

# L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement

Richard Soparnot

Le changement organisationnel revêt une importance centrale dans le domaine du management. «Les problèmes en quelque sorte «génériques» de gestion d'entreprise sont à la fois des problèmes de maintien ou de coordination interne et de changement ou d'adaptation» (Desreumaux, 1996). Partant, les problématiques de transformation représentent un défi majeur pour les gestionnaires. L'étude de Tarondeau *et al.* (1994) tentait, il y a 10 ans, de déceler les enjeux du management à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle. Parmi les enjeux forts que les gestionnaires devraient affronter, les auteurs évoquaient la flexibilité. «Placées dans un environnement turbulent, les entreprises ont été contraintes de développer leur capacité et leur rapidité d'adaptation. Comme les ailes d'avion se déforment sous l'effet des turbulences, les géants ont dû apprendre à danser, selon la belle expression de Rosabeth Moss Kanter» (Tarondeau *et al.*, 1994). Les résultats de cette étude sont devenus une réalité des pratiques de gestion contemporaines.

L'environnement est en effet souvent présenté comme un facteur contraignant la stratégie des firmes. L'adaptation aux exigences externes impose la mise en œuvre de changements stratégiques et organisationnels. Ainsi, en situation de turbulence, le changement réactif s'avère décisif. Un courant plus constructif de l'environnement (Smircich et Stubbart, 1985) postule une conception moins déterministe de l'externe. Largement généralisée par la théorie des ressources, une

telle approche tend à développer l'idée que les organisations se concentrent sur l'interne pour façonner leur environnement (Spanos et Lioukas, 2001). Il s'agit de créer une rupture conférant à l'organisation un avantage significatif par la reconfiguration du secteur à son avantage. Cette perspective plus actionniste confère aux programmes de changement une importance de premier ordre<sup>1</sup> : il s'agit de transformer certaines pratiques de gestion afin de modifier le paysage concurrentiel. La riposte de Swatch face aux concurrents japonais est révélatrice. Alors que ces derniers envahissent le marché avec des montres à cristaux liquides à bas prix, l'expérience acquise en mécanique de précision s'avère inadaptée. Swatch prend à revers ses concurrents japonais grâce à une montre à bas prix, à un design unique, à une technologie nouvelle et à un marketing dynamique. Le changement lié à la conception du métier de fabricant de montres est radical, ce changement stratégique marquant une rupture. En misant sur ses propres forces, Swatch a réécrit les règles du jeu, une stratégie imprévisible pour les concurrents.

Ce faisant, la capacité de changement est appréhendée comme une compétence distinctive qui permet de fonder un avantage concurrentiel durable. Certains auteurs développent ainsi

le concept de capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997). Il s'agirait d'une aptitude à reconfigurer ses compétences pour faire face aux changements rapides de l'environnement ou pour les instituer. On distingue des capacités proactives reflétant un comportement «pionnier» et des capacités réactives traduisant la rapidité à réagir à une offensive de la concurrence, par exemple.

Si le concept de capacités dynamiques concerne les ressources des reconfigurations stratégiques et organisationnelles et reflète la capacité de renouvellement des pratiques de gestion, il n'explique pas comment ce renouvellement peut être mené, ce qui est pourtant une préoccupation importante du gestionnaire. Les théories de la conduite du changement peuvent alors permettre de surmonter cette difficulté. Les travaux sur la gestion du changement organisationnel devraient dès lors fournir aux agents transformateurs des modes d'action efficaces. Une littérature foisonnante explique les bonnes manières de changer, mais la réalité montre que ces «meilleures pratiques» donnent des résultats décevants (Meston et Sturtzer, 2002). Il semble en effet que les techniques de gestion du changement se heurtent à des limites réelles tant sur le plan organisationnel que sur le plan humain (Demers, 1999). Senge note sur ce point que «la plupart

des projets de changements échouent [...]. De toute évidence les entreprises n'ont pas un passé glorieux dans le maintien des programmes de changement importants» (Senge *et al.*, 1999). Clemer postule même que «le concept de gestion du changement repose sur le même raisonnement, dangereusement séduisant, que celui sur lequel repose le concept de planification stratégique [...]». Le changement ne peut être géré. On peut l'ignorer, lui résister, le créer ou en tirer parti, mais on ne peut pas le gérer ou le faire avancer au moyen d'un quelconque processus ordonné» (Clemer, cité dans Mintzberg *et al.*, 1999).

Ces propos suggèrent une réflexion sur ce qui est susceptible de rendre inopérants ou faiblement efficaces les modèles de gestion du changement. En effet, quelle est la portée de ces modèles quant au pilotage du changement? Peuvent-ils aider effectivement les gestionnaires à mener des transformations?

Pour répondre à ces questions, nous nous attachons à relever la diversité des changements. Nous montrons en particulier que cette pluralité rend improbable un mode de gestion générique. Par la suite, l'étude des principaux modèles de gestion du changement appuie cette analyse. Nous en dégagons les limites principales pour ce qui est de la conception de l'organisation et du processus de changement. Une approche alternative axée sur la détermination et la construction de conditions favorables à l'implantation des changements organisationnels est une piste à approfondir<sup>2</sup>.

La littérature permet d'opérer une distinction entre les types de changements en fonction du rythme, de l'ampleur et de la profondeur (Commeiras, 1997). On montre ainsi la diversité des changements possibles en distinguant l'évolution de la révolution (Miller et Friesen, 1984), les microchangements des macrochangements (Mintzberg *et al.*, 1999).

L'observation longitudinale de la vie des organisations fait apparaître

différents moments. Ainsi, l'organisation connaît divers «états», «modèles» ou «idéaux types» et le temps entre chaque état marque une «période» ou un «cycle de vie» (Mintzberg *et al.*, 1999). Le saut entre deux périodes correspond au changement. Ce saut est, pour certains auteurs, le résultat d'une évolution, alors que d'autres estiment qu'il est le fruit d'une révolution. Cette opposition se retrouve dans les débats en biologie (Langaney, 2001). Ainsi, le passage d'un stade à un autre s'effectue pour certains de manière graduelle car la nature ne fait pas de saut. La transformation est libre, progressive et imperceptible. Le courant ponctuationniste postule au contraire que le changement est toujours brusque et que les mutations brutales marquent réellement une transition. Dans le domaine des sciences de gestion, certains auteurs (Mintzberg et Westley, 1992) développent le concept de «progress réguliers», où l'évolution est vue comme un phénomène graduel fait de petites modifications cumulatives. Le changement est alors incrémentiel, progressif. Cette école n'occulte pas les changements importants mais les conçoit comme le résultat de «l'accumulation insensible de ces petites modifications» (Desreumaux, 1996). Une autre école tend à concevoir le changement comme un phénomène comportant des discontinuités. Elle est faite de longues périodes de stabilité relative ponctuées de périodes plus compactes de bouleversements. Le passage d'un stade à un autre s'effectue par des sauts quantiques (Miller, 1982). Ainsi, l'organisation vit de longues périodes de continuité pendant lesquelles sa configuration demeure inchangée. Ces longues périodes stationnaires sont ponctuées par des transformations brutales qui réorientent substantiellement la stratégie et la configuration de l'organisation. Miller et Friesen (1984) parlent de «révolution stratégique». Tushman et Romanelli (1986) partagent l'idée selon laquelle le changement ne s'opère que rarement et que l'état de stabilité est valorisé. Ces auteurs proposent le modèle des cycles alternatifs de convergence pour expliquer l'évolution. Ainsi, les périodes de convergence se caractérisent par l'élaboration des structures, des systèmes, des contrôles et des ressources en vue de créer une

plus grande uniformité. Ces périodes de convergence connaissent des réorientations où les stratégies, le pouvoir, la structure et les systèmes sont reconfigurés et fixent les bases de la convergence future.

