

LE CHANGEMENT DISCOURS, NECESSITE OU MODE ?

L'examen de la littérature et des discours stratégiques des dirigeants montrent que le changement constitue aujourd'hui une préoccupation majeure à l'instar du changement social qui occupe depuis fort longtemps une place de choix en sociologie. En outre par un processus complexe d'aller-retour le changement est tantôt abordé de l'extérieur tantôt de l'intérieur des organisations sans que les séquences out → in ou in → out n'obéissent à une logique simple et aisément identifiable. En effet les séquences sont les suivantes : changements de / dans l'environnement → changements de / dans l'organisation et changement organisationnel → changement dans le positionnement externe. Cela suppose que l'on puisse clairement borner les organisations ce qui pose un certain nombre de problèmes lorsque l'on envisage les relations inter-organisationnelles (F.Frery, 1994)

Lorsque l'on se penche sur l'évolution de la pensée stratégique (P.Joffre et G.Koenig, 1985), on observe que l'objet de la recherche qui est le changement organisationnel apparaît implicitement assez vite sur la scène, mais dirions-nous de manière dérobée. Durant les années 60 en effet le courant dit de « contingence structurelle » focalise son attention sur les formes organisationnelles dont il s'agit d'expliquer les caractéristiques et l'évolution. Si les processus internes ne sont pas la préoccupation essentielle de ces travaux, une des idées centrales (notamment avec les travaux de E.Emery et E.Trist, 1965 et P.R.Lawrence et J.W.Lorsh, 1967) est la très forte dépendance des organisations aux contextes dans lesquelles elles opèrent.

Ces théories de l'adaptation aux évolutions de l'environnement conduiront tout naturellement dans les années 70 à présenter le changement comme une stratégie de survie. Curieusement ou peut être par un effet de balancier classique les années 80 présenteront comme argument de compétitivité. D'exigence le changement devient défi ou opportunité selon que l'on se rattache à une vision réactive ou proactive des « comportements organisationnels ».

Au cours du temps le changement occupe donc un statut très fluctuant semblant osciller entre les deux extrêmes que sont :

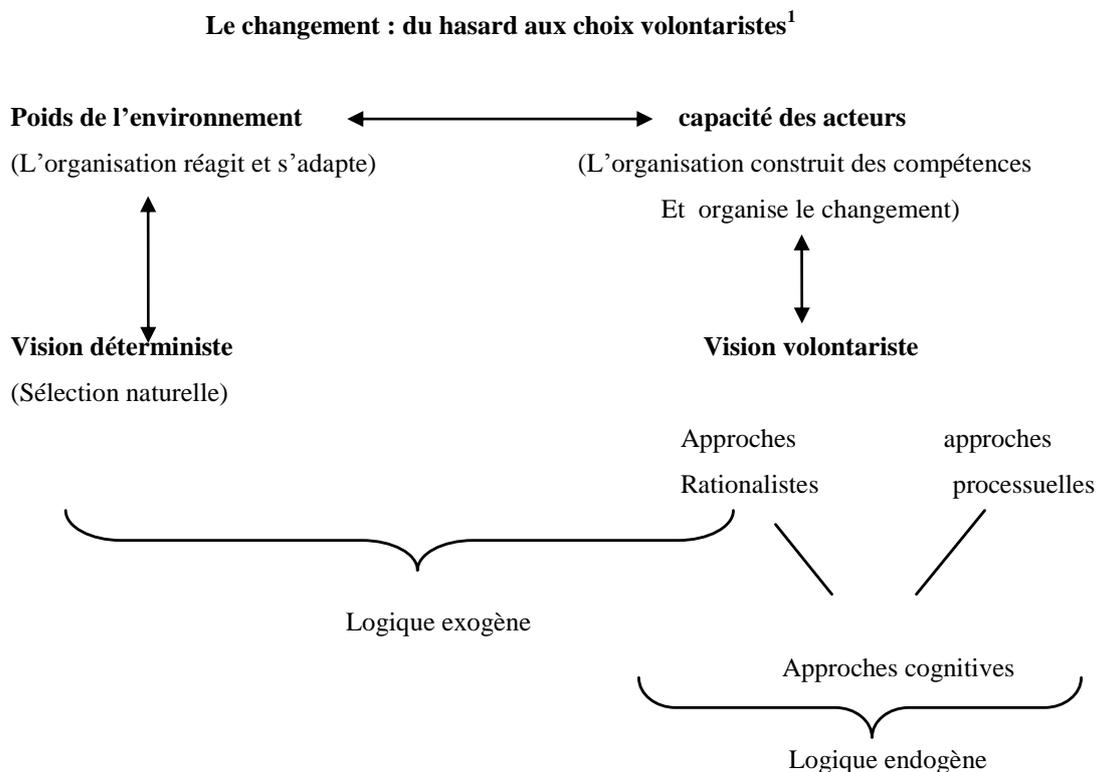
- 1- une vision contrainte et passive dans laquelle la latitude d'action des organisations est

limitée face à leur environnement. S'il y a changement, c'est essentiellement un changement induit et subi.

