

DUALITE ORGANISATION ET ADAPTATION D'ENTREPRISE

DUALITY ORGANIZATION AND CORPORATE ADAPTATION

Habib AMIAR¹

1- Maître assistant, faculté d'économie _ Tizi Ouzou
amiarassen@gmail.com

Received: 30/07/2018

Revised 16/11/2018

Accepted: 31/12/2018

Résumé:

De nombreux challenges et défis attendent les entreprises Algériennes dans l'actuel environnement complexe et défavorable, essentiellement depuis la levée des barrières tarifaires et l'intensification de la concurrence internationale qui ne leur permettent pas, dans leurs modes d'organisation et de gestion actuels, même après les programmes, d'ajustement et de mise à niveau, dont ont bénéficié, et malgré l'expérience et le dévouement des managers, de se maintenir profitablement sur le marché. Il est essentiel de susciter chez le chef d'entreprise une prise de conscience sur la nécessité d'un redéploiement pour une adaptation continue, au regard des enjeux futurs par un « Pilotage Stratégique » efficient de ses activités, une délégation des responsabilités et une meilleure répartition des tâches.

Mots clés : Redéploiement, changement, adaptation, diagnostic stratégique, ajustement et réorientation.

Jel Classification Codes: XN1, XN2

Abstract:

Many challenges await Algerian companies in the current complex and unfavorable environment, mainly since the lifting of tariff barriers and the intensification of international competition that do not allow them, in their current modes of organization and management, even after the adjustment and upgrading programs, which have benefited, and despite the experience and dedication of managers, to remain profitable on the market. It is essential to raise the entrepreneur's awareness of the need for redeployment for continuous adaptation, with regard to future challenges through an efficient "Strategic Steering" of its activities, a delegation of responsibilities and better distribution of tasks.

Keywords: Redeployment, change, adaptation, strategic diagnosis, adjustment and reorientation

Jel Classification Codes: XN1, XN2.

Auteur correspondant: Habib AMIAR amiarassen@gmail.com

Introduction :

De nombreux challenges et défis attendent les entreprises Algériennes dans l'actuel environnement complexe et défavorable, essentiellement depuis la levée des barrières tarifaires et l'intensification de la concurrence internationale qui ne leur permettent pas, dans leurs modes d'organisation et de gestion actuels, même après les programmes, d'ajustement et de mise à niveau, dont ont bénéficié, et malgré l'expérience et le dévouement des managers, de se maintenir profitablement sur le marché.

La nécessité de s'adapter et adopter les standards internationaux d'organisation et de gestion s'avère indispensable pour améliorer leurs compétitivités a l'effet d'orienter et encadrer leurs développements futurs

C'est pourquoi, il est essentiel de susciter chez le chef d'entreprise une prise de conscience sur la nécessité d'un redéploiement¹ pour une adaptation continue, au regard des enjeux futurs par un

« Pilotage Stratégique » efficient de ses activités, une délégation des responsabilités et une meilleure répartition des tâches.

Un redéploiement est souvent vécu comme une transformation et un élément stressant ; or cela² permet à l'entreprise de s'adapter aux évolutions de son environnement. Avant toute action, l'entreprise doit mener une réflexion stratégique sur la conduite et la mise en œuvre d'un management destiné à accompagner les collaborateurs de façon à anticiper puis à détourner les craintes pouvant survenir. Il est plus que claire, qu'aujourd'hui, il est vital pour l'entreprise d'avoir la capacité à s'adapter aux changements de son environnement si elle veut assurer sa pérennité (Nelson & Winter, 1982)³.

L'environnement concurrentiel exacerbé, la mondialisation des pensées et des réseaux, la communication omniprésente, les stratégies de taille rendent, pour les entreprises algériennes, plus urgents les objectifs d'adaptabilité, de flexibilité, d'auto-gouvernance que les entreprises mettent en place⁴. De sa capacité à s'adapter à son environnement à la fois complexe, instable et turbulent, dépend sa survie.

La « gestion » du changement marque le caractère volontaire de l'action, dans l'espoir d'optimisation des performances de l'organisation, dans une volonté d'amélioration de la rentabilité des facteurs de production. Le « changement » correspond à une modification qui s'opère au sein d'une organisation en réaction à l'instabilité et au développement de son environnement.