En réalité, les points de vue semblent complémentaires (Godelier, 1996; Mintzberg *et al.*, 1999). Le changement peut être à la fois incrémentiel et révolutionnaire. L'intérêt d'une approche par les cycles de vie, proche du modèle des métamorphoses<sup>3</sup> (Godener, 2002), est qu'elle situe temporellement l'analyse (Durand, 2001). En effet, le changement est une histoire faite d'évolutions et de révolutions de même qu'un moment marquant dans la trajectoire des firmes. L'histoire d'une entreprise centenaire comme Renault nous le montre. Elle contient de nombreux moments de changement, dont certains ont frappé les esprits. La crise de 1984 en fait partie; elle conduit à l'éviction de Bernard Hanon et à la nomination de Georges Besse. Ce dernier va réformer l'entreprise en profondeur et notamment implanter la qualité totale. L'introduction de cet outil de gestion apparaît comme une période charnière, un moment important, déterminé dans le temps, même s'il trouve ses origines dans une histoire et un contexte spécifiques. Ce sont ces moments d'évolution, ces périodes de transformation qui marquent la vie des organisations et peuvent être rapides ou lents, survenir brusquement ou émerger progressivement, que nous étudions particulièrement. Allons plus avant dans cette analyse.

#### LES PERIODES DE CONVERGENCE

Afin de dresser une typologie des changements, il convient de s'interroger sur ce qui change. Un questionnaire en deux temps est possible: le changement est-il important? Et sur quoi porte-t-il?

Dans cette optique, le changement est majeur ou marginal – la différence est grande si l'on se réfère à l'existant – ou encore il est global ou local – la transformation touche l'organisation dans sa totalité ou une partie de celle-ci.

Stace et Dunphy (1991) synthétisent ces dimensions en distinguant le changement radical et le changement évolu-

tif. Le changement radical est un changement majeur, global et rapide qui survient en situation de crise réelle ou appréhendée. Le changement évolutif se caractérise par une transformation graduelle de l'entreprise et se produit dans le cours normal des activités. Plus généralement, la littérature permet de repérer deux types de changement organisationnel. Watzlawick (1975) met en évidence trois niveaux de changement<sup>1</sup>. Le niveau 0 est celui où rien ne change; c'est la continuité, l'immobilité. Le système se situe dans un mouvement général. Le changement d'ordre 1 est correctif, mineur et permet à l'organisation de maintenir son équilibre. L'auteur prend l'exemple du thermostat qui régule la température en fonction des variations chaud/froid ou du cycliste qui effectue des mouvements à gauche puis à droite pour garder son équilibre. La logique de ce changement demeure identique à la situation initiale car le mouvement s'inscrit dans le système sans le modifier. Il s'agit, par exemple, pour une entreprise de changer le système informatique du service de la comptabilité. Ce projet intervient dans le système, mais il ne modifie pas sa logique. Le changement de niveau 2 est un changement majeur qui vise à transformer complètement l'entreprise, ses valeurs, ses règles et à métamorphoser le comportement des salariés. Il s'agit d'un changement de logique qui modifie le système en profondeur. Watzlawick le définit comme le niveau «méta» qui fait se transformer le système en modifiant les normes.

La refonte du contrôle de gestion chez Air France constitue un exemple intéressant de changement de niveau 2. En 1999, Air France ouvre son capital aux salariés et aux investisseurs extérieurs, institutionnels ou particuliers. L'enjeu est d'assurer la rentabilité de ses capitaux. L'un des axes majeurs du plan stratégique de la société est d'«être rentable pour financer l'avenir». La confiance des investisseurs dépend de la capacité du groupe à financer sa croissance sans détériorer sa performance financière et à créer de la valeur pour ses actionnaires. Dans un secteur structurellement marqué par une faible rentabilité (de l'ordre de 2 % par an en moyenne), le groupe doit démontrer sa capacité à créer de la valeur. C'est un changement en profondeur : les infor-

mations financières communiquées au marché «imposent» l'adoption d'une approche de type EVA. Alors qu'Air France ne dispose que des indicateurs «classiques» (résultat net, résultat courant, excédent brut d'exploitation, capacité d'autofinancement d'exploitation, montant des investissements et montant de la dette), le groupe doit désormais démontrer la rentabilité des capitaux investis dans chaque activité, processus et produit, entité ou marché, la finalité étant de montrer la contribution d'un produit, d'un marché ou d'une activité à la valeur boursière de l'entreprise. La refonte des modes de gestion entraîne notamment une réorganisation des systèmes d'information, des missions nouvelles pour les contrôleurs de gestion et les fournisseurs d'informations financières et comptables ainsi qu'une modification du système de valeur (la logique boursière s'oppose pour les syndicats à la logique industrielle de l'entreprise). La refonte du contrôle de gestion chez Air France illustre un changement de logique : les valeurs et les comportements sont touchés par la modification des systèmes de gestion.

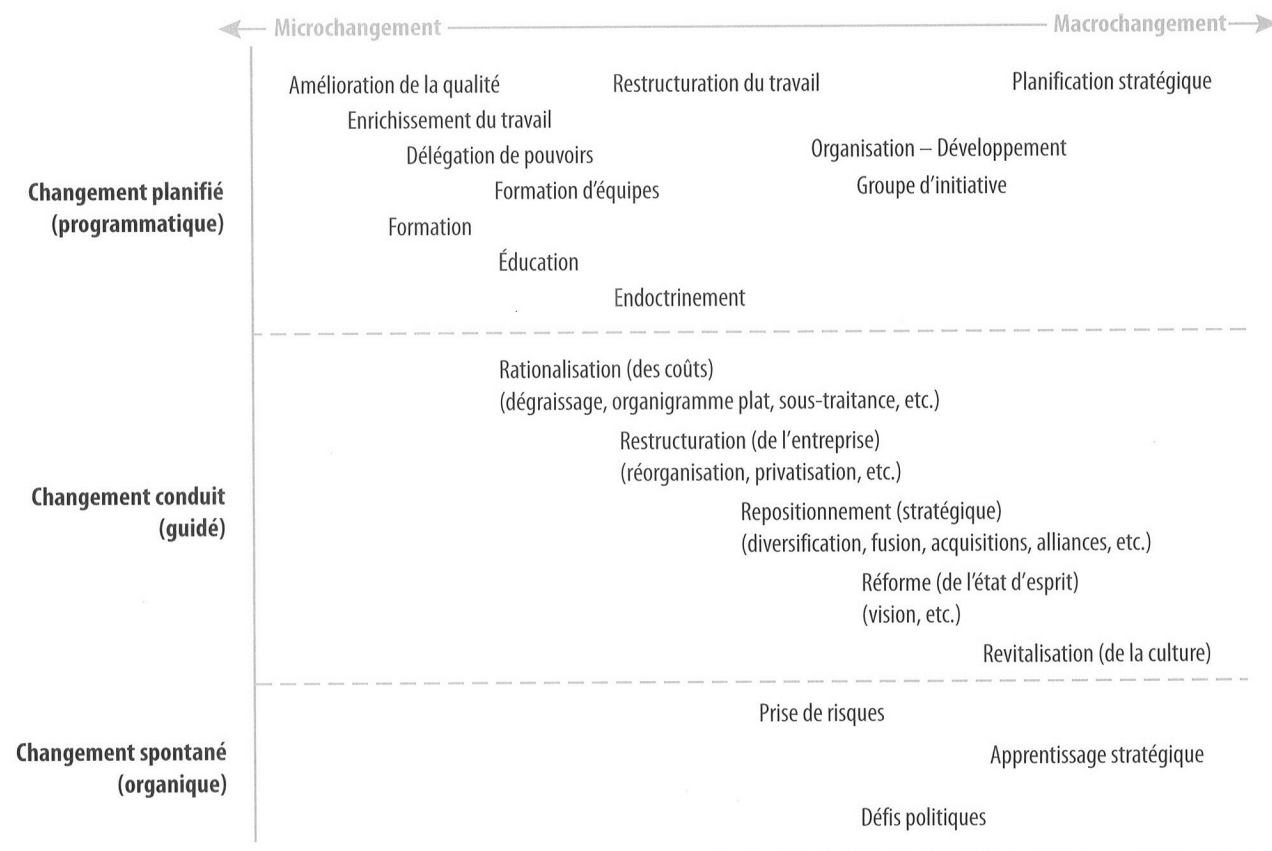
Le travail fondateur de Watzlawick (1975) peut être complété par celui de Mintzberg *et al.* (1999). Mintzberg distingue les microchangements des macrochangements (schéma 1). Le microchangement ne concerne qu'un espace restreint de l'entreprise, alors que le macrochangement la concerne dans toutes ses dimensions. Ce travail de classification de Mintzberg permet de comprendre que certains changements sont plus amples. Pour l'auteur, les microchangements sont concrets et tangibles, alors que les macrochangements sont abstraits.