- 2- Une vision plus volontariste dans laquelle le changement est présenté comme un argument stratégique à construire et à exploiter.

Cette oscillation ne fait que traduire l'opposition classique en stratégie entre capacité de choix vs adaptation contrainte (P.Joffre et G.Koenig, 1992). Entre adaptation pure et volontarisme pur, la question-clé qui se pose est bien celle de la latitude des dirigeants à conduire le changement.

Le schéma ci-dessous résume notre démarche.



Notre argumentation se fera en trois volets :

- 1 le premier montre que le changement organisationnel trouve sa place entre les deux extrêmes que sont la sélection par l'environnement et le choix programmé. Si la première position souligne l'impuissance des dirigeants/stratèges, la seconde en prend le contre-pied : les organisations sont conçues comme des entités finalisables/organisables selon une logique de choix rationnel. L'une comme l'autre de ces positions traduisent une représentation dévaluée du changement organisationnel : qu'il soit subi ou induit, il n'apparaît pas comme un objet de recherche particulièrement intéressant. Or nous verrons qu'une telle représentation conduit à des paradoxes et des impasses.

¹ Michel Rainelli, Jean Luc Gaffard, Alain Asquin, op.cit .p2

- 2 A l'inverse de la position précédente, le second volet situe le changement comme thème central de recherche et comme pratique stratégique-clé. Effet de balancier ou de mode, tout un courant de pensée associé à des critiques plus ou moins virulentes des milieux des affaires, soulignent la nécessité de penser (et de gérer) le changement préalablement en termes de processus plutôt que de finalité/résultat. L'accent est mis sur l'action et sur le caractère socialement construit des processus stratégiques.
- 3 Le troisième volet très lié au précédent souligne les processus de mise en scène stratégique : représentations, communication, symbolique, discours constituent les points d'ancrage essentiels. Le changement en tant qu'actions n'y est pas dissocié des processus cognitifs individuels et collectifs qui le suscitent et qui s'en enrichissent en retour. Cette troisième section pose alors la question-clé de la possibilité de conduire/maîtriser le changement dans la mesure où les (vices et) vertus de l'action collective en interdisent une représentation strictement mécaniste.

Cette trilogie emprunte directement aux représentations de la stratégie proposées par A.Ch.Martinet [1994]. Si les référentiels désignés sont des cadres d'analyse gouvernés par une logique dominante, ils ne constituent en rien des classes ou des écoles homogènes. En revanche on peut penser que ce sont ces mêmes cadres d'analyse qui définissent et structurent les pratiques du changement organisationnel. Enfin si l'on tente de procéder à un repérage temporel, on s'aperçoit que ces différents registres n'apparaissent que chronologiquement ; ils semblent bien davantage alterner et / ou se superposer qu'évoluer dans un consensus général¹.

Paragraphe 1 : Le Changement Hasard Ou Nécessite ?

Une première position possible pour traiter du changement organisationnel c'est de l'exclure en tant que problème ou bien de le considérer comme pouvant être sous-traité à d'autres (notamment les psychosociologues).

Cette position est implicitement ou pas celle du courant de pensée dit de *l'écologie des populations* (The population Ecology of organizations) courant directement affilié à celui de la contingence évoqué ci-dessus (A.Asquin).

Nous verrons que ce courant subordonne le changement organisationnel à une logique de sélection naturelle ; toute stratégie d'acteur étant minorée par rapport à des processus de sélection naturelle.

¹ Beer, M., Nobria, N. op.cit.p18.

Une autre représentation dévaluée du changement trouve sa source dans le courant dit « rationaliste » de la stratégie dans lequel stratégie s'identifie largement à « planification stratégique » certes à l'opposé de la vision précédente la capacité des acteurs (l'organisation, les dirigeants) est ici majorée mais l'une comme l'autre de ces représentations concourent à donner du changement une vision très pauvre et subordonnée. Le changement organisationnel ne constitue qu'une résultante souvent sommairement appréhendée, d'autres interrogations plus fondamentales.

a- l'écologie des populations

Filiation plus ou moins directe du courant de la contingence structurelle « l'écologie des populations » renvoie à une vision néo-darwiniste où l'adaptation contrainte est la règle pour les organisations. L'idée de départ somme toute banale est qu'il existe un très grand nombre de limitations à la capacité des organisations à s'adapter à l'environnement (notamment concurrentiel). Loin d'être homogène, ce courant oscille entre les deux versions suivantes :

