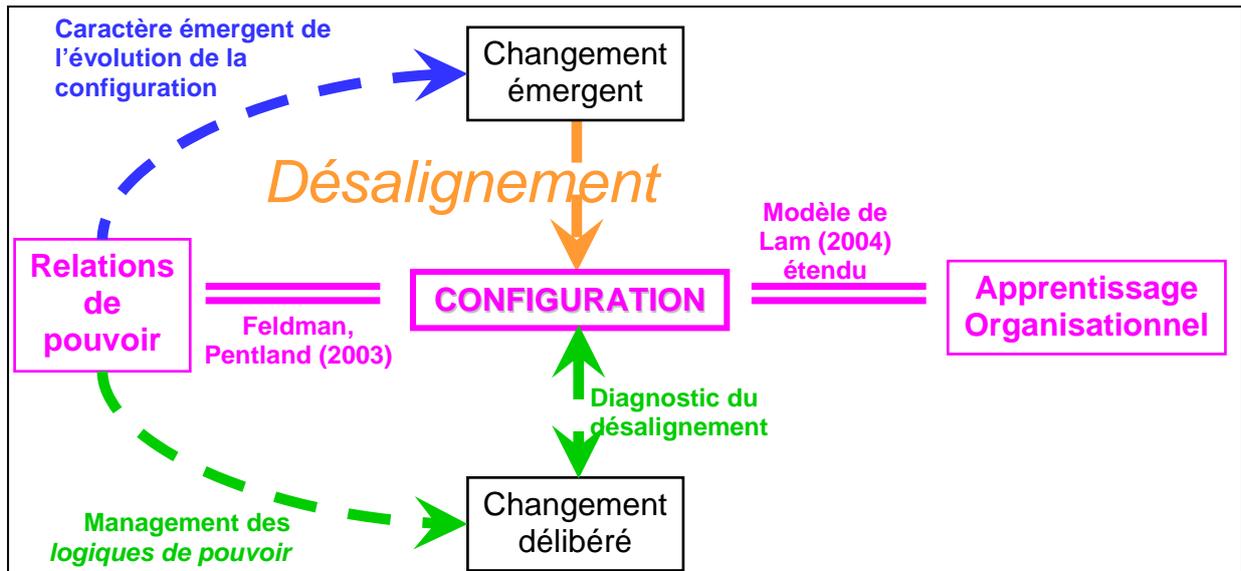


Figure 9 : Dialectique du changement émergent et du changement délibéré

En définitive, le potentiel de pilotage se situe dans le diagnostic du désalignement et dans le management des relations de pouvoir entre ostensif et performatif.

2.2.2. Conditions nécessaires au pilotage du changement (agenda pour une recherche future)

Dans la recherche d'une interprétation du désalignement, la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000) apporte de premiers éclairages. Cette théorie identifie différents degrés de motivation, constituant un continuum d'autodétermination. L'autodétermination est d'autant plus forte que les individus sont autonomes et perçoivent un sentiment de compétence et d'appartenance à l'organisation. Par suite, plus l'autodétermination est forte et plus les individus adoptent un comportement apprenant. En somme, cette théorie permet une distinction entre les configurations organiques (autodétermination élevée) et les configurations bureaucratiques (autodétermination faible). En revanche, elle ne révèle pas les différences entre les deux formes bureaucratiques, ni entre les deux formes organiques.

Une adaptation de la théorie de l'autodétermination, issue de notre démarche exploratoire inductive, résout cette ambiguïté. Cette adaptation passe par les concepts de macro-régulation et de micro-régulation. Il s'agit d'introduire, dans la description des configurations, les différents types d'interaction entre les responsables de l'organisation et les opérationnels. Par ailleurs, la récente théorie de l'approche transactionnelle de l'action (Zacklad, 2006) insiste sur cette interaction. La figure 10 fait apparaître les formes d'interactions possibles.

