

**CHANGEMENT PRESCRIT ET CHANGEMENT CONSTRUIT:  
la conduite des processus de changement  
et les logiques d'actions sous-jacentes**

**Isabelle Vandangeon - Derumez  
EURISTIK upres-a cnrs 5055  
Centre de recherche de l'IAE de l'Université Jean Moulin, Lyon 3  
15, quai Claude Bernard  
BP 0638  
69239 Lyon Cedex 02  
tel : 04 72 72 21 58  
Fax : 04 72 72 45 50  
e-mail : [isabelle.vandangeon@univ-lyon3.fr](mailto:isabelle.vandangeon@univ-lyon3.fr)**

**Mots clés : processus de changement, régularités, induit, autonome**

## **CHANGEMENT PRESCRIT ET CHANGEMENT CONSTRUIT: la conduite des processus de changement et les logiques d'actions sous-jacentes**

### **Introduction: enjeux et dynamique des processus de changement**

Dans le monde contemporain le **changement constitue désormais une constante du management**. Apprendre à changer et à conduire le changement représente aujourd'hui une préoccupation majeure des managers. Pour les assister dans cette démarche, les outils mis à leur disposition (gestion de l'innovation, gestion de la qualité, amélioration continue, etc.) ainsi que les expériences se multiplient. Comment tirer partie des diverses expériences de changement vécues dans d'autres organisations ? Comment conduire le changement dans sa propre organisation ? Pour répondre à ces questions il convient de s'interroger sur l'existence de régularités, ainsi que sur les mécanismes sous-jacents expliquant le développement du changement au sein des organisations. Deux questions principales émergent alors :

- existe-t-il des régularités entre les différents processus de changement ? (les événements sont-ils clairement ordonnés au sein d'un même processus, cet ordre est-il invariant dans différentes situations de changement ?)
- quelles sont les logiques d'actions sous-jacentes à la dynamique des processus de changement ?

Pour répondre à ces deux questions, une recherche portant sur quatre études de cas a été conduite. Plus que présenter les résultats empiriques de cette recherche (ces derniers ayant déjà fait l'objet d'une publication), il était intéressant de revenir, dans cette présentation, sur une discussion théorique des résultats. La première section présente donc, de façon synthétique, la démarche générale de la recherche. Elle s'articule autour du cadrage théorique de la recherche et de la présentation synthétique des résultats empiriques. Les deux sections suivantes concernent la conceptualisation de deux modèles de changement (un changement prescrit et un changement construit) et la discussion théorique des résultats. Cette discussion s'effectue autour de trois éléments caractéristiques des processus étudiés. Tout d'abord, l'ancrage de l'action de changement : il sera alors montré que la démarche suivie s'inscrit, pour le changement prescrit, dans le cadre de courants théoriques tels que les choix stratégiques (Child, 1972), la planification stratégique (Ansoff, 1984), alors que dans le cas d'un changement construit, l'ancrage de l'action sur le processus rappelle une caractéristique importante des systèmes auto-organisés (Probst, 1994, Quinn, 1994). Ensuite, le deuxième élément met l'accent sur la logique d'action suivie lors du déroulement du processus. Ainsi, dans le cas d'un changement prescrit les actions de nature délibérée (au sens de Mintzberg et Waters, 1985) suivent une logique induite de type "réention", "sélection", "variation" (Burgelman, 1991). A l'inverse, dans le cas d'un changement construit les actions de nature émergente (toujours au sens de Mintzberg et Waters, 1985) suivent une logique autonome de type "variation", "sélection", "réention" (Burgelman, 1991). Enfin, le dernier élément fait référence au cheminement de l'action de changement au sein de l'organisation. Avec l'étude d'un tel cheminement, il est alors possible de mettre en évidence les risques encourus en suivant l'une ou l'autre logique de changement (prescrit ou construit). La dernière section met alors l'accent sur la complémentarité et l'équilibre nécessaire entre le changement de nature prescrite et celui de nature

construite. La conclusion ouvre, enfin, de nouvelles pistes de recherche portant notamment sur les paramètres de contingence des changements prescrit et construit.

### **Première section : Démarche générale de la recherche et présentation des résultats empiriques :**

L'objet de cette section est de présenter rapidement le cadre général de cette recherche, tant au niveau théorique, que des résultats empiriques. Il sera donc discuté, dans un premier paragraphe, des limites actuelles de la littérature pour mettre en évidence des régularités au sein des processus de changement. Le cadre conceptuel de la recherche sera également abordé en faisant référence aux critères de sélection des cas. Le second paragraphe est, quant à lui, consacré aux résultats empiriques qui seront discutés dans les sections suivantes.