- une version radicale (M.T.Hannan et J.Freeman) , 1977 ; H.E.Aldrich , 1979) majorant le déterminisme environnemental et minorant la portée des choix stratégiques. A l'état pur elle pose que les dirigeants n'ont aucune latitude de pouvoir, idée qui rappelle le point de vue lapidaire de C.Perrow [1979] sur les managers comme baudruches qui s'auto-congratulent.
- Une version plus nuancée et moins déterministe (J.Pfeffer et G.R.Salancik, 1978) attribuant un rôle symbolique aux dirigeants , capables de personnifier l'organisation et ses résultats, susceptibles aussi d'identifier par leurs capacités cognitives, la nature des contraintes qui opèrent

Le cadre général de ce courant¹ vise à expliquer les processus de changement parmi les populations d'organisations non au sein de ces dernières. Un tel niveau d'analyse permet de comprendre pourquoi le changement organisationnel (comme le management) n'y tient aucune place (ou une place très relative). S'agissant d'un niveau d'analyse agrégé (les communautés d'organisations) et d'un horizon long, on est nécessairement conduit à majorer (par construction) le déterminisme environnemental. C'est très précisément ce que R.Boudon [1977] appelle un effet de position dû aux limites de l'observation et à l'unité de temps choisie. Plus l'on raisonne sur un horizon court, plus on aura tendance à privilégier la discontinuité et à mettre en lumière la « main visible du management ». Sur un horizon long, en revanche on sera porté à s'interroger sur les effets émergents, les processus de régulation, la continuité.

La main visible du management dont parle A.Pettigrew après A.D.Chandler n'a donc pas ou peu de

¹ Nizet J., Pichault F, op.cit.p2

place dans ce courant de l'écologie des populations.

b- les approches rationalistes de la stratégie

A l'opposé en quelque sorte de la position précédente on trouve ce que de nombreux auteurs ont appelé l'approche « rationaliste » ou planificatrice de la stratégie (G.Johnson, 1987 ; A.Ch.Martinet , 1994). Cet amalgame donne à penser que l'on n'a pas toujours clairement distingué la stratégie dans ses approches classiques et la planification stratégique (A.Ch.Martinet, N.Claveau, F.Tannery, 1994).

La stratégie y est considérée comme une démarche analytique censée réduire incertitude et complexité à travers un recueil d'informations, une analyse moyens-fins, une formulation centralisée et une mise en œuvre dévolue aux niveaux opérationnels. La planification stratégique est un outil « naturellement privilégié quelquefois l'apanage d'une technocratie , exercice souvent perçu comme instrument de contrôle non de créativité (A.Ch.Martinet et alii 1994).

Largement utilisée par les grandes entreprises dès les années 60, la planification stratégique par son perfectionnement méthodologique et sa sophistication succombera souvent à des écueils bureaucratiques contre-productifs. Elle contribuera alors à renforcer le fossé entre ceux qui conçoivent les stratégies (souvent au niveau des directions générales et des cellules de planification) et ceux qui les exécutent ou du moins sont supposés les exécuter ou les mettre en œuvre selon la terminologie consacrée¹.

Les choix stratégiques externes via les différents outils d'analyse seront privilégiés les thèmes clés sont ceux des choix produits x marchés x technologies, du positionnement stratégique, des forces et faiblesses, des forces concurrentielles...

L'optique est normative (quels choix doit-on effectuer ?) ; le schéma canonique de la décision est celui de la programmation de prescriptions stratégiques en termes d'activités (transactions avec l'environnement concurrentiel).

Les questions de mise en œuvre sont évoquées comme des sous-produits de la décision, le postulat implicite étant que « l'organisation suivra » (Ch.Barnard, 1983). Dit autrement, la logique est exclusivement de type technico-économique, excluant la manière dont les choix se constituent au cours du processus de planification. Implicitement ou explicitement l'entreprise parle en une voix

¹ Piderit, S.K. (2000), « Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence : A Multidimensional View of Attitudes Toward An Organizational Change », *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794

unique composée de dirigeants et cadres omnipotents ou héroïques munis de préférences stables et cohérentes (A.Pettigrew, 1985).

c- le changement comme technologie

Par construction, le perfectionnement méthodologique de la planification associé à une vision singulière de l'organisation exclut donc la composante organisationnelle et managériale des stratégies, le clivage entre le corps social et les stratèges est donc maximal. Cette séparation stratégies / opérations, formulation/ mise en œuvre donnera lieu à de très nombreux débats depuis plus de 20 ans mettant en exergue le divorce entre des stratèges-planificateurs et des réalités organisationnelles souvent reléguées au rang de variables subordonnées et/ou d'intendance ¹.