Le cube du changement (schéma 2) permet un éclairage complémentaire. Il montre deux grandes dimensions indissociables : les changements axés sur la stratégie sont relatifs à la direction vers laquelle l'entreprise s'oriente, tandis que les changements axés sur l'organisation portent sur l'état actuel de l'entreprise. Il est alors possible de distinguer des types de changements particuliers dont le degré d'abstraction est variable. Ainsi, les changements de vision et de culture sont conceptuels (abstrait) et vastes (macrochangements), tandis que les changements de

produits ou de personnel sont concrets et locaux (microchangements).

Ce travail de classification met en évidence l'importance de l'interprétation. On la trouve dans la classification de Laughlin (1991), où l'auteur repère deux formes de changements de premier ordre (le refus et la réorientation) qui maintiennent la structure profonde de l'organisation et ne modifient pas les schémas interprétatifs, et deux formes de changements de second ordre (la colonisation et l'évolution) qui sont des transformations radicales contraintes ou délibérées impliquant un changement des schémas interprétatifs. L'impact sur le référentiel stratégique dominant constitue un repère majeur pour reconnaître l'importance des transformations. L'exemple de Renault est particulièrement frappant. Alors que l'entreprise est marquée par une très forte culture sociale (Renault est un «laboratoire social», l'entreprise des principales avancées sociales, dans laquelle on ne licencie pas même un OS), Georges Besse va conduire un changement stratégique radical, en rupture avec l'idéologie dominante : il décide de recentrer le groupe sur le métier de l'automobile, donc de céder de nombreuses participations et surtout de licencier par étapes plusieurs milliers de salariés. Ce changement de second ordre heurte le référentiel interprétatif des acteurs et conduit à des évolutions symboliques et identitaires considérables. Il générera d'ailleurs des mouvements syndicaux et des grèves historiques (Loubet, 2001).

Enfin, le travail de Mintzberg souligne l'importance de la dimension processuelle, élément caractéristique déterminant pour évaluer la diversité des changements. Les changements résultent en effet de processus différents. Le processus (ou le déploiement) est un point essentiel de la gestion du changement. Il nous amène à distinguer des changements planifiés, conduits et spontanés. «Le changement planifié est programmatique : il existe un système, ou un ensemble de procédures, qu'il faut suivre» (Mintzberg *et al.*, 1999). Le changement est ici dirigé (volontaire) ou prescrit (Vandangeon-Derumez, 1998). Le changement dirigé est piloté par un acteur chargé de l'implanter selon des modalités définies préalablement. Il y a séquençement du processus

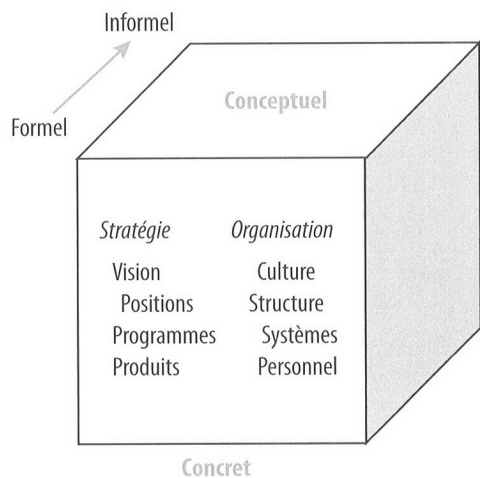


de changement. Le changement conduit ou guidé diffère quant aux modalités de mise en œuvre. Il s'agit de la formulation d'une vision par un dirigeant sur l'avenir d'une entreprise à laquelle les acteurs adhèrent. Ces derniers vont lui donner vie de façon informelle sans que les détails de l'implantation aient

été préalablement définis. Ce changement est la résultante d'un processus d'émergence, dans lequel l'autonomie et la compétence des acteurs sont reconnues. Le changement se construit dans l'action (Vandangeon-Derumez, 1998). Dans ces deux processus, le cheminement du changement est clai-

rement déterminé, il va du sommet à la base, du global au local (cas du processus dirigé) ou remonte vers le global pour être «reconnu» (cas du processus guidé). Enfin, le changement peut être organique; il émerge du «terreau organisationnel». Dans ce cas, il est le résultat du «hasard» organisationnel, d'un apprentissage inductif. Personne ne donne une impulsion à la nouveauté, ni ne gère le processus selon une procédure de pilotage. Le changement résulte d'initiatives localisées qui peuvent rester dans des espaces organisationnels restreints ou se propager dans la globalité de l'organisation. Ce dernier processus est décelé par Mintzberg et Waters<sup>5</sup> (1985) dans le champ de la stratégie. Au niveau organisationnel, Alter (2002) montre que l'innovation n'est que rarement le résultat d'une démarche délibérée. Elle obéit peu à une logique de programmation. Les innovations émergent des actions ordinaires effectuées par des «innovateurs du quotidien» (Alter, 2002) qui se transforment en véritables innovations. Le cheminement du changement est moins perceptible et prévisible : il va

SCHÉMA 2 – Cube du changement



Source : Mintzberg et al. (1999).

du local au global lorsque les initiatives sont connues et reconnues ou peut demeurer circonscrit au niveau local.

L'histoire du changement de métier d'Intel montre bien ce fait. Fondée en 1968, l'entreprise produit des mémoires pour ordinateurs. Son avance technologique lui permet en 1974 de devenir le leader avec 80 % du marché. Toutefois, Intel est quasiment balayée par ses concurrents japonais grâce à des coûts de production et à des prix plus bas, sa part de marché n'atteignant plus que 2 % en 1984. Les dirigeants refusent cependant d'abandonner leur activité historique. Ce sont les routines internes qui permettront un changement de métier. Le premier microprocesseur (le 4004) est développé en 1974 par un ingénieur pour répondre à la demande d'un client. La direction tolère cette initiative sans croire à l'avenir de ce produit. Pourtant, il assure le renouveau du groupe Intel. En effet, dans le système Intel, les différents produits sont en compétition pour l'octroi de la capacité de production. Sont lancés en priorité les produits qui maximisent la marge par plaquette de silicium. Les mémoires, à faible marge, sont systématiquement dépassées par les microprocesseurs. Le changement de métier se fera progressivement, sous l'effet d'initiatives locales, dans un processus largement émergent ayant conduit à une transformation de la stratégie.

Ces processus se différencient donc par les circonstances de l'émergence du changement, le mode de diffusion, la localisation de l'initiative et l'importance de la transformation. Il apparaît que les changements qui bouleversent les schémas interprétatifs dominants nécessitent des processus guidés, ce qui facilite le processus d'appropriation (Kets de Vries et Miller, 1988). Les changements émergents amènent donc à reconnaître à la dimension aléatoire des actions intentionnelles. Cela nous conduit à admettre la difficulté de piloter les changements purement intentionnels dont le contenu est défini. Or, il semble par exemple que les «outils de gestion» (qualité totale, gestion de la relation client, etc.) soient relativement figés quant à leur contenu, ce qui peut expliquer des résultats plus ou moins satisfaisants (Meston et Sturtzer, 2002).

La typologie des changements nous permet de distinguer des changements

dont la nature (contenu), l'impact sur l'organisation et le processus sont variables et caractérisés par une grande diversité. Nous devons dès lors interroger les modèles existants et évaluer leur capacité à aider les gestionnaires à mener des changements de nature variable au déroulement imprévisible.