Différentes typologies proposent une classification des différents changements qui peuvent s'opérer au sein d'une entreprise. Parmi celles-ci, on peut citer une classification qui étudie les domaines du changement : domaine économique, juridique, social, technologique, écologique, culturel, politique, organisationnel, stratégique... tandis qu'une autre étudie le changement selon ses caractéristiques : total ou partiel, lent ou rapide, marginal ou majeur. De même, selon que le changement est marginal ou majeur, il est possible de distinguer différents degrés de changements: l'ajustement, la réforme, la restructuration ou bien encore la refondation. Tandis que la restructuration et la refondation constituent de véritables changements organisationnels, l'ajustement et la réforme relève de la gestion classique d'une entreprise, dans son fonctionnement quotidien; Ces deux types de changement conduisent à une véritable transformation des processus en place, dans l'entreprise, ainsi qu'à une véritable « révolution culturelle ». Ces changements, par leur propension à générer des résistances, doivent faire l'objet d'une gestion toute particulière.

Le changement peut également être étudié, selon le comportement adopté (Mintzberg, 1982): « conduit-dirigé », « spontané » ou bien encore « planifié ». Mais, il peut aussi être appréhendé selon sa nature : « changement radical » ou « changement incrémental », « changement émergent ou organisé ». Le changement peut porter sur l'ensemble des niveaux de décisions (Ansoff, 1974) au sein de l'entreprise, qu'il s'agisse des décisions stratégiques, tactiques ou opérationnelles⁵.

La « gestion du changement » désigne l'ensemble de la démarche qui va de la reconnaissance d'un problème d'organisation à la définition d'un ensemble d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite (Simon, 1955). Pour mettre en œuvre un changement, une entreprise doit développer et mettre en place une stratégie qui intègre à la fois les hommes et les processus. Le processus de changement va donc consister à piloter entre les zones d'incertitude contrôlées par les acteurs (Crozier & Friedberg, 1977).

Dans ce présent article, Il nous serait impossible de dresser un panorama complet des recherches sur ce thème tellement les écrits prolifèrent, renvoyant à chaque fois à des conceptions différentes des organisations, de la gestion du changement et des approches que l'on peut avoir de celles-ci ; c'est pourquoi, on mettra l'accent sur la dialectique de l'organisation et du changement, les dualités et les pôles théoriques qui nous paraissent structurer les analyses du changement et d'adaptation organisationnel.

Les analyses du changement peuvent être regroupées autour de **huit thèmes**: les acteurs du changement; les objets du changement; les origines et sources du changement; les niveaux de celui-ci; les formes du changement; les moteurs et logique du changement; les étapes, stades et épisodes du changement et, enfin, les finalités et fonctions du changement.

I. Les motifs et sources du changement dans l'entreprise

De la littérature en la matière, la classification peut être établie en trois idées forces:

- Le rôle des forces exogènes et l'impact de l'environnement. Développé par le courant de l'écologie des organisations d'inspiration lamarckienne ou darwinienne avec un déterminisme environnemental plus ou moins fort (John Freeman, 1977) et des approches institutionnalistes (Aldrich, 1993) & (SCOTT, 1995) qui, mettent l'accent sur les dimensions culturelles, symboliques et imaginaires des organisations. L'institutionnalisation des organisations présupposerait, alors, certains mécanismes d'isomorphisme⁶ (OLIVER, 1988). Les travaux de ce groupe consistent à analyser les relations totalités/parties en prenant appuie sur le fait que *le système existe en fonction de l'intégration et de la cohésion de ses parties*, alors que les unités tendent à bénéficier et à préserver un minimum d'autonomie fonctionnelle.

- Les forces endogènes et le rôle des interactions entre composantes de l'organisation dans le changement. Les analyses sont souvent portées soit sur :

- Les relations fonctionnelles (ou dysfonctionnelles) entre la totalité (du système) et les parties ou composantes de celui-ci (Gouldner, 1959);
- Les mouvements de contradiction et/ ou de renforcement de forces et/ou d'impératifs qui finissent par constituer des configurations plus ou moins stables (Miller & Friesen, 1984) & (Mintzberg, 1990).