Un tel divorce suscitera alors une vague de scepticisme et de critiques à l'encontre de cette vision rationaliste tant en provenance des milieux professionnels que de certains universitaires américains. Comme le soulignent P.Joffre et G.Koenig , 1985 : « les responsables de certaines entreprises comparent avec inquiétude le temps et l'argent consacrés à planifier et les résultats obtenus. Ils constatent avec amertume que la planification accroît paradoxalement la vulnérabilité de l'entreprise aux assauts de concurrents utilisant des méthodes de gestion moins orthodoxes ».

Désillusions et critiques toucheront autant certaines grandes entreprises pionnières dans l'utilisation de modèles stratégiques que les institutions universitaires grandes productrices de manuels de stratégie ².

Avec une telle représentation programmable de la stratégie le changement est tantôt externalisé (changement de/dans l'environnement) tantôt considéré comme allant de soi. L'organisation est censée s'adapter au changement de manière quasi-spontanée. Les organisations sont volontiers présentées comme des systèmes dotés de téléologie et de rationalité substantielle (moyens-fins). Le changement est constitué par une collection plus ou moins sophistiquée de prescriptions normatives et techniques focalisées sur la mise en place de nouvelles structures , de systèmes de gestion et la définition d'objectifs d'efficacité. La dure réalité empirique des affaires donnera raison à Ch.Barnard, 1983 qui il ya plus de 50 ans dénonçait déjà l'hypothèse héroïque selon laquelle les organisations suivent. Ces dernières ne suivent pas nécessairement et révèlent les limites d'une représentation naïve : faible mobilisation des acteurs, incompréhension des enjeux du changement...

La distance entre la sophistication des outils d'une part, et les réalités des affaires souvent difficiles

¹ Miles R.E.et Snow C.C. (1992), « *Causes of failure in networks organizations* », *california Management Review*;

² Bienayme A., *stratégies de l'entreprise compétitive*, Masson 1982

de l'autre conduit ainsi à se demander si les hypothèses sur lesquelles repose cette représentation de la stratégie ne sont pas à revoir. En effet sont implicitement postulés : structure pyramidale, commandement autoritaire, automaticité de l'exécution, adhésion spontanée des acteurs. Ce que l'on désigne par gestion des hommes ou plus positivement par « management des ressources humaines » est tantôt dissocié des choix stratégiques et relégué au rang d'intendance, tantôt abordé négativement (l'organisation résiste au changement).

Simple coïncidence ou conséquence des cloisonnements disciplinaires c'est sensiblement à la même époque que le courant dit de l'organizational development (R.Beckhard, 1969 ; W.G.Bennis, 1969) se développera avec pour projet central le changement organisationnel programmé. Largement disjoint des travaux en stratégie, ce courant est resté essentiellement cantonné à l'univers psychosociologique anglo-saxon et sera fortement critiqué par les praticiens (A.Pettigrew, 1985) et les chercheurs à tradition latino-européenne).

Paragraphe 2 : L'accent Sur Les Processus

Cette focalisation sur le contenu des stratégies (formulation/analyse) durant les années 60-70 va se muer, à partir des années 80 en une prolifération de travaux sur les processus stratégiques. Le noyau se forme à partir d'une critique des modèles rationalistes et des conceptions mécanistes des organisations.

Cet intérêt pour les processus ne constitue pas en soi, une nouveauté, dans les années 50-60, l'O.D. en avait fait son champ d'intervention. Mais les travaux sur le changement qui vont se développer dans la décennie renvoient à des préoccupations fortes différentes de celles des praticiens de l'organizational development.

a- le délibère et l'émergent

On doit bien sûr à H.Mintzberg [1973] d'avoir réexaminé l'importance des processus de formation des stratégies dans les organisations en mettant en exergue les capacités d'émergence induites par l'action. Entre les stratégies projetées (planifiées et délibérées) et les stratégies effectives, peuvent s'inscrire des stratégies émergentes produits d'actions non programmées (ex ante).

Dans une perspective proche de celle de H.Mintzberg , R.Normann [1981, 1985] , N.Brunsson [1982] soulignent que l'action par les capacités d'émergence qu'elle recèle modifie l'univers des possibles. Ces modifications peuvent s'interpréter comme des restrictions (diminuer le nombre d'options) ou bien dans une perspective constructive comme des changements dans la manière dont les décideurs se représentent le réel. La nouveauté induite par les phénomènes émergents tient donc

aussi à la nouveauté des schémas de pensée induits¹.