Les modèles de pilotage s'appuient sur la détermination de trois phases propres à l'évolution de la transformation. Elles correspondent à celles de tout processus humain de changement d'attitude ou de comportement qui ont été relevées par Lewin (1951). Ce sont le dégel (ou la décristallisation, où les individus prennent conscience du besoin de changement), le mouvement (ou le déplacement, soit le changement proprement dit) et le regel (ou la recristallisation, où les nouveaux comportements se pérennisent). Au niveau organisationnel, on trouve les mêmes phases. Vandangeon-Derumez (1998) note ainsi la maturation, le déracinement et l'enracinement<sup>6</sup>. Ces modèles<sup>7</sup> doivent constituer des guides pour l'action. Nous les passerons en revue et en évaluerons la portée normative.

On distingue des modèles unidimensionnels qui se focalisent sur une dimension particulière du changement et des modèles multidimensionnels intégrant les différentes dimensions.

Denis et Champagne (1990) répertorient cinq grands modèles de gestion du changement, dont celui de la contingence. Selon nous, ce modèle permet de préciser et de comprendre les causes des changements, mais ses implications en ce qui concerne le pilotage demeurent limitées. Pour cette raison, nous ne l'incluons pas dans notre typologie.

Le modèle hiérarchique correspond à une conception traditionnelle du changement imposé et planifié. Il sous-tend une vision profondément interventionniste permettant le passage d'un état constaté A à un avenir désiré B. Les acteurs ont la capacité à

agir sur l'organisation pour la transformer selon une logique «haut-bas». Dans cette optique, le changement est abordé comme une succession d'étapes (découverte du problème, détermination des options et choix de la meilleure solution) qui, si elles sont bien franchies, font le succès de l'opération. Selon cette conception programmable du processus, les organisations sont vues comme des systèmes mécanistes, des entités malléables dans lesquelles les individus sont censés adopter des comportements prévisibles. Le changement de statut de VVF (Villages Vacances Familles), provoqué par Edmond Maire, a suivi la même logique. VVF devait modifier son statut associatif et devenir, sous l'effet de contraintes sectorielles (pression des concurrents sur les autorités de la concurrence pour annuler les avantages fiscaux dont bénéficie le tourisme associatif), une société anonyme. Cette transformation s'accompagnait d'une modification des systèmes de gestion et des comportements. Les télévendeurs devaient notamment devenir plus «agressifs», c'est-à-dire réaliser des appels sortants (ils étaient des «preneurs de commandes») et convaincre les clients potentiels grâce à des techniques de vente affûtées. De nouveaux indicateurs ont été mis en place (taux de transformation, taux de prise d'appels, etc.). Le contenu de ce changement a été défini au plus haut niveau de la direction et déployé vers l'organisation qui devait «suivre et s'aligner». Les syndicats et les salariés ont réagi brutalement à un changement qu'ils percevaient comme étant totalement imposé.

Le développement organisationnel constitue un courant essentiel dans l'étude des changements. Il concentre son analyse sur la dimension humaine. Il prétend qu'un style de management participatif permet de minimiser les résistances au changement. Le succès du changement repose sur les mesures d'accompagnement telles qu'une politique d'information et de communication, un système de récompenses et un dispositif de concertation. En un mot, le consensus est la pièce maîtresse du modèle. Le développement organisationnel voit l'organisation comme un système affectif. Le changement est perçu comme une occasion d'améliorer la performance de l'organisation grâce

à l'épanouissement des individus. Le groupe EDF adopte, pour faire face aux échéances de la libéralisation du marché de l'électricité en Europe, une approche de ce type. Le programme de changement s'appuie essentiellement sur un vaste plan de communication intitulé *Gagner ensemble* dont la finalité est d'informer le personnel des nouveaux enjeux de la concurrence et de le convaincre d'agir en conséquence. Ce plan véhicule une conception de l'individu probablement idéaliste selon laquelle le plan 2004-2007 suffirait à modifier le comportement des acteurs; ceux-ci deviendraient informés, conscients des dangers de la concurrence et prêts à la combattre collectivement.

Le modèle politique reconnaît la pluralité des acteurs et la divergence des intérêts. L'adoption et l'implantation d'un changement s'apparentent à un jeu de pouvoir organisationnel. La réussite de l'opération ne dépend plus du processus de planification, mais du degré de convergence entre les stratégies des acteurs et les fins du changement. Il est question pour le gestionnaire de jouer le rôle de facilitateur en mettant en évidence les avantages que le changement procure aux salariés. Le pilote du changement doit acquérir la légitimité politique pour transformer les règles en place. Il doit être un habile négociateur pour manœuvrer. L'organisation est considérée comme une arène politique où les relations de pouvoir régulent le système. Lors d'un changement au sein d'un service d'ingénierie des systèmes d'essais chez un constructeur automobile qui devait

industrialiser ses processus de développement de projets (bancs d'essais), le réformateur, nommé pour conduire ce changement, a passé les premiers mois à repérer les acteurs influents. Il cherchait ainsi à obtenir leur soutien car ils seraient utiles à la promotion du changement. En effet, leur action a permis d'accroître le nombre de «supporters» et de limiter les sources de résistance.

Le modèle psychologique assimile le changement à un processus d'apprentissage collectif. S'appuyant largement sur les travaux d'Argyris (1995), ce modèle indique que le changement n'est effectif que si le processus permet l'élaboration et l'acquisition de nouvelles capacités organisationnelles. La gestion du changement consiste donc à laisser le contexte local construire le changement avant qu'il ne prenne sa forme globale. Il n'est pas question de plaquer une forme déterminée. Le changement se construit progressivement par des processus d'adaptation locale et d'appropriation individuelle et collective. Dans ce modèle, «la capacité de changement d'une organisation dépend de son habileté à instaurer des normes et un contexte favorisant les apprentissages» (Denis et Champagne, 1990). Le cas du complexe de Berre, du groupe Shell France, illustre ce modèle. Recentrée sur l'activité de chimie, la structure est passée d'une matrice complexe à une structure en unités (*business units*), plus flexible et responsable de ses résultats. Chaque unité disposait ainsi des ressources humaines et financières pour améliorer ses coûts et sa compétitivité. Les

acteurs devenaient autonomes et responsables de leur efficacité et de leur efficacité. Grâce à une politique active de discussion, de débats dans des lieux formels et informels et de formation et à une contribution des acteurs réunis en groupes de travail au contenu du changement, le changement s'est modelé progressivement, permettant le renouvellement des compétences individuelles et collectives et des représentations des acteurs.

Ces différents modèles offrent une vision éclairante mais insuffisante des processus de changement. Ils véhiculent une conception spécifique, fragmentée du changement. Si collectivement leur apport est réel quant à la compréhension du phénomène, individuellement leur pouvoir normatif est relativement faible car la conception de l'organisation, sur laquelle repose leur prescription, est partielle. De même, le changement ne peut, comme nous l'avons exposé dans la première partie, être réduit à un processus linéaire, parfaitement contrôlable. Les modèles sont des réponses génériques à des changements dont l'ampleur et le contenu sont variables. Ces modèles ne tiennent pas compte de ces dimensions spécifiques : leur application laisse croire qu'un microchangement se gère de la même façon qu'un macrochangement et qu'un changement concret impose une conduite identique à un changement plus conceptuel (tableau 1).