#### **1 – Cadre théorique de la dynamique des processus de changement :**

La littérature sur les processus de changement présente aujourd'hui quelques lacunes dans la mise en évidence des régularités et des logiques d'action expliquant le développement du changement dans les organisations. En premier lieu, les réponses apportées à la question : “ **pourquoi les organisations changent-elles ?** ” sont souvent contradictoires. Un même facteur contextuel ou organisationnel peut, en effet, favoriser le changement ou au contraire en freiner sa réalisation<sup>i</sup>. La multiplicité des mécanismes expliquant le changement, ainsi que leurs nombreuses interactions, rendent également difficile l'établissement de relations stables et unique entre facteurs (March, 1981, Van de Ven et Poole, 1995, Pettigrew, 1987). Pour faire face à cette difficulté, il est nécessaire de réintroduire la notion de “ temporalité ”. Celle-ci permet, notamment, de déterminer quel facteur intervient à quel moment et selon quelle intensité pour expliquer l'engagement ou non d'un changement.

En second lieu, les résultats des recherches, expliquant **comment les organisations changent**, font ressortir la complexité des mécanismes mis en œuvre au cours du processus de changement<sup>ii</sup>. Ces recherches donnent une vision globale et relativement linéaire des processus suivis, sans prendre en compte des évolutions plus complexes d'événements (comme des chevauchements entre événements).

Pour pallier ces différentes lacunes, nous nous proposons d'intégrer les résultats de travaux antérieurs, au sein d'une approche plus globale prenant en compte : les mécanismes environnementaux et organisationnels expliquant l'engagement du changement, ainsi que la décomposition temporelle du processus de changement pour mettre en évidence des régularités et mieux en comprendre les logiques d'actions sous-jacentes.

L'objectif de cette recherche n'est pas de tester les processus élaborés antérieurement, mais bien de faire émerger de nouveaux modèles explicatifs. Ainsi, plutôt que de baser le cadre conceptuel sur le déroulement du changement, nous avons choisi de mettre en évidence les éléments identifiés, au sein de la littérature, comme agissant sur la dynamique des processus de changement. Ces éléments, qui font référence à l'intentionnalité du changement et son mode de diffusion au sein des organisations, sont utilisés comme critères de sélection des cas. L'objectif étant alors de faire le lien entre ces deux éléments et les dynamiques de changement observées.

### **L'intentionnalité du changement oppose :**

- **un changement résultant de l'intervention volontaire de l'homme** : mettant en avant la volonté d'un acteur, estimant qu'un tel changement ne peut être que profitable à l'organisation pour en améliorer les performances<sup>iii</sup> ;
- **à un changement imposé par des lois de l'environnement** : présence d'un contexte interne ou externe défavorable, voire une crise, obligeant le dirigeant à engager un processus de changement pour redresser la situation de l'entreprise<sup>iv</sup>.

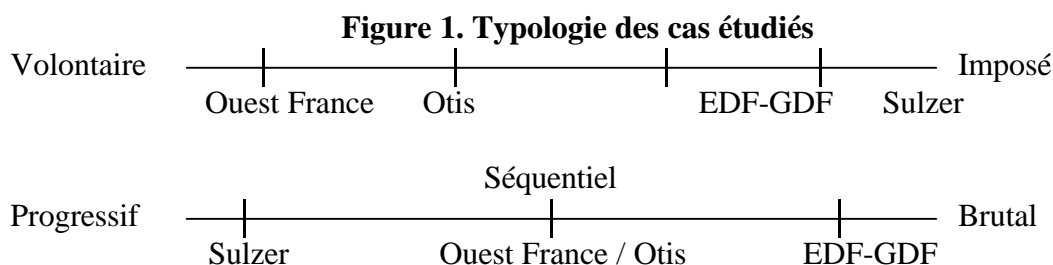
### **Le mode de diffusion du changement oppose :**

- **un changement progressif** : caractérisé par des ajustements marginaux ne concernant qu'une partie de l'organisation (Smith, 1986, Quinn, 1980) ;
- **à un changement brutal** : se traduisant par une transformation globale de l'organisation entraînant une destruction rapide et irréversible de l'ancienne organisation (Stopford et Baden-Fuller, 1990).