Cette représentation processuelle diffère donc des visions politiciennes héritées des travaux de J.G.March, R.M.Cyert et alii pour qui les phénomènes de pouvoir, les coalitions d'acteurs venaient modifier les prévisions établies. Une vision extrémiste avait certes été proposée par M.D.cohen et alii (1972) pour qui les organisations constituent des « anarchies organisées », processus fondamentalement indéterminés des *auberges espagnoles* ou des collections de *poubelles* selon les différentes traductions du *garbage can model*.

la représentation processuelle défendue ici va plus loin en considérant que l'action recèle des vertus créatrices qu'il est impossible de mettre à jour (ex ante) et qui émergent au cours même de cette action. Dans la lignée de cette inspiration le courant dit incrémentaliste va alimenter toute une perspective stratégique en rupture avec les modèles classiques².

b- les approches incrémentalistes

Empruntant largement aux travaux en matière de choix publics (C.E.Lindblom, 1959), le courant incrémentaliste (J.B.Quinn, 1980 ; G.Johnson, 1987) a pour objet la formation des choix dans les organisations en prenant le contrepied des représentations traditionnelles.

Bien que pluraliste ce courant repose sur les idées génériques suivantes :

- les choix ne sont pas établis sur la base d'une évaluation d'options alternatives en réponse à des objectifs préétablis ;
- des options plausibles sont comparées entre elles en se demandant à quel output le plus satisfaisant elles peuvent conduire. Les objectifs ne sont donc pas fixés ex ante mais émergents dans différentes alternatives proposées ;
- les processus de décision sont donc une succession de décisions incrémentales tendant vers des objectifs vagues, continuellement modifiés. Chaque décision constitue une sorte de test pour les décisions ultérieures ; l'un des bénéfices d'une telle perspective étant la flexibilité.

Un apport majeur d'H.Mintzberg et du courant incrémentaliste est ainsi celui de la révision de la manière dont on considère la décision (et la rationalité sous-jacente). Appartiennent au champ stratégique :

- la formulation des choix ;
- les processus de construction de ces mêmes choix.

Ces deux volets étaient artificiellement séparés dans la conception rationaliste, séparation qui

¹ Mintzberg, H.op.cit.p3

² Decker, D., Wheeler, G.E., Johnson, J., Parsons, R.J. (2001), "Effect of Organizational Change on the Individual Employee", *Health Care Manager*, 19(4), 1-12.

excluait par construction le volet positif de la stratégie (comment elle se construit) ainsi que le volet organisationnel (l'organisation suivra).

Adopter une perspective incrémentaliste interdit, en revanche de disjoindre les résultats (les choix avérés) de la manière dont ces derniers se constituent. Plus d'un déplacement d'attention des résultats aux processus, cette perspective remet en cause la manière dont on conçoit l'action stratégique. Celle-ci ne se réduit pas à un arsenal de méthodes et d'outils dirigé vers l'expression de choix externes, mais s'identifie à l'ensemble des processus de construction et d'expression de solutions par un collectif organisationnel.

Une autre originalité de ce courant est donc l'idée selon laquelle l'organisation ne constitue pas une donnée (une contrainte pour le courant rationaliste) ; elle crée dans sa dynamique d'action des opportunités nouvelles mais aussi des limites aux choix stratégiques. Ces mêmes processus peuvent aussi générer des changements qu'il s'agit alors de mieux spécifier : certains d'entre eux ne sont que des changements plus radicaux (D.Miller et P.Friesen, 1980).

c- le changement comme processus

C'est une reformulation du changement en termes de processus qu'A.Pettigrew [1985] défendra dans son étude célèbre aux ICI (Imperial Chemical Industries). Pour lui le changement ne constitue pas un (des) moment (s) particuliers (s) entre des périodes de stabilité. Il s'agit plutôt d'un processus continu et complexe qui comprend certes des moments particulièrement visibles, des crises sortes de points d'orgue sur lesquels se focalise l'attention. Mais tout aussi fondamental est la dynamique de transformation souterraine de nature politique et culturelle.

Si le changement est le plus souvent décrit comme une série de périodes discrètes, c'est que nous avons tendance à survaloriser les discours et les actions les plus manifestes qui sont autant de constructions ou de mises en scène de type événementiel. En revanche ce sont les processus non visibles de légitimation du changement qui sont cruciaux. Cette légitimation ne s'obtient pas par décret mais par un ancrage concret dans l'action, une modification des rapports de pouvoirs, une gestion constante des différentes phases du changement¹.

C'est bien cette relecture en termes de processus qui permet aussi de reconsidérer la planification stratégique sous un angle radicalement différent (F.Lacroux, 1994). Correctement pilotée elle peut constituer un remarquable apprentissage collectif du raisonnement stratégique, le plan ne valant que

¹ Berg P.O. (1985) Organization change as a symbolic transformation process. in Peter Frost J.L. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, & J. Martin (Eds), *Organizational Culture*, p. 281-301, Beverly Hills, Sage publications

par les processus qui l'engendrent (communication, itérations, négociations, acculturation...), non par son résultat (le document final).