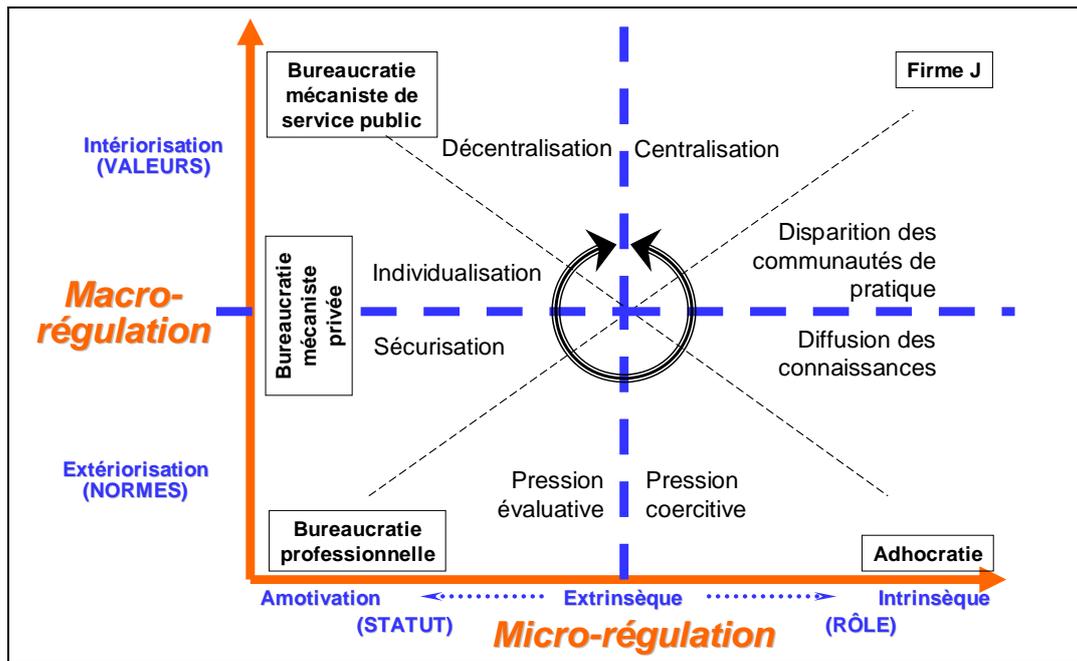


Figure 10 - Modes de régulation sociale

(exemple de lecture : le passage de la firme J à la bureaucratie mécaniste de service public, résulte de décisions qui centralisent le pouvoir).

D'une part, la macro-régulation correspond à la façon dont les messages de régulation sont adressés par les managers aux opérationnels. Dans l'interaction entre les responsables de l'organisation et les opérationnels, elle représente donc les premiers cités. Ceux-ci peuvent rechercher une intériorisation de valeurs de la part des individus, lesquels doivent alors mettre à jour leurs représentations mentales. Inversement, les managers peuvent opter pour une extériorisation, qui implique une adaptation comportementale des individus à des normes (objectifs quantifiés, procédures, codes déontologiques,...). Il en résulte une responsabilité des individus quant à l'atteinte de cette adaptation.

D'autre part, la micro-régulation représente, dans l'interaction, le niveau des opérationnels. Elle correspond au continuum d'autodétermination de Deci et Ryan (2000), faisant ainsi apparaître deux pôles. D'un côté, l'amotivation désigne la situation dans laquelle les individus se désintéressent et se désengagent de leur activité. De l'autre, la motivation intrinsèque représente la situation dans laquelle les individus exercent leur activité pour le plaisir et la satisfaction immédiate qu'ils en retirent. Entre les deux, la motivation extrinsèque réfère à des situations nuancées, dans lesquelles l'engagement des individus s'obtient par la mise en œuvre de mécanismes – plus ou moins coercitifs – d'incitation et de sanction.

Le croisement des deux dimensions prolonge la description des configurations. Il s'agit d'une typologie continue, capable de rendre compte des nuances et de la volatilité de la

satisfaction des individus vis-à-vis de leur implication dans leur organisation. On notera que ceci laisse la place à l'idée d'un désalignement. Chaque quadrant décrit ce que nous appellerons désormais un *mode de régulation sociale*, qui se repère par un couple {*micro-régulation ; macro-régulation*} donné. A chacun des modes de régulation sociale correspond une configuration du modèle de Lam (2004). Toutefois, les données du terrain suggèrent de distinguer, parmi les bureaucraties mécanistes, les firmes privées des organisations de service public. Celles-ci se caractérisent par des choix différents en termes de macro-régulation.