Cet axe s'intéresse aux forces endogènes et met en avant le rôle des interactions entre composantes de l'organisation dans le changement. Ces recherches, qui sont qualifiées de configurationnelles, interprètent *l'adaptation par le changement comme un résultat d'un manque de cohérence des choix (en œuvre) organisationnels*.

- La distinction « interne/externe », relative à la notion de « frontière de l'organisation » ; dans ce cas, les opérations de définition, redéfinition et construction de l'organisation et de ses changements, l'élément pertinent de l'analyse devient alors non pas l'unité, ou l'organisation, mais *le réseau d'interdépendances* (Quinn & Cameron, 1988).

I.1. Les formes de changement

(Watzlawick (P), 1975)⁷, (Miller & Friesen, 1984) et (Mintzberg, 1979) distinguent deux formes du changement. Ils distinguent entre un changement qui serait

- reproducteur et révolutionnaire ;
- transformateur ou révolutionnaire⁸.

(Tushman & Romanelli, 1985), représente la vie des organisations par de longues périodes stables, où le changement est restreint à des *ajustements incrémentaux* qui consolident les orientations stratégiques déjà choisies et suivies par des *changements révolutionnaires* dans des périodes courtes et peu fréquentes appelées *réorientations*.

Selon ce dernier raisonnement « Les organisations évoluent en vivant de longues périodes de relative stabilité pendant lesquelles elles procèdent à des changements d'envergure réduite afin de conserver ou de renforcer leur cohérence interne, de s'adapter aux exigences de l'environnement et, au total, d'améliorer leur efficacité. Ces changements s'ajoutent les uns aux autres d'une façon progressive (changement incrémental). Ils se veulent cohérents avec le modèle qui prévaut dans ces organisations et contribuent ainsi à la consistance interne de celui-ci. Ce faisant, ils augmentent l'inertie des organisations de telle sorte qu'elles ne peuvent procéder qu'à ce type de changements » (Brassard, 2003). Les auteurs qualifient une telle évolution de convergente.

Les *adaptations/évolutions*⁹ graduelles semblent correspondre à des environnements évoluant de façon prévisible; par contre, *les révolutions/ajustements*¹⁰ (radical) peuvent avoir plusieurs formes. Des ajustements marginaux successifs conduisant à une transformation radicale du système ou des *ajustements partiels et incrémentaux* conduisant à une réforme de l'ensemble de l'organisation. *Un changement radical* parvient lorsqu'un état de crise (Pesqueux, 1975)¹¹ s'installe par l'incapacité des dirigeants de l'entreprise de percevoir une dérive stratégique.

Lorsque le système évolue loin de ses paramètres d'équilibre initiaux, son rétablissement devient improbable et c'est pourquoi, un *changement infime* entraîne le système vers une nouvelle configuration (Vandangeon-Derumez, 1998). Dans ce cas on peut constater que, plus les composantes d'une organisation seraient fortement interdépendantes, plus celle-ci résisterait aux changements et plus serait difficile d'*identifier un élément isolé responsable de la réussite ou de l'échec* (Miller & Friesen, 1984) et plus le changement sera alors retardé jusqu'à ce que le coût de non-restructuration devienne suffisamment élevé pour justifier un grand mouvement touchant à un grand nombre d'éléments à la fois¹²: c'est le *changement quantique*. Il s'ensuit, qu'en vue de minimiser la période de transition, d'éviter, au plus vite, les coûts supportés à cause de l'inadaptation de l'ancienne configuration et de bénéficier des avantages de la nouvelle.

Mise à part la situation de crise profonde, trois circonstances paraissent particulièrement favorables au changement révolutionnaire¹³ (Gersik, 1991):

- Le «vieillissement» du système ;
- L'arrivée d'un nouveau dirigeant ;
- L'arrivée du système à une période où l'organisation doit établir son bilan (réalisations Vs ratés).