Un plan peut donc être perçu comme abstrait, désincarné, instrument de contrôle mais aussi comme support d'apprentissage et de réflexion collective, outil (et processus) de communication dans l'organisation. Tout dépend de la façon dont est conduite sa préparation et assurée sa communication (A.Ch.Martinet et alii, 1994).

Des visions rationnelles-analytiques de la stratégie, aux représentations de type incrémentalistes, le statut du changement organisationnel apparaît radicalement différent. De relégué aux psychosociologues, il devient co-extensif à l'action stratégique. Et c'est bien la composante organisationnelle du changement qui devient une préoccupation majeure mettant l'accent sur les phénomènes d'institutionnalisation, de légitimation et d'apprentissage.

Cette désignation des processus internes (A.Rojot et A.Bergmann, 1989) met en exergue certaines spécificités des organisations qui étaient passées sous silence dans l'approche rationaliste notamment. Par exemple, chez K.E.weick [1969] parler d'organisation constitue une erreur méthodologique : il convient à l'inverse de raisonner en termes d'acte organisateur pour désigner les complexes d'actions-rétroactions (positives et négatives) qui constituent les organisations. Une telle représentation équivaut donc à renoncer (conceptuellement) à toute version fonctionnaliste et instrumentale, tant des organisations que du changement.

Pour conclure sur ces deux premières représentations, nous voudrions souligner la nécessité de rapprocher les travaux sur le changement de deux conceptions polaires des organisations :

Celle de l'intentionnalité postulant un pouvoir (relatif) de l'acteur ; l'environnement y est une donnée exogène au décideur dont il s'agit d'identifier les contours et que l'on tente de maîtriser. Lorsqu'il devient turbulent (perçu comme tel), le défi pour les décideurs, est celui de l'adaptation dans la lignée des théories contingentes. Le volet interne des stratégies est tantôt évacué, tantôt réintroduit par le jeu des coalitions d'acteurs venant infléchir la trajectoire anticipée.

Celle de l'émergence caractérisée par une rationalité de l'action. Les choix stratégiques se forment (et se déforment) par et à travers l'action et les interactions complexes qui lient les acteurs. Plus qu'un lieu de négociation d'objectifs et de moyens, l'organisation est tantôt modélisée (chez K.E.Weick) comme des circuits complexes et inter-reliés d'actions, tantôt à l'extrême comme une auberge espagnole (le garbage can M.D.cohen et alii , 1972). Les choix stratégiques relèvent plus

d'un bricolage permanent que d'une construction maîtrisable¹.

L'organisation comme...²

Pôle d'intentionnalité	ou	Pôle d'émergence
Projet/structuration volontaire de L'acteur (du noyau)		L'organisation est un flux d'actions
Maîtrise du devenir		Devenir incertain, fonction des « routines » de l'histoire
Information donnée		Information construite
Objectifs fixés à priori		Objectifs modifiables au cours de l'action et des interactions multiples
Choix censés atteindre un niveau (moins) satisfaisant		“choix”, résultats d'une combinaison de (au rationalités locales modifiables, instables ‘enactés’ au cours des processus d'interaction
Décisions autoritaires ou politiciennes		Décisions émergentes
(Rationalité orthodoxe)		(Rationalité procédurale)

Si le pôle revoie, très largement à des préjugés instrumentalistes et à une tradition fonctionnaliste rassurante, le second remet radicalement en cause la notion même de choix et de management en reconsidérant les vices et les vertus de l'action collective.

Paragraphe 3/ Les Approches Cognitivistes

Ce troisième registre regroupe des contributions très hétérogènes dont le point commun est l'idée suivante : les organisations constituent des entités complexes caractérisées par des flots continus de processus d'interaction. Les acteurs sont dotés de représentations, croyances, intérêts individuels et collectifs qui sont autant de filtres perceptifs et interprétatifs et de dispositions à l'action. Toutes les contributions qui se rattachent à ce courant partagent l'idée selon laquelle les schémas cognitifs constituent des structures de pensée qui guident les actions et décisions des acteurs dans les

¹ Une lecture de la littérature sur le changement organisationnel au travers de ces quatre conceptions : Modèle des cycles - Modèle managérial - Modèle politique - Modèle de l'apprentissage est proposée par Perret [1994].

² Decker, D., Wheeler, G.E., Johnson, J., Parsons, R.J. op.cit.p34.

organisations. Dès lors ce qui importe aux acteurs, c'est de pouvoir donner du sens et comprendre la signification des divers actes et processus d'interaction qui les lient (dimension dite "symbolique") (S.P.Feldman, 1989) sont donc postulées centrales les représentations que les acteurs (individuels et collectifs) se font de l'action se déployant par et à travers eux.

a-de l'individuel au collectif

Ces approches trouvent leur source dans diverses inspirations : près de nous les sciences dites cognitives et plus anciennement la phénoménologie et la sociologie interprétative dont les représentants les mieux connus sont P.L.Berger et T.Luckmann [1967].