La réalité des organisations et des changements ne peut donc être réduite à une conception exclusive. Comme le souligne Morgan (1989), «les orga-

TABLEAU 1 – Modèles de gestion du changement, conception de l'organisation et du changement

<b>Modèle hiérarchique</b>	Organisation machine (système homogène)	Changement linéaire, imposé et prévisible quant à l'action et à la réaction, aux causes et aux effets prévus
<b>Modèle du développement organisationnel</b>	Organisation humaniste (système homogène)	Changement linéaire, participatif et prévisible quant à l'action et à la réaction, orientation vers l'attitude et le comportement
<b>Modèle politique</b>	Organisation «arène» (système hétérogène)	Changement linéaire, prévisible mais négocié, importance des intérêts et de la négociation
<b>Modèle psychologique</b>	Organisation «connaissance» (système hétérogène)	Changement incrémentiel, pas à pas, importance du renouvellement progressif des représentations et des compétences individuelles et collectives
<b>Modèle incrémentiel</b>	Organisation «contexte» (système hétérogène)	Changement «histoire», importance du contexte, approche structuraliste
<b>Modèle interprétatif</b>	Organisation «sens» (système hétérogène)	Changement «symbole», importance identitaire

nisations sont plusieurs choses à la fois. Elles sont complexes et présentent de multiples facettes». De même, Bouchikhi (1990) conçoit l'organisation comme «un tout structurel où les règles informelles, les rapports de pouvoir, les systèmes de valeur, les affinités personnelles, les liens de parenté, etc., contribuent tout autant que les règles formelles à orienter l'action des acteurs en même temps qu'ils en résultent». Une organisation peut être assimilée à une configuration de trois éléments reliés entre eux : «une infrastructure d'activités productives, une socio-structure de relations entre individus et entre groupes et une superstructure de valeurs plus ou moins partagées» (Desreumaux, 1996). Les organisations comme les changements ne sont jamais «une seule chose à la fois mais plutôt toutes ces choses en même temps». Elles sont à la fois des systèmes mécaniste, politique et symbolique. Nous devons alors reconsidérer la portée des modèles précités dans le domaine de la gestion. Il semble qu'ils contiennent en leur sein les limites inhérentes à leur contribution.

La prise en considération de la dimension globale de l'organisation devient indispensable. Dans le cas contraire, le pilote n'envisage qu'une seule composante de l'organisation et des faits organisationnels en adoptant une vue parcellaire de cette réalité. Sa gestion du changement est probablement vouée à l'échec. Le modèle supérieur (idéal type) devrait alors permettre de s'appuyer sur les modèles dominants afin de tenir compte des différentes dimensions; chaque modèle pourrait ainsi enrichir les autres. En réponse aux lacunes énoncées, les modèles multidimensionnels permettent de prendre en considération la variété des forces qui s'exercent sur le processus de changement.

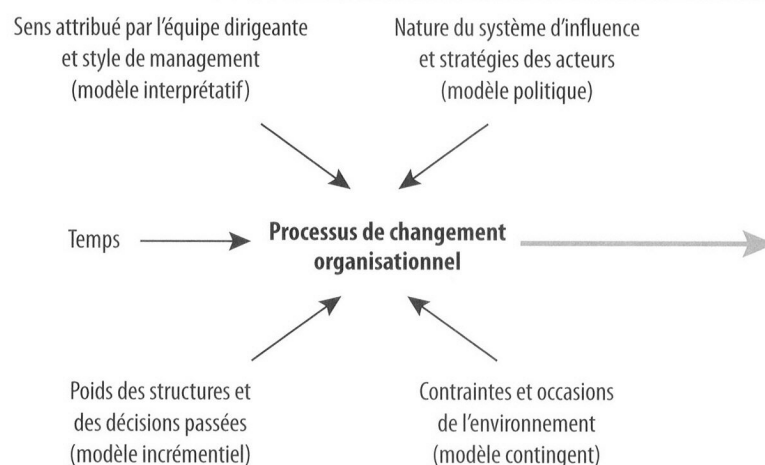
Pichault (1993) complète cette typologie en ajoutant deux courants de pensée, soit le modèle incrémentiel et le modèle interprétatif. Le premier courant met en évidence le poids du passé de la firme dans sa gestion actuelle du changement. La situation nouvelle est modelée sur la situation ancienne et le processus s'élabore à partir d'essais

et erreurs. Le modèle interprétatif met l'accent sur l'attribution de sens qu'accordent les acteurs au projet de changement et sur la perception qu'ils en ont. La conduite du changement est fondée sur la production de sens par les dirigeants. La signification qu'ils donneront au changement conditionnera les réactions des salariés et leur propre interprétation. Dans le prolongement des travaux de Pettigrew (1985), Pichault et Cordet (1996) ont élaboré un modèle multidimensionnel d'analyse et de conduite du changement à l'issue d'un travail mené sur quatre années dans quatre entreprises belges. Leur modèle est construit par analogie avec le modèle des cinq forces de Porter (schéma 3). Il intègre les perspectives incrémentielle, interprétative, politique et contingente, et il est complété par une dimension temporelle. Comme le soulignent les auteurs, il est question «de définir au fur et à mesure une signification collectivement acceptable du projet, d'être attentif de façon permanente aux variations imprévues de contexte (contraintes et opportunités de l'environnement), de prendre en compte le passé et les structures existantes de l'organisation, d'identifier les principaux acteurs, leurs capacités de mobilisation et de veiller aux temporalités spécifiques qui caractérisent les évolutions du contexte (interne et externe) et du jeu des acteurs» (Pichault et Cordet, 1996).

Ce travail rejoint l'approche contextualiste mise au point par Pettigrew

(1985). Cet auteur propose un cadre d'analyse fondé sur trois concepts interactifs : le contenu du changement, le contexte (interne et externe) et le processus d'action, réaction et relation entre les différents acteurs touchés par le changement. L'auteur souligne : «tant que nous considérerons le changement comme non historique, non contextuel, non processuel, que nous continuerons à traiter le programme de changement comme une unité d'analyse et à le considérer comme un épisode séparé du contexte immédiat ou lointain, alors nous continuerons à développer des théories descriptives du changement inadéquates qui seront de mauvais modèles d'action» (Pettigrew, 1985). Le modèle contextualiste met en évidence plusieurs aspects importants : le rôle du dirigeant, le contenu de la réforme, l'influence des acteurs, le poids du contexte organisationnel, etc. Il permet, contrairement aux modèles précédents, de tenir compte d'un nombre plus important de facteurs qui expliquent le phénomène. Ses implications quant à la compréhension du changement sont indéniables. Il permet d'intégrer la multidimensionnalité et la diversité des changements, et d'adopter un mode de pilotage qui ne se focalise pas sur une dimension unique et une conception réductrice de l'organisation. La portée explicative de ce modèle s'en trouve améliorée. Cependant, la méthode élaborée par l'auteur, qui vise à surmonter les faiblesses des modèles unidimensionnels, présente selon nous des limi-

SCHÉMA 3 – Modèle des cinq forces



Source : Pichault (1993).

tes liées à son opérationnalisation. Elle met en garde et informe le réformateur au sujet de la nature des difficultés qu'il éprouvera, mais elle ne lui indique pas comment les surmonter. De même, le nombre élevé de paramètres à inclure rend la mise en œuvre difficile. Le pilotage d'un changement devrait combiner des contributions multiples, ce qui est particulièrement difficile. Les travaux sur la cognition le rappellent : la tendance consiste à mettre l'accent sur quelques dimensions dominantes, à partir des expériences passées du gestionnaire (Laroche, 1997).

Les modèles de gestion du changement constituent des modèles d'action limités. *In fine*, la nature ou plutôt les natures du phénomène s'accordent mal avec toute idée de pilotage, de programmation et de maîtrise du processus. Comme le font remarquer Miller *et al.* (1999), «il faut savoir qu'il n'y a pas une approche du changement qui soit meilleure qu'une autre [...]. Dans toute mise en œuvre du changement, il faudra tenir compte des exigences particulières à chaque situation [...]. Le processus de changement ne peut être programmé : il doit être souple et tirer profit des occasions qui se présentent».

Si les modèles de gestion du changement présentent intrinsèquement des limites sérieuses, du point de vue de leurs postulats, la nature même des organisations s'accommode mal de toute intention de changement. Les modèles d'action intentionnelle sont moins en cause que l'action intentionnelle elle-même.

Selon l'approche cognitive de l'évolution (Dosi *et al.*, 1990), les routines organisationnelles<sup>8</sup> orientent l'action car elles façonnent les programmes d'action qui constituent des schémas dominants permettant de «lire» les faits organisationnels et de bâtir des réponses. La firme se dote ainsi d'un répertoire ou portefeuille de réponses, de solutions prêtes pour l'action qui acquiert un caractère d'«automaticité». «Bien formés et entraînés, ils [les agents] puisent spontanément dans le

répertoire de réponses dont ils disposent pour fournir la réponse correcte, sans être nécessairement capables d'expliquer ni leurs choix, ni en quels savoir-faire particuliers ces choix consistent» (Coriat et Weinstein, 1995). Ces propos pourraient laisser penser que les routines sont propres aux individus; en réalité, elles correspondent à «des modèles d'interaction qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers» (Dosi *et al.*, cités dans Coriat et Weinstein, 1995). Les organisations élaborent des routines pour résoudre les problèmes récurrents. Le risque majeur est que ces routines restent en usage quand changent les problèmes auxquels les organisations doivent faire face. Les entreprises deviennent incapables de changer; elles restent insensibles aux transformations majeures de l'environnement. Ces routines «statiques» enracinent l'organisation dans la stabilité, car les modèles de réponses ne se renouvellent pas.