I.2. Les types de changement et processus

La nature, la technique et les outils de gestion diffèrent selon le type de changement (prescrit ou construit) mais également selon les phases du processus de changement (Grimand & Vandangeon-Derumez, 2000). La stratégie d'adaptation est selon la situation de changement en distinguant le caractère radical du caractère incrémental (Pesqueux & Triboulois, 2004).

a. Changement radical et changement incrémental

Simons (1995) démontre que l'entreprise dispose de quatre leviers, auxquels les dirigeants, doivent se référer pour promouvoir et appuyer les changements stratégiques qu'ils décident de mettre en œuvre:

- le système de croyances se rattachant aux valeurs clés de l'entreprise, ses objectifs et ses missions, ainsi que le contrôle interactif. Ils sont décrits comme des forces créatives positives et sources d'inspiration dans une direction conforme à celle souhaitée par les dirigeants ;
- les limites qui fixent les règles formelles et informelles à respecter et le contrôle diagnostic qui permettent de créer des contraintes et de s'assurer du respect des règles et de la réalisation de la stratégie décidée par la direction.

Ces différents leviers permettent successivement de bousculer l'inertie organisationnelle, de communiquer les impératifs de la nouvelle stratégie, d'établir un calendrier et des objectifs, d'obtenir l'adhésion des différents acteurs et de centrer l'apprentissage organisationnel sur les incertitudes stratégiques.

Relativement à l'ampleur du changement (évolution ou révolution), les leviers utilisés diffèrent. Ces deux types de changements qualifiés également d'incrémental ou radical sont notamment définis par Miller (1982) et Pettigrew (1990). Le qualificatif *incrémental* indique un *changement graduel d'ajustement* à l'intérieur du cadre établi. Par accumulation, ces changements peuvent devenir importants. A l'inverse, le terme *radical* traduit un *phénomène discontinu bouleversant* le cadre établi. Il s'agit de changements de courtes périodes survenant plutôt en situation de crise et entrecoupant de longues périodes de stabilité.

Dans le cadre d'un *changement important*, les dirigeants révisent le système de valeurs et les limites de l'organisation pour bousculer l'ordre établi (Simons, 1995) et donner une impulsion nouvelle tout en indiquant les décisions et les actions à éviter. Ils utilisent ensuite le système de diagnostic afin de structurer et de communiquer les attentes en termes de performances consécutives au changement stratégique. Les acteurs disposent alors d'une certaine liberté pour atteindre leurs résultats, tout en tenant compte du fait que leurs initiatives et leur créativité sont sous contraintes (Marginson, 2002). Enfin, pour s'assurer de l'adhésion des acteurs, les systèmes de rémunération sont revus avec l'octroi de primes plus importantes, calculées à la fois sur des bases objectives et subjectives, visant à récompenser la contribution et l'engagement de chacun dans le processus du changement.

Dans le cadre d'un changement plutôt incrémental, les dirigeants cherchent à amener l'organisation à s'inquiéter de ses performances actuelles et donc à repenser ses programmes d'actions pour atteindre ses objectifs. Il s'agit de communiquer les nouvelles orientations stratégiques et s'assurer des actions mises en œuvre pour son implantation, sans repenser les systèmes de croyances et les limites de l'organisation.

b. Changement prescrit et changement construit

Un *changement prescrit* qualifié de *changement dirigé* est le plus souvent planifié, radical et brutal, car la nouvelle vision imposée par la direction n'est pas nécessairement acceptée et partagée par tous. La direction définit les impératifs, l'orientation et le contenu qu'elle présente, explique et justifie aux différents acteurs pour obtenir leur adhésion. Afin d'induire les comportements appropriés et ainsi s'assurer de la bonne implantation du projet, des objectifs sont imposés à l'ensemble de l'organisation à l'effet de maîtriser et de contrôler la mise en œuvre du changement ce qui doit permettre à la direction de piloter efficacement ce changement, en normalisant et en conformant les comportements.