Ainsi, le modèle de Lam n'est qu'une typologie des configurations, alors que nous essayons ici d'établir une explication de la dynamique du passage d'une configuration à une autre. L'intérêt de cette nouvelle description des configurations réside alors dans ce qu'elle permet d'observer l'impact de chaque décision opérationnelle sur l'évolution de la configuration. Ainsi, par exemple, une firme J qui accumulerait des décisions correspondant au mode de régulation de l'adhocratie, évoluerait progressivement de celle-là à celle-ci. Il s'agit donc d'un premier pas vers un outil de diagnostic anticipé du désalignement.

Enfin, le changement de configuration résulte de décisions qui activent les mécanismes mentionnés dans les huit « portions » de la figure 10. Toutefois, la perspective politique, déjà évoquée, rappelle que les managers n'ont pas toujours les mains libres pour prendre les décisions qu'ils souhaiteraient, correspondant à ces mécanismes. Dans cette perspective, l'activité politique correspond à la résistance au changement. A présent, nous allons analyser cette correspondance.

CONCLUSION

Pourquoi et comment une organisation change-t-elle de forme ? Nous considérons que le changement de configuration se produit en cas de *désalignement* des composantes de celle-ci. Les configurations se distinguent par le degré de légitimité accordé d'une part aux directives émanant des responsables de l'organisation, et d'autre part à leur mise en œuvre par les salariés exécutants. Le changement configurationnel correspond alors à une modification de la structure de légitimité. Des pistes pour diagnostiquer le désalignement sont proposées, à travers les concepts de micro-régulation et de macro-régulation.

REFERENCES

- Aoki, M., 1986, "Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm", *American Economic Review*, Vol. 76, No. 5, pp. 971-983.
- Argyris, C. and Schön, D.A., 1978, *Organizational Learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading MA.
- Barnett, W.P., Carroll, G.R., 1995, "Modeling internal organizational change", *Annual Review of Sociology*, Vol. 21, Issue 1, pp. 217-236.
- Bettis R., Prahalad C.K., 1995, "The dominant logic: retrospective and extension", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, p.5-14.
- Boje, D. M., 1995, « Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-land" », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 997-1035.
- Brown, J.S., Duguid, P., 1991, "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation", *Organisation Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 40-57.
- Bureau, M.-C., Marchal, E., 2005, "Pluralité des marchés du travail et qualité des intermédiaires", Document de travail No. 48, Centre d'Etudes de l'Emploi.
- Burns, T., Stalker, G.M., 1966, *The Management of Innovation*, 2nd ed. London : Tavistock.
- Cohen, W., Levinthal, D., 1990, "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 128-152.
- Courpasson, D., 2000, "Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies", *Organization Studies*, Vol. 21, No. 1, pp. 141-161.
- Crozier, M., 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, Paris.
- Crozier, M., Friedberg, E., 1977, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.
- Daft, R.L., Weick, K.E., 1984, "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 284-295.
- Deci, E.L., Ryan, R.M., 2000, « Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being », *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, 68-78.
- Dow, G.K., 1988, "Configurational and Coactivational Views of Organizational Structure", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 53-64.
- Eisenhardt, K.M., 1989, "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- Feldman, M.S., Pentland, B.T., 2003, "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, pp. 94-118.
- Giddens, A., 1979, *Central problems in social theory*, Berkeley, CA : University of California Press.
- Giroux N., Marroquin L., 2005, « L'approche narrative des organisations », *Revue Française de Gestion*, n° 159.
- Greenwood, R., Hinings, C.R., 1988, « Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change », *Organization Studies*, Vol 9, N°3, 293-316, 1993,
- Greenwood, R., Hinings, C.R., 1993, « Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes », *Academy of Management Journal*, Vol 36, N°5, 1052-1081.
- Greenwood, R., Hinings, C.R., 1996, « Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism », *Academy of Management Review*, Vol 21, N°4, 1022-1054.
- Kaplan, S., Schenkel, A., von Krogh, G., Weber, C., 2001, "Knowledge-Based Theories of the Firm in Strategic Management: A Review and Extension", MIT Sloan Working Paper # 4216-01.
- Lam, A., 2000, "Tacit knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework", *Organization Studies*, Vol. 21, No. 3, pp. 487-513.
- Lam, A., 2004, « Knowledge, Learning, and Organizational Embeddedness, A critical reflection », in *Dynamics of Organizational Change and Learning*, edited by Jaap J. Boonstra, Wiley handbooks in the Psychology of Management in Organizations.
- Lant, T.K., Mezias, S.J., 1992, « An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation », *Organization Science*, Vol. 3, No. 1, pp. 47-71.
- Lewkowicz, J., 1992, « Comment mieux intégrer la technologie dans la stratégie d'entreprise ? », *Revue Française de gestion*, No. 89 (juin-juillet-aout 1992).
- Lewkowicz, J., Koeberlé, P., 2008, « De la stratégie de développement durable à la performance : l'impact de l'interdépendance des composantes cognitive, organisationnelle, sociétale et économique », Actes du colloque international : « Services, innovation et développement durable », CEDES, Poitiers, 26-28 mars 2008.
- Lewkowicz, J., Lewkowicz, M., 2001, « Gestion stratégique : une nouvelle méthode d'aide à la prise de décision et de capitalisation des connaissances », article paru dans *Journal of Knowledge Management Practice*, mai 2001, sous le titre « Strategic Management: A New Process For Decision-Making And The Capitalization Of Knowledge ». <http://www.tlinc.com/stratmanjskm.htm>