Argyris (1995) montre d'ailleurs que les individus et les organisations construisent des routines défensives qui font obstacle au changement et à l'amélioration des pratiques, c'est-à-dire à l'apprentissage. «Relève d'une routine défensive toute action, toute politique ou toute pratique, qui évite aux membres d'une organisation d'éprouver un embarras ou de ressentir une menace et les empêche en même temps d'en découvrir les causes» (Argyris, 1995). Ces routines sont surprotectrices, elles contribuent au maintien du *statu quo* essentiellement parce que, face aux situations embarrassantes et menaçantes, les individus et les organisations pratiquent l'esquive et la dissimulation de l'esquive. Les acteurs deviennent ainsi d'habiles joueurs qui pratiquent deux théories d'action. Comme le note l'auteur, «il était aussi quelque peu déroutant d'observer que les individus développent des plans pour rester dans l'ignorance de cette divergence, et qu'ils font cela quand les problèmes sont embarrassants ou menaçants, c'est-à-dire au moment précis où il est capital de savoir apprendre efficacement» (Argyris, 1995). Cette approche cognitive nous enseigne que les organisations et leurs membres peuvent se montrer incapables de mettre au point des modes d'action permettant d'affronter des problèmes nouveaux. Les routines

sont de formidables modes d'action tant que les solutions d'hier opèrent efficacement. L'action intentionnelle est alors, en réalité, une reproduction des routines instituées. À ce moment, le changement est un non-changement (ou tout au mieux un changement de premier niveau). La conception d'une gestion des actions intentionnelles est mise à mal : le changement est en fait une reproduction du passé. Le véritable changement consisterait alors à doter l'organisation d'une routine apte à renouveler les routines. La voie de l'apprentissage semble prometteuse.

L'approche des systèmes complexes comporte une seconde limite : les organisations sont des systèmes chaotiques. Ce chaos trouve son origine dans la complexité. Celle-ci se caractérise «par la présence d'un nombre important d'éléments indépendants en interaction. Ces éléments sont nécessaires pour reproduire les fonctions des systèmes auto-organisés, autoreproducteurs, apprenants et adaptatifs. Elle peut aussi être décrite comme un phénomène d'apparence aléatoire induit par des lois simples» (Thiéart, 2001). Les théories sur la complexité nous enseignent que les organisations sont des systèmes non linéaires dynamiques. Ils se caractérisent par un comportement imprévisible, un grand nombre d'entités en interaction, une initiative décentralisée et une décomposition impossible. Reprenons rapidement ces différentes caractéristiques et évaluons-en les conséquences en matière de conduite du changement<sup>9</sup>. La prévisibilité du comportement est problématique, car il est illusoire de chercher à retracer le cheminement des effets des variables. Il peut se produire des comportements «a-causaux». La surprise résulte du nombre illimité d'interactions et de boucles de rétroaction et de proaction. Celle-ci est en outre renforcée par la décentralisation des initiatives. L'autorité est en effet diffusée et il est impossible de découvrir les actions générées et *a fortiori* leurs effets sur le comportement du système. Il en découle une irréductibilité de l'organisation; celle-ci ne saurait être appréhendée à partir des actions de ses membres.

Cette théorie conduit à préconiser un pilotage particulièrement problématique, car il est impossible de

prévoir les effets liés au déploiement du changement. Il peut entraîner des effets inattendus, voire contraires à l'intention de départ. «La notion de complexité implique celle d'émergence possible du nouveau» (Thiéart, 2001). Ce niveau d'incertitude amène à reconsidérer les démarches de pilotage du changement. «Le rationnel, le linéaire et le planifié, où le risque est mesuré, évalué, assumé par un acteur unique, est mêlé à l'intuition et au hasard [...]. L'élaboration de séquences d'action prédéterminées semble dès lors vouée à l'échec» (Thiéart, 2001). La théorie de la complexité met de nouveau en difficulté l'approche de la gestion du changement. C'est le paradigme des théories de la gestion du changement, le paradigme programmatique, qui semble s'effriter sous les coups de ces deux courants. Ceux-ci invitent à penser le changement autrement, non plus comme une rupture à gérer, voire une étape à surmonter. Il faut apprendre le changement, c'est-à-dire l'instituer dans les pratiques de l'organisation. Le changement ne se programme plus, il est ancré, devient routine, un gêne de l'entreprise. Tel est le rôle que peut jouer l'apprentissage dans la construction d'une entreprise intelligente, capable d'installer une révision constante de ses pratiques, d'enrichir ses répertoires d'expériences et de se doter d'une capacité de changement permanent. Comme le souligne Midler (1995), «le problème moderne, c'est le changement permanent, et c'est en étant à l'écoute de chacun, dans une innovation et une créativité de tous les jours, qu'il est possible de mener les équipes dans un nomadisme permanent. On a parlé de transgression, mais comme on est en innovation permanente, on devrait être en transgression permanente». Il s'agit alors de gérer ces capacités de changement.

À une logique de pilotage du changement, il faut substituer une logique d'apprentissage. À une logique de capacité de gestion du changement, il faut substituer la gestion des capacités de changement. La capacité de changement n'est plus liée à la gestion des processus de transformation mais à la gestion des capacités d'apprentissage, c'est-à-dire de construction d'un contexte qui absorbe les changements et devient un puissant ferment des

mutations futures. Dans cette perspective, l'organisation change par elle-même. Le changement n'est alors plus inscrit en rupture par rapport à la continuité, mais il devient la continuité. Si cette invitation à renouveler notre conception du changement et de sa gestion nous paraît importante sur un plan scientifique, elle ne l'est pas moins pour la pratique.

La gestion du changement se limite souvent à l'application de principes dominants dictés par des modèles normatifs et «positivistes». Cette approche véhicule une action focalisée sur la discontinuité, qui tend à appréhender le changement comme un épisode révolutionnaire dans la vie de l'organisation. Au fond, il y a un découplage entre la vie de l'organisation et la rupture plus ou moins ample et profonde. Mais tant qu'une conception découplée du changement et de son contexte perdurera, l'action de changement se limitera à un ensemble de préconisations insérées dans les différents modèles étudiés : le paradigme de la capacité de gestion du changement dominera. Ce sont les limites de cette approche qui nous orientent vers un couplage plus dense entre le changement et l'organisation. L'un et l'autre doivent se confondre pour qu'on pense autrement la vie des organisations. Lorsqu'ils s'entremêlent, le changement devient contexte et le contexte devient changement. Tel est l'enjeu du changement permanent à travers l'apprentissage. En apprenant à régénérer ses réponses et son répertoire de solutions, l'organisation accroît sa capacité d'adaptation. Elle se dote d'une routine de renouvellement de ses routines et instille une propension au changement, car le contexte absorbe mieux les variations. C'est là que se situent les capacités de changement. Le paradigme de la gestion des capacités de changement doit donc permettre de mieux «outiller» le gestionnaire en instruments de gestion du changement.