Un *changement construit* aussi qualifié de *changement émergent* (Giroux & Giordano, 1998) est plutôt progressif avec un horizon non clarifié par la direction. Le projet est peu formalisé et son contenu non précisé. Il porte sur la démarche à suivre pour changer. Le dirigeant ne dirige plus le changement mais se contente de l'orienter. Il cherche à favoriser l'instauration et le développement d'un dialogue permettant la mutualisation des savoirs et la confrontation des points de vue, ce qui impose la révision des rapports humains au sein de l'organisation. Cette interaction permet de structurer le changement en stimulant une remise en cause permanente, les questionnements, les initiatives, la créativité et l'apprentissage, en affinant les scénarios et les stratégies et en permettant une adaptation aux réalités internes et une appropriation du changement par ceux qui doivent le réaliser. Elle facilite aussi la modification des schémas cognitifs et comportementaux des acteurs. En d'autres termes, le changement émerge de l'action collective, tous les acteurs contribuent à sa construction et non plus seulement la direction. Le dirigeant utilise le contrôle comme un lieu d'échanges, de discussions et de négociations et peut, a priori, constituer un outil tout à fait intéressant pour la co-construction du changement en permettant, à la fois, de stimuler, d'accompagner et d'encadrer de nouvelles idées et initiatives. Un contrôle interactif doit permettre de faire évoluer les règles et pratiques de l'organisation contrairement au changement prescrit où le nouveau paradigme est imposé dès le départ.

I.3. Les niveaux du changement

La littérature dans ce domaine est portée vers des analyses se rattachant au niveau de la tâche, de l'acteur, du groupe, de l'entreprise, du groupe d'entreprises (approches sectorielles, stratégiques ou configurationnelles), des populations, des possibilités et conditions du changement.

Les analyses du changement au niveau de l'entreprise portent sur les évolutions de l'organisation, ceux de la stratégie, ou des configurations.

Les changements de l'organisation peuvent concerner sa culture, sa structure, ses systèmes et/ou les personnes. Pour sa part, le changement de la stratégie peut porter sur la vision, le portefeuille d'activités, le positionnement stratégique, les programmes et/ou les ressources (Mintzberg, Ahlstrand, & J., 1999).

Les configurations sont la résultante de trois niveaux de structure: l'infrastructure technologique, la socio-structure relationnelle et politique et la superstructure des cultures et des valeurs (Desreumaux, 1996). L'analyse doit porter, alors, sur les processus d'intégration, de structuration et d'évolution de ces différents niveaux (Giddens, 1987).

II. Les logiques de changement

Les logiques du changement peuvent se situer à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation et être plus ou moins maîtrisées par les acteurs internes ou externes de celle-ci. Ces logiques renvoient à l'existence d'un déséquilibre, d'incertitudes, de tensions ou de la recherche d'un ou de

plusieurs avantages et d'impératifs dont la dynamique expliquerait le changement selon (Miller D. , 1987), qui propose de classer les organisations au prorata de leur impératif dominant, avant de procéder à des recherches plus approfondies sur les relations entre stratégie, structure, environnement et personnalité du dirigeant.

Van de Ven (1995) dégage quatre logiques du changement selon que celui-ci est *prescrit ou construit*, qu'il porte sur un élément isolé ou sur plusieurs: le cycle de vie (croissance organique); l'évolution (survie compétitive); dialectique (opposition, conflit); téléologie (coopération volontaire).

L'attention du dirigeant doit se focaliser sur les complémentarités/oppositions des différents moteurs et l'articulation/combinaison des moteurs opérants à différents niveaux de l'organisation et dans différents contextes.

II.1. Changement prescrit / construit

Les recherches afférentes au positivisme et structuro-fonctionnalistes s'attachent à analyser un changement prescrit existant en tant qu'objet de recherche concret, indépendant et décomposable. Ces recherches postulent qu'il est possible d'avoir une vision claire de l'avenir de l'organisation, qu'il suffit de mettre en œuvre une certaine rationalité (limitée, procédurale ou substantive) afin de minimiser les incertitudes de l'entreprise. Ce changement prescrit peut être soit volontariste (on met alors l'accent sur la main visible du dirigeant), soit imposé par une main invisible, pouvant être l'expression de contraintes concurrentielles ou de déterminations propres à l'entreprise lui imposant des « lois », « un destin » du changement.

Le changement construit relève des conceptions constructivistes des organisations. La littérature comporte trois variantes de ce constructivisme :

- Un constructivisme¹⁴ interactionniste relevant des interactions entre acteurs et entre acteurs et structures (structurationniste) ;
- Un constructivisme interprétatif ou cognitif mettant en action les effets des positions et des prédispositions des acteurs (Friedberge, 1993)¹⁵;
- Un constructivisme discursif¹⁶ mettant en avant le rôle des conversations, des récits et de la communication dans la construction de la réalité organisationnelle.