Le point de départ peut être résumé par l'idée selon laquelle nos expériences quotidiennes donnent lieu à la construction de « configurations signifiantes ». Ces configurations se construisent au cours de l'histoire de l'individu et constituent des grilles de lecture du réel plus ou moins stables, un sens commun qui permet d'ordonner le flux informe des stimuli qui nous parviennent de l'environnement. Ces réalités de second ordre qui finissent par aller de soi donnent sens à un monde fondamentalement ambigu et sans signification prédéterminée.

Ces schémas¹ ne constituent cependant pas des grilles de lecture immuables et rigides ; les remises en question par intégration de la nouveauté constituent alors des recadrages qui sont autant de changements de la représentation de réel. Certains considèrent même que ces schèmes organisateurs sont des composantes probabilistes de l'action dans la mesure où ils orientent la recherche d'informations par des processus variés de sélection/focalisation et de convergence de jugements. Ces cadres interprétatifs ne sont pas seulement individuels ; les filtres cognitifs organisationnels existent également à la manière d'hypothèses communément partagées, d'idéologies collectives (N.Brunsson, 1982), de paradigmes directeurs (G.Koenig, 1990).

Une propriété de ces paradigmes est l'auto-légitimation : lorsque des signaux apparaissent en contradiction avec ces schémas cognitifs, il paraît naturel dans un premier temps soit de les dénier soit de les réinterpréter dans les termes mêmes du paradigme. Ces processus de déni sont particulièrement actifs dans les organisations qui connaissent des difficultés.

Ces dernières ne sont en général pas perçues comme telles rapidement, mais bien plutôt considérées comme de nature conjoncturelle et externe. Les corrections sont alors souvent marginales, conduisant à plus ou moins de la même chose (M.Thévenet, 1988).

¹ Ouvrage précédemment cité

D'où l'idée de tenter de rendre conscients et de mettre à jour ces cadres d'interprétation, ces cartes mentales qui ont valeur prédictive pour les décisions. Cette mise à jour occupe actuellement un très grand nombre de recherches en management stratégique (R.Calori et alii, 1992 ; C.M.fiol et A.S.Huff, 1992), mais aussi en termes de pratiques du changement puisqu'elle est considérée comme une véritable mission de conseil. En effet dans les demandes d'aide au diagnostic, la valeur ajoutée du consultant réside souvent moins dans le respect des recommandations que dans les recompositions que sa présence a provoquées. Certes les cartes ne sont pas le territoire, mais elles permettent une explication (verbale) des présupposés et visions du monde de leurs auteurs.

Les processus de changement peuvent donc être réinterprétés en ces termes en mettant l'accent sur la difficulté à réfuter de tels paradigmes. Si au niveau individuel, le concept de cognition est largement soutenu tant théoriquement que par des études empiriques, il n'en va pas de même pour ce qui touche à la cognition organisationnelle ou plutôt la cognition collectivement construite. Ce construit social n'est pas la simple agrégation de cognitions individuelles, mais résulte également de relations dynamiques de pouvoirs, jeux politiques etc....qui guident la réflexion stratégique et l'action (S.Ehlinger, 1994)¹.

b-cadres cognitifs et préservation de l'existant

Malgré l'absence de terminologie commune et de consensus, les différents courants de recherche mobilisés par cette question se rejoignent pour admettre qu'il est difficile de modifier ces schémas cognitifs. En effet compte tenu de la relative stabilité de ces cadres de référence, les changements d'envergure se produisent rarement et/ou demandent d'importants dispositifs de prise en charge ; des actions ponctuelles ne peuvent à elles seules faire évoluer le paradigme. Ce n'est que lorsque les dissonances (signaux en contradiction avec les schèmes existants) deviennent persistantes et massives que la pertinence du paradigme fait l'objet d'interrogations. Le maintien à l'identique constitue donc la règle, le recadrage l'exception (G.Koenig, 1990).

D'où les difficultés rencontrées pour changer une organisation dans la mesure où la culture collective, les routines et divers tunnels cognitifs constituent des grilles de lecture qu'il est difficile de modifier. Conformément aux théories simoniennes de la rationalité, les acteurs ont tendance à rechercher des solutions déjà éprouvées plutôt que des réponses radicalement en rupture avec les schèmes cognitifs existants. Les stimuli qui nous parviennent sont donc spontanément (ré)interprétés dans le cadre même du paradigme et ne font l'objet d'interrogation que lorsqu'ils

¹ Demers C. (1991), Le changement radical vu de l'intérieur : la diffusion stratégique dans les organisations complexes, Communication et organisation, 16 (2mai), p. 22-31

apparaissent en dissonance avec ce dernier.