La première préconisation est donc temporelle. En effet, les préoccupations de gestion au sujet du changement s'intensifient dès que se rapproche le moment du déploiement du changement. Une conception atemporelle du

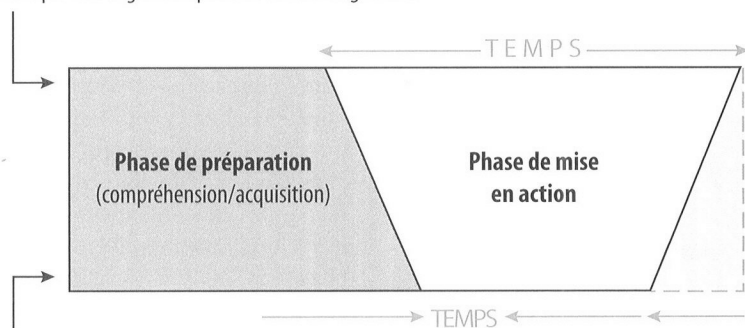
changement permet de mieux gérer les inévitables errements des actions intentionnelles. En d'autres termes, lorsque le changement se cristallise, l'action de transformation est amorcée, mais des bifurcations imprévisibles viennent la retarder. Si l'on se départ d'une conception découplée entre le mouvement et la stabilité, on permet une «superposition mentale» entre le changement et le contexte. La transformation devient alors inhérente à la vie organisationnelle. Dès lors, les phases de stabilité peuvent devenir des moments de préparation des changements à venir. Le schéma 4 présente une telle conception du management du changement.

Le management du changement repose sur une gestion des capacités de changement. Les périodes stables deviennent des phases de préparation du changement durant lesquelles l'organisation réalise des investissements d'apprentissage lui permettant de structurer le contexte dans lequel le changement futur sera implanté. Il se construit alors un contexte favorable qui permet de contracter le temps de déploiement des changements. L'organisation établit les prémisses de ses changements futurs en se dotant d'un contexte «apprenant» et, à la fin, en réduisant les forces négatives qui agissent sur le changement. Cette proposition temporelle suggère donc une vision de la gestion dans laquelle le passé et l'avenir sont imbriqués. En effet, le management du changement devient alors un exercice intemporel puisque le passé fait le présent; le contexte fait l'action.

Mais cette gestion continue du changement n'est possible que lorsque les capacités de changement sont parfaitement précisées. Notre seconde préconisation est de repérer les ressources et les compétences transformationnelles de l'organisation. Le rôle du gestionnaire sera alors de construire une organisation capable de changer, c'est-à-dire de «fabriquer» et de «cultiver» les ressources dont s'alimente le changement. Mais ces ressources sont difficiles à façonner, la seule solution étant alors de créer les conditions de leur acquisition; l'apprentissage entre de nouveau en scène.

**SCHÉMA 4 – De la préparation des capacités de changement à l'action de changement : investissement d'apprentissage et construction contextuelle**

Se focaliser sur le processus de mise en œuvre au risque d'allonger le déploiement du changement



Application des «investissements» de préparation : encourager les processus d'interaction et d'apprentissage collectifs pour raccourcir l'exécution du projet du changement.

Gain dans le temps de déploiement et meilleure réactivité de l'entreprise.

Les modèles de gestion du changement nous éclairent sur les points essentiels qui émergent lorsque le processus est enclenché et soulèvent chacun dans son cadre d'analyse les blocages qu'il est question de surmonter. L'analyse des modèles unidimensionnels montre toutefois que ces derniers reposent le plus souvent sur une conception partielle des systèmes organisationnels (Pichault, 1993). Leur portée normative est ainsi limitée s'ils ne prennent pas en considération les particularités et la multiplicité des contextes internes et externes (Pettigrew et Whipp, 1991). Les modèles multidimensionnels nous apprennent que les blocages peuvent provenir simultanément de différentes sources et pour différentes raisons. Surmonter les difficultés du changement consiste à considérer l'organisation dans son ensemble – ce qui est ambitieux – et le changement dans ce qu'il est, soit un contenu et un processus. Il semble donc que les modèles multidimensionnels permettent de contourner les limites précédemment mises en lumière. Cependant, si la portée explicative est forte, la visée normative s'en trouve nécessairement réduite compte tenu du nombre élevé de variables à intégrer dans le management du changement. Tout compte fait, ces modèles sont plus descriptifs et analytiques que réellement prescriptifs.

L'étude des modèles nous a permis de comprendre les limites inhérentes à leur visée. Ils reposent sur une vision trop réductrice des phénomènes organisationnels et se heurtent à des limites «génériques». Cela revient à dire que le principe de pilotage s'accorde mal avec la notion même de changement organisationnel. Les lacunes incitent à une «limitation» de la portée des modèles de gestion du changement. À une logique de pilotage des transformations doit se substituer une logique d'apprentissage du changement. Il s'agit plutôt d'inscrire le changement dans les pratiques de gestion habituelles. Demers (1999) montre ainsi que les travaux sur le changement sont passés d'une logique de gestion du changement à une logique de gestion des capacités de changement. En effet, «derrière l'apparente fragmentation des écrits sur le changement dans les organisations, deux visions fort différentes se cachent. La première met l'accent sur la gestion du changement, tandis que la seconde traite de la gestion de la capacité à changer des organisations» (Demers, 1999).

Cette nouvelle forme de «gestion» du changement s'inscrit dans un paradigme en devenir<sup>10</sup> (Hafsi, 1999). En effet, l'évolution de la recherche sur le changement fait apparaître un courant novateur qui affirme que la gestion du changement doit laisser la place à la création d'un contexte favo-

nable à l'implantation d'un changement (Demers, 1999). Les méthodes normatives de gestion du changement sont remplacées par une approche moins séduisante pour les gestionnaires mais plus conforme à la réalité organisationnelle où l'accent doit porter sur la gestion des capacités de changement plus que sur les capacités de gestion du changement. Le paradigme du contrôle doit céder la place à celui de l'ingouvernable, du non-contrôlable. Les modes pilotés (construit et prescrit) du changement doivent être remis en cause. Le mode émergent devient une solution «redoutablement perturbatrice», car elle heurte les référentiels des gestionnaires et postule «l'impossible» volontarisme. Mais quelle solution offrir aux dirigeants, soucieux d'agir, de mettre en place des modèles de gestion générateurs d'une amélioration des performances? Les questions demeurent plus nombreuses que les réponses. Cependant, il s'agirait pour le gestionnaire réformateur de repérer les capacités de changement de son organisation, de les cultiver et d'acquérir les caractéristiques d'une organisation apprenante. Dès lors, l'organisation deviendrait plus réceptive aux changements futurs. Les forces négatives s'exerceraient avec moins d'intensité, ce qui faciliterait la conduite du changement, ou plutôt des changements. Mais une question fondamentale doit être posée : à quoi correspondent précisément les capacités de changement des organisations? S'agit-il exclusivement de compétences d'apprentissage? Quelles sont alors les compétences liées au changement organisationnel?

1. Le changement apparaît souvent comme une fin en soi, une valeur. Thévenet (1988) souligne que les entreprises s'inscrivent dans une tendance unificatrice de valorisation du changement : «Plus que dans un simple mouvement perpétuel, le management et le fonctionnement des entreprises s'insèrent aujourd'hui dans un phénomène de mode avec son paradoxe : une tendance fondamentale et unificatrice de valorisation du changement – le changement est une démarche impérative, voire une fin en soi». La norme du changement ne doit pas faire oublier que le changement déstabilise les organisations, qu'il est coûteux et qu'il est souvent hasardeux. Hannan et Freeman (1984) ont montré que les partenaires internes et externes préfèrent les organisations stables et prévisibles, car le changement ouvre la porte à l'inexpérience.