La construction du changement présuppose une participation plus ou moins ouverte et plus ou moins volontaire des acteurs. Il s'agirait alors d'analyser les conditions concrètes, les contraintes et les limites de cette participation.

II.2. Changement simple / complexe

C'est par leur conception de l'unité et du changement que **les théories de la complexité** diffèrent **des théories plus classiques** de l'écologie des organisations ou **des théories de la contingence**.

Adaptation par «choix»	Adaptation par sélection compétitive	Approche alternative
liens de cause à effet clairs et distincts; prévisibilité. (variables, construits, participants, etc.; identifiables même si c'est partiellement).	liens de cause à effet clairs et distincts. prévisibilité. (variables, construits, participants, etc.; identifiables mais de façon partielle).	liens de cause à effet circulaires, et trop nombreux menant à des résultats imprévus.
les résultats à long terme sont voulus par la coalition dominante.	les résultats à long terme sont déterminés par sélection compétitive: par l'environnement et l'inertie de l'organisation.	les résultats à long terme émergent à la fois de l'auto-organisation spontanée et de la sélection compétitive: partiellement émergents et partiellement intentionnels.
les organisations cherchent intentionnellement un équilibre adaptatif, un processus transformationnel.	les organisations sont sélectionnées selon des critères d'adaptation équilibrée; processus évolutionnaire.	les organisations sont des systèmes non équilibrés avec des dynamiques désordonnées
le désordre vient de l'extérieur.	le désordre vient de l'extérieur.	le désordre n'est pas simplement le résultat de l'inertie, de

		l'incompétence ou de l'ignorance mais est une propriété vitale et fondamentale des systèmes créatifs.
feed-back négatif qui gouverne le système (l'organisation individuelle).	feed-back négatif guide le système (les populations d'organisations).	systèmes non linéaires complexes ayant des feed-back négatifs et positifs; auto-organisation spontanée et destruction créative.

Tableau : Le problème de l'adaptation dans les théories «classiques » et dans les théories de la complexité (Stacey, 1995), p482.

Les théories de la complexité reposent sur un certain nombre de principes (Morin, Savoie, & Beaudin, 1994) dont, notamment:

- Le principe dialogique : toute unité est constituée de dualité. Ainsi la complexité s'articule autour des relations qu'entretiennent quatre principes qui caractérisent cette pensée qui sont : l'ordre, le désordre, l'organisation et l'interaction ;
- le principe de récursions¹⁷ organisationnelles ou d'auto-organisation: l'effet produit sa cause. Il s'agit d'une boucle de feed-back généralisée. l'acteur produit le système qui l'a produit, la règle produit le comportement qui l'a reproduit, l'idée produit l'action qui l'a produit ;
- le principe « hologrammatique » (Edgar, 1977)¹⁸: La totalité et les parties ne peuvent se concevoir indépendamment

II.3. Les étapes, stades, séquences et épisodes du changement

Deux groupes d'analyses se distinguent de ceux qui se sont intéressés aux étapes, stades et épisodes du changement et relèvent d'une réflexion portant une conception déterministe de la vie des organisations.

Le premier courant s'attache au développement organisationnel. Dassault (1993) recense plus d'une cinquantaine de *modèles de développement des entreprises*. Ces modèles¹⁹ présentent généralement trois à cinq stades d'évolution qui peuvent ou non être marqués par des crises administratives ou organisationnelles et focalisent soit sur les caractéristiques des entrepreneurs soit sur le rôle des crises. Chandler (1972) de Rumelt (1974) et d'Ansoff (1968) s'intéressent à l'articulation des changements de stratégies et des changements de structure.

Le deuxième courant s'intéresse aux processus concrets du changement au sein des organisations et des populations. Le modèle le plus récurrent est celui de la variation, sélection, rétention ou de la cristallisation, décristallisation, recristallisation.