- Lewkowicz, J., 2006, « Vers une synthèse des niveaux cognitif, organisationnel, sociétal et économique en matière de diagnostic stratégique », Actes du colloque international : « Développement organisationnel et changement », ISEOR, Lyon, mai 2006.
- March, J.G., 1991, « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, Vol. 2, No. 2, pp. 71-87.
- March, J. G., Simon, H.A., 1958, *Organizations*, New York, John WILEY and Sons, traduction française de J.C. Rouchy et G. Prunier, Paris, Dunod, 1991.
- Miller, D., Friesen, P.H., 1984, “A Longitudinal Study of Corporate Life Cycle”, *Management Science*, Vol. 30, No. 10, pp. 1161-1183.
- Mintzberg, H., 1979, *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice Hall.
- Mintzberg, H., 1983, *Power In and Around Organizations*, Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Westley, F., 1992, “Cycles of Organizational Change”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research (winter, 1992), pp. 39-59.
- Nelson, R., Winter, S., 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Nonaka, I., 1994, “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.
- Nonaka I., Takeuchi H., 1995, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press.
- Ranson, S., Hinings, C.R., Greenwood, R., 1980, « The Structuring of Organizational Structures », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 1-17.
- Robichaux D., Giroux H. et Taylor J.R., « The metaconversation: the recursive property of language as a key to organizing », *Academy of Management Review*, vol.29, n°4, 2004.
- Stacey, R., 1993, “Strategy as Order Emerging from Chaos”, *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 1, pp. 10-17, Oxford England.
- Tushman, M., Romanelli, E., 1985, *Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation*, in L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol 7, 171-222, Greenwich, CT: JAI Press.
- Van de Ven, A.H., Poole, M.S., 1995, “Explaining Development and Change in Organizations”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 510-540.
- Watzlawick. P., Weakland, J., Fisch, R., 1974, *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*, New York: W. W, Norton & Company.
- Weber, M., Shils, E.A., Finch, H.A., 1949, *The Methodology Of The Social Sciences*, Free Press.
- Weick, K.E., 1987, “Substitutes for Strategy” in *The Competitive Challenge*, David J. Teece editor, The Business Strategist Series, Center for Research in Management, School of Business Administration, University of California, Berkeley.
- Weick K.E., 2001, « Making Sense of the Organization », Malden, Blackwell Publishers.
- Weick, K.E., Quinn, R.E., 1999, « Organizational change and development », *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, pp. 361-386.
- Yin, Robert K., *Case Study Research, Design and Methods*, Third Edition, Sage Publications, London, 2003, 181 pp.
- Zacklad, M., 2006, « Une approche communicationnelle et documentaire des TIC dans la coordination et la régulation des flux transactionnels », Document de travail (Working paper). Disponible sur : <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/>