C'est cette propriété qui permettrait de comprendre pourquoi des changements d'envergure¹ ont peu de chances d'être mis en œuvre lorsqu'ils ne sont pas précédés/accompagnés d'une insuffisance patente des résultats (G.Koenig, 1990) ou des menaces très probables et clairement perçues.

c- changer les représentations pour changer les organisations

L'un des traits saillants de ce courant est donc que l'individu et l'organisation constituent des systèmes de traitement de l'information. Bien que souvent présentée comme une banale évidence, cette position rompt radicalement avec des présupposés selon lesquels les comportements seraient indépendants des représentations des acteurs et des situations dans lesquelles ils s'inscrivent. L'information dont il est question ici, n'apparaît pas comme un ordre intrinsèque, indépendant des acteurs mais comme une propriété émergeant à partir des actions et interactions à l'œuvre dans les organisations.

D'un point de vue stratégique, la mission essentielle ne consiste donc pas à dé-couvrir (à la manière d'enlever une couverture) des menaces, opportunités...préexistantes, mais à repérer, à travers des indices fondamentalement ambigus, les grilles de lecture socialement et politiquement construites, pour éventuellement provoquer des recadrages capables d'aider l'action ultérieure.

Ce nouvel éclairage apparaît lourd de conséquences pour le changement puisque celui-ci devient fortement tributaire des représentations que s'en font les acteurs, notamment les acteurs-clés, ceux qui grâce à leur influence peuvent les idées dominantes. Au premier chef figurent donc le petit nombre de champions du changement, facilitateurs, leaders etc.. qui constituent des personnes-ressources, des relais de pouvoir, et qui n'appartiennent pas nécessairement au sommet de la hiérarchie (R.Normann, 1985).

Une telle interprétation permet aussi de réviser plus ou moins radicalement les lectures naïves des résistances au changement, comme étant le propre de la nature humaine. Le diagnostic de résistance renvoie le plus souvent à des arguments bien connus : irrationalité des individus et/ou des groupes, mauvaise foi ou imbécillité sociale... Certes s'agissant du point de vue d'un observateur extérieur au processus, ce diagnostic souligne l'impossibilité ou le refus de raisonner logiquement, en fonction des objectifs de l'organisation².

¹ Martinez J., Jarillo C. (1989 et 1991), The Evolution of research on coordination mechanisms in M.N.C.S; Coordination Demands of International Strategies, International Business Studies.

² Miller, D. (2002), "Successful change leaders: What makes them ? What do they do that is different ?", *Journal of Change Management*, 2(4), 359-368

Dans une perspective positive et compréhensive, de telles résistances constituent des éléments d'information quant à la structure de la situation analysée. Si de tels comportements sont jugés inadaptés eu égard à des objectifs supra-individuels, ils ont cependant valeur de message et peuvent être parfaitement rationnels du point de vue des acteurs. Ces comportements résistants ont valeur adaptative pour des individus/groupes qui se sentent menacés (privation de pouvoir, d'acquis, d'expertise...) et qui ne ressentent pas le bénéfice (au moins potentiel) du changement.

Conclusion

Dans une telle perspective, il devient donc incohérent d'envisager le changement comme une collection de mesures techniques situables hors des processus interactifs qui lient les acteurs. Ces derniers ont développés des routines, des répertoires...qui sont acquis, qui se sont stabilisés et qu'il est impossible de désapprendre spontanément. Ces acquis (ou apprentissage) définissent alors la marge de manœuvre des dirigeants : ils sont autant des limites à l'éventail des choix que des ressources potentielles pour le changement (H.I.Ansoff, 1984).

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Les grilles de lecture suggérées ici ont voulu montrer que l'intérêt pour le changement organisationnel n'était pas indépendant des représentations du management stratégique. Bien plus le thème du changement ne constitue un corollaire des conceptions que l'on se forge des organisations. Des représentations rationalistes aux approches cognitivistes, l'action stratégique y est envisagée avec plus de complexité tout en s'enrichissant des composantes internes de l'organisation. Par contraste, dans la perspective de l'écologie des populations, l'accent est délibérément mis sur les processus externes de sélection par l'environnement.

Cette plus grande complexité pose alors la question-clé du changement organisationnel. Si dans les approches rationalistes, celle-ci est envisagé dans ses composantes strictement techniques, les perspectives cognitivistes et processuelles minorent la possibilité d'un contrôle : interactions et représentations ne constituent pas des composantes gérables instrumentalement mais peuvent sans doute être orientées par un flux d'intervention sur les contextes d'actions.