Vandangeon-Dermeiz (1998) considère que le changement prescrit est caractérisé par le fait que la «rétention», résultant de la mise en œuvre du projet de changement est suivie d'une activité de «sélection» afin de ne pas perdre le cadre de cohérence initial et d'éviter de conduire l'organisation vers un nouvel état d'inertie relative. Dans un processus de changement «construit», l'activité de «variation», résultant de la mise en œuvre du projet de changement, est suivie d'une activité de «sélection». Celle-ci permet de formaliser la nouvelle vision et de capitaliser les expériences vécues.

II.4. Les finalités/fonctions du changement:

Le changement est l'une des missions des dirigeants. Le dirigeant performant serait celui qui serait capable de changer les choses dans le «bon sens». Le changement serait donc une manifestation de compétence et de pouvoir. Cette conception sert notamment à convaincre les dirigeants actuels de l'utilité de la réflexion sur le changement organisationnel.

Le changement est conçu soit de façon *technocratique*²⁰ afin d'*améliorer* ou de *réformer* un système donné; soit ce changement est abordé à partir d'une *approche politique*²¹ et critique dont la finalité consiste moins à réformer le système pris en compte qu'à le changer de façon plus ou moins radicale.

Conclusion :

Face à un environnement en pleine évolution (fusions, restructurations, évolutions technologique, etc.), les entreprises sont contraintes de se remettre perpétuellement en cause, elles sont propulsées dans la spirale du changement. Afin de rendre opérationnelles ces transformations, les entreprises ont recours au redéploiement par la conduite d'un changement, qui se généralise comme pratique managériale. Mais faire le lien entre les volontés de changement et leur mise en œuvre n'est pas toujours facile. Le changement ne fait pas forcément l'unanimité car il symbolise à la fois le progrès et le risque de perdre une position acquise. Il ne faut donc pas oublier qu'au cœur de la relation entre l'organisation et la technologie se trouvent les utilisateurs, avec les capacités d'adaptation, mais également de résistance.

La manière par laquelle on passe d'un discours sur le changement à l'action qui permet une application concrète du changement dans les pratiques opérationnelles n'est pas chose aisée; c'est pourquoi, l'actualité économique se charge de le rappeler, mais ce qui est plus difficile, c'est le comment.

Conduire une mission de changement nécessite de manager la complexité afin que la représentation du changement convienne tant aux initiateurs qu'aux acteurs du changement. Différentes approches peuvent être utilisées pour mener un projet de changement, mais pour réussir, elles doivent cependant partager certains aspects. Une des clefs de la réussite réside dans les nécessaires allers retours qui doivent être réalisés entre la conception/réalisation d'actions et l'observation des résultats et comportements sur le terrain.

Le changement ne peut plus être géré par un management classique, il nécessite des actions spécifiques. La notion de changement ouvre la gestion aux concepts socio organisationnels et à l'importance qu'il y a, à tenir compte des acteurs et de leurs réactions. Les managers doivent aujourd'hui penser le management en termes de mise en place et de conduite du changement.

6. Renvois :

¹ Redéploiement : a/ Réorganisation d'une activité économique, d'une branche de l'économie, d'un secteur, etc. le petit Larousse illustré, 1988, p853- b/réorganisation d'un dispositif, le petit Larousse, 2003.

² Dans beaucoup d'écrits, nous avons relevé une tendance à utiliser les termes «changement» et «transformation» comme des synonymes ou à parler de transformation majeure pour désigner un changement organisationnel de grande envergure (Barnett et Carroll, 1995; Fabi, Martin et Valois, 1999; Guilhon, 1998; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999; Rondeau, 1999b; Snow et Hambrick, 1980; Vandangeon-Derumez, 1998).

³ La théorie évolutionniste du changement économique (R. Nelson et S. Winter) met l'accent sur la faculté de l'entreprise à s'adapter aux évolutions de son environnement grâce à sa capacité d'apprentissage

⁴ La gestion du changement devient alors un élément fondamental de la stratégie globale de l'entreprise.

⁵ Un changement stratégique peut être envisagé sans qu'il ne s'accompagne d'un changement opérationnel.