2. Cet article n'a pas pour objet de fournir une approche alternative définitive mais d'apporter une réflexion complémentaire à un courant en développement.
  3. Godener (2002) désigne le stade de développement qui correspond à la création, mais le dirigeant, rapidement submergé, doit mettre en place une structure fonctionnelle, plus formelle. La centralisation est toujours de rigueur car le dirigeant ne délègue pas complètement la gestion courante. Face au développement de l'entreprise, il doit décentraliser le pouvoir. Il devient superviseur. Il est à noter que ce travail s'appuie sur un échantillon de P.M.E.
  4. Même si la typologie de Watzlawick concerne le changement chez l'individu, nous estimons que ses travaux peuvent être transposés dans le domaine de la gestion et appliqués à notre objet d'étude.
  5. Ces auteurs relèvent des stratégies purement délibérées et des stratégies purement émergentes qui sont le résultat de comportements et d'actions conséquents se caractérisant par une absence d'intention organisationnelle. Burgelman (1991) montre, au cours d'une étude sur le développement de projets innovants, que l'activité stratégique est le résultat de comportements à la fois induits et autonomes. Le processus stratégique induit résulte d'initiatives qui se trouvent dans le champ de la stratégie courante de l'organisation et se construisent sur les connaissances et l'apprentissage organisationnel existant. Le processus stratégique autonome correspond aux initiatives qui émergent en dehors du champ de référence stratégique et permettent de développer une nouvelle forme d'apprentissage et de connaissances au sein de l'organisation.
  6. La maturation est la période au cours de laquelle «le leader et/ou les actionnaires [...] prennent conscience de la nécessité de changer et élaborent un projet de changement». Le déracinement correspond «à la communication et à la mise en œuvre du projet de changement». Enfin, l'enracinement traduit «l'ancrage du changement au niveau de l'activité quotidienne de l'entreprise. Le changement n'est plus un projet ni un état d'esprit, il devient une réalité concrète appliquée par tous» (Vandangeon-Derumez, 1998).
  7. Il serait ambitieux de prétendre dresser un état des lieux exhaustif des modèles du changement. Néanmoins, nous pensons que de nombreux modèles répondent à des caractéristiques communes et qu'il est possible de dégager des modèles dominants, fédérant des «sous-modèles».
  8. Les routines correspondent à des savoir-faire, précisément à un «modèle d'activité répétitif pour l'organisation tout entière», car «ce qui est central pour la performance organisationnelle dans la production est la coordination; ce qui est central dans la coordination est que les individus connaissent leur travail, interprètent et répondent correctement aux messages qu'ils reçoivent» (Nelson et Winter, cités dans Coriat et Weinstein, 1995).
  9. Mintzberg et McHugh (1986) ont montré que des changements survenus à l'Office national du film du Canada durant les années 1960 n'avaient pas été planifiés. Cela a considérablement nui à la conduite de la transformation, car il est impossible de contrôler des changements émergents.
  10. «La recherche systématique au sujet de la capacité de changement des organisations pourrait ainsi être non seulement un instrument de gestion précieux, mais s'avérer une source de compréhension fondamentale de la gestion en situation de complexité» (Hafsi, 1999).
- Alter, N., «Les innovateurs du quotidien», *Futuribles*, n° 271, janvier 2002, p. 5-23.
- Argyris, C., *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterÉditions, 1995.
- Bouchikhi, H., *Structuration des organisations*, Economica, 1990.
- Burgelman, R.A., «Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research», *Organization Science*, vol. 2, n° 3, 1991, p. 239-262.
- Commeiras, N., *La conduite du changement organisationnel*, Cahier de recherche de Larego, Université de Saint-Quentin-en-Yvelines, 1997.
- Coriat, N., Weinstein, O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, 1995.
- Demers, C., «De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui», *Gestion*, vol. 24, n° 3, automne 1999, p. 131-139.
- Denis, J.-L., Champagne, F., «Pour comprendre le changement dans les organisations», *Gestion*, vol. 15, n° 1, février 1990, p. 44-55.
- Desreumaux, A., «Nouvelles formes d'organisations et évolution de l'entreprise», *Revue française de gestion*, janvier-février 1996, p. 87-107.
- Dosi, G., Teece, D.J., Winter, S.G., «Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise», *Revue d'économie industrielle*, n° 51, 1990, p. 238-254.
- Durand, R., «L'entreprise, moteur de l'évolution économique», *Sciences humaines*, n° 119, août-septembre 2001, p. 34-36.
- Godelier, E., «Le changement dans les entreprises : crise ou mutation?», *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1996, p. 24-36.
- Godener, A., «PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels?», *Revue internationale des PME*, vol. 15, n° 1, 2002, p. 39-63.
- Hafsi, T., «La capacité de changement stratégique : vers un nouveau paradigme», *Gestion*, vol. 24 n° 3, automne 1999, p. 140-146.
- Hannan, M.T., Freeman, J., «Structural inertia and organizational change», *American Sociological Review*, vol. 49, 1984, p. 149-164.
- Kets de Vries, M., Miller, D., *Unstable at the Top Inside the Neurotic Organization*, New American Library, 1988.
- Laroche, H., *L'entreprise close : une approche cognitive*, dans Besson, P. (dir.), *Dedans, dehors*, Éditions Vuibert, coll. «Entreprendre», 1997, p. 171-190.
- Langaney, A., «Ce que l'on ne sait pas de l'évolution. Petite chronique de quelques grands thèmes prometteurs», dans Martinet, A.C., Thiétart, R.A. (dir.), *Stratégies, actualité et futurs de la recherche*, Vuibert FNEGE, 2001, p. 327-339.
- Laughlin, R.C., «Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: Some alternative models», *Organization Studies*, décembre 1991, p. 209-232.
- Lewin, K., *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, 1951.
- Loubet, J.-L., *Histoire de l'automobile française*, Éditions du Seuil, 2001.
- Meston, F., Sturtz, J.L., «Grandeur et misère des modes managériales», *Expansion Management Review*, septembre 2002, p. 97-103.
- Midler, C., *Du changement avec ou sans crises*, séminaire «Crise et mutation», *Les Annales de l'École de Paris*, vol. 2, 1995, p. 249-259.
- Miller, D., «Evolution and revolution: A quantum view of structural change», *Journal of Management Studies*, vol. 2, 1982, p. 131-151.
- Miller, D., Friesen, P.H., *Organizations: A Quantum View*, Prentice Hall, 1984.
- Miller, D., Greenwood, R., Hinings, B., «Miser sur le chaos créateur ou évoluer dans la continuité. Le schisme entre les perspectives normative et universitaire du changement organisationnel», *Gestion*, vol. 24, n° 3, automne 1999, p. 158-164.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., *Safari en pays stratégique, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Village Mondial, 1999.
- Mintzberg, H., McHugh, A., «Strategy formation in an adhocracy», *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, 1986, p. 160-197.
- Mintzberg, H., Waters, J.A., «Of strategies, deliberate and emergent», *Strategic Management Journal*, vol. 6, 1985, p. 257-272.
- Mintzberg, H., Westley, F., «Cycle of organizational change», *Strategic Management Journal*, numéro spécial, 1992, p. 39-59.
- Morgan, G., *Images de l'organisation*, De Boeck Université, 1989.
- Pettigrew, A.M., *The Awakening Giant. Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Blackwell, 1985.
- Pettigrew, A.M., Whipp, R., *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell, 1991.
- Pichault, F., *Ressources humaines et changement stratégique : vers un management politique*, De Boeck Université, 1993.
- Pichault, F., Cordet, A., «Approches du changement et modes d'évaluation», *Actes du 7<sup>e</sup> congrès annuel de l'Association francophone de l'AGRH*, 1996.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, H., Roth, G., Smith, B., *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, 1<sup>re</sup> éd., Currency Doubleday, 1999.
- Smircich, L., Stubbart, C., «Strategic management in an enacted world», *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, 1985, p. 724-736.
- Spanos, Y.E., Lioukas, S., «An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective», *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 10, 2001, p. 907-934.
- Stace, D.A., Dunphy, D.C., «Beyond the traditional paternalistic and development approaches to organizational change and human resource strategies», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 2, n° 3, 1991, p. 263-283.
- Tarondeau, J.-C., Jolibert, L., Choffray, J.-M., «Le management à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle», *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1994, p. 9-21.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, p. 509-533.
- Thévenet, M., «Plus c'est la même chose, plus ça change», *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1988, p. 89-92.
- Thiétart, R.A., «Management et complexité : concepts et théories», dans Martinet, A.C., Thiétart, R.A. (dir.), *Stratégies, actualité et futurs de la recherche*, Vuibert FNEGE, 2001, p. 361-375.

Tushman, M.L., Romanelli, E., «Inertia, environments and strategic choice: A quasi experimental design for comparative longitudinal research», *Management Science*, mai 1986, p. 608-621.

Vandangeon-Derumez, I., La dynamique des processus de changement, *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1998, p. 120-138.

Watzlawick, P., *Changement : paradoxe et psychothérapie*, Éditions du Seuil, 1975.