- ⁶ Le changement isomorphique institutionnel est une théorie proposée à l'origine par Di Maggio & Powell, parue dans un article de l'American Sociological Review, en 1983.
- ⁷ Paul Watzlawick est la figure de proue de l'École de Palo-Alto (Californie) et le promoteur de la nouvelle communication. Le modèle de "thérapie brève de Palo Alto" a séduit un nombre grandissant de thérapeutes de part le monde, son succès s'est appuyé sur son efficacité à résoudre les problèmes humains les plus variés. Et son champ d'application s'est rapidement étendu à des domaines divers et parfois éloignés des "problèmes individuels" comme les organisations. A partir de ce constat, P. Watzlawick, J. Weakland et R. Fisch ont bâti une théorie du changement basée la logique mathématique (théories des groupes et des types logiques). Le raisonnement consiste à dire que le système, ne peut engendrer de l'intérieur les conditions de son propre changement et tout changement réside dans la capacité de produire le recadrage et modifier les significations.
- ⁸ Le changement « révolutionnaire » se manifeste par une courte période de bouleversement venant affecté la structure profonde de l'entité.
- ⁹ La théorie de la contingence structurelle privilégie **les adaptations**, l'écologie des organisations, **l'évolution**, les théories de l'acteur, **l'ajustement**.
- ¹⁰ Révolution peut signifier que tout change en même temps mais aussi et surtout qu'un ou quelques éléments très importants changent rapidement.
- ¹¹ Yvon PESQUEUX, emploiera le terme « difficultés » pour illustrer les situations gênantes pouvant être surmontées par un changement, dans : *Changements, Paradoxes et Psychothérapie*, Seuil 1975, pour la traduction en français de P. Watzlawick, J. Weakland, R. Fisch, 1974.
- ¹² Coût de non restructuration ou de manque d'adaptation de la situation actuelle > coût de changement de la situation actuelle (pertes des avantages de la situation actuelle) + coûts d'accès à la nouvelle situation (efforts nécessaires pour changer).
- ¹³ Est souvent qualifié de changement du changement.
- ¹⁴ Le constructivisme a été développé, entre autres, par Piaget, dès 1923, en réaction au behaviorisme qui, d'après lui, limitait trop l'apprentissage à l'association stimulus-réponse. L'approche constructiviste met en avant l'activité et la capacité inhérentes à chaque sujet, ce qui lui permet d'appréhender la réalité qui l'entoure.
- ¹⁵ Aussi, la construction du changement à partir de processus cognitifs plus ou moins conscients et aboutissant à une co-naissance de celui-ci et du savoir y afférant. L'« invention de la réalité » passe alors par des processus de « simplification », « remplissage » (maquillage) et « interaction » (Reger et Huff, 1993).
- ¹⁶ Lire, Boudès T., Christian, D., « Du reporting au raconting dans la conduite des projets », *Annales des mines*, mars 2000, p. 52-63 & Christian D. et Boudès, T., « Vers une stratégie narrative, Il était une fois le changement », *Revue française de gestion*, n° 120, septembre-octobre 1998, p. 110-119.

¹⁷ "Un processus récursif est un processus où les produits et les effets sont en même temps causes et producteurs de ce qui est produit".

¹⁸ *"La théorie des systèmes a réagi au réductionnisme, dans et par le "holisme" ou idée du "tout". Mais croyant dépasser le réductionnisme, le "holisme" a en fait opéré une réduction au tout: d'où, non seulement sa cécité sur les parties en tant que parties, mais sa myopie sur l'organisation en tant qu'organisation, son ignorance de la complexité au sein de l'unité globale. Le tout, dès lors, devient une notion euphorique (puisqu'on ignore les contraintes internes, les pertes de qualités au niveau des parties) fonctionnelle huilée (puisqu'on ignore les virtualités antagonistes internes), une notion niaise"* (Edgar Morin, La Méthode – Tome 1. La nature de la nature, Points Seuil, Essais, Paris, 1977, p.124).

¹⁹ Voir théorie du cycle de vie de l'organisation

²⁰ La conception technocratique et fonctionnaliste du changement considère celui-ci comme étant un processus de construction d'une certaine cohérence organisationnelle.

²¹ La conception politique du changement fait appel à la sociologie des conflits et à différentes formes

d'interactionnisme. Cette conception politique ou critique du changement vise l'émancipation, l'autonomie et la responsabilisation des individus. Les valeurs et le sens, généralement présentés comme pré-requis ou résultats d'un bon changement.