Ces deux éléments du cadre conceptuel (intentionnalité et mode de diffusion du changement) constituent des critères théorique essentiels pour sélectionner les cas. Toutefois, si en théorie il est possible d'envisager l'intentionnalité et le mode de diffusion du changement comme dichotomiques, la réalité est, quant à elle, plus nuancée. Ainsi, pour la sélection empirique des cas, l'intentionnalité du changement est donc représentée par un continuum reflétant le caractère volontaire (lorsque l'intention du ou des dirigeants domine pour expliquer le changement) ou imposé (lorsque les pressions de l'environnement dominant pour expliquer le changement). La qualification empirique du mode de diffusion, passe par l'introduction d'un mode intermédiaire : le mode séquentiel. Il représente un changement se déroulant selon des phases successives brutales et progressives (Cf. figure 1).

## **2 - Les résultats empiriques de la recherche :**

L'étude empirique porte sur des changements passés relativement récents, conduits dans des entreprises françaises évoluant dans des secteurs d'activité différents : la **CCM Sulzer** (constructeur de moteurs diesel), le quotidien régional **Ouest France** (secteur de la presse), l'entreprise **Otis France** (constructeur d'ascenseurs) et la **Direction de la Distribution d'EDF-GDF** (direction commune pour la distribution de gaz et d'électricité)<sup>v</sup>. Ces cas, sélectionnés selon le degré d'intentionnalité de leur changement et son mode de diffusion, se positionnent de la façon suivante :



Les résultats de la recherche sont issus de deux axes d'analyse : le premier, qualitatif (**analyse processuelle par les phases**), a pour objectif de faire émerger les principales phases de développement du changement et leurs activités. Le second, quantitatif

(**analyse séquentielle**), permet de déterminer l'ordre des événements au sein de la séquence correspondant au processus de changement.

L'analyse processuelle par les phases permet de caractériser le processus de changement selon **trois phases de développement** : **phase de "maturation"**, **phase de "déracinement"** et **phase "d'enracinement"**. A travers ces phases nous retrouvons le modèle de Lewin (1951) décrivant l'évolution des organisations comme suivant le cycle suivant : "dégel", "mouvement" et "regel". Toutefois, l'accent mis par Lewin sur la dynamique de groupe pour expliquer les phases du processus limite les comparaisons avec nos études de cas. En effet, notre analyse est plutôt axée sur une dynamique d'action que d'acteurs, ou de groupes d'acteurs.

**La phase de "maturation"** précède l'annonce publique du changement. Elle correspond à la prise de conscience, par les actionnaires et/ou le "leader", de la nécessité de changer. Elle se traduit par l'élaboration d'un projet de changement plus ou moins formalisé. **La phase de "déracinement"** marque la diffusion puis la mise en œuvre du projet de changement au sein de l'organisation. Elle est suivie par **la phase "d'enracinement"** qui traduit l'ancrage du changement au niveau de l'activité quotidienne de l'organisation. Le changement passe alors de l'état de projet à celui de réalité, par l'intermédiaire de la mise en place d'un nouveau cadre de travail.

Ces trois phases sont communes à chaque cas étudié. Cependant, la dynamique de changement observée au sein de chaque cas est différente quant à la façon dont les activités sont mises en œuvre ou réalisées (i.e. les dimensions des activités) au sein de ces phases. Ces différences permettent de dégager les profils des processus de changement des cas étudiés.

A partir des résultats précédents, une analyse séquentielle quantitative est réalisée, selon la **méthode du gamma de Pelz** (1985), dérivée des mesures d'association et plus précisément du gamma de Goodman et Kruskal. Pour utiliser cette méthode, une liste d'événements a été établie. Cette liste, issue des observations-terrain confrontées à la littérature est composée de 25 événements. Les incidents contenus dans la base de données de chaque cas sont codés selon les 25 événements. Pour chacun des quatre cas étudiés, la séquence d'événements globale, puis par phase, est reconstituée. L'analyse comparative des cas permet alors de faire ressortir les régularités tant au niveau des fréquences d'occurrence de chaque événement que de leur ordre d'apparition au sein de chaque séquence.

Les résultats des deux analyses permettent de dégager deux profils de processus de changement, qualifiés de changement de type A (ou changement prescrit) et changement de type B (ou changement construit) :

**- le changement de type A ou changement prescrit (Cas DEGS et dans une certaine mesure le cas Otis) se caractérise par :**

\* **une vision claire de l'avenir** qui permet la définition d'un état souhaité. Le décalage entre cet état et l'état actuel de l'organisation détermine les changements à réaliser. L'ancrage de l'action de changement se situe au niveau de son contenu ;

\* des acteurs clés prenant des décisions et formulant des objectifs qu'ils imposent ensuite au reste de l'organisation. Ils créent ainsi une logique d'action induisant le comportement des autres acteurs.

**- le changement de type B ou changement construit (Cas Sulzer et dans une certaine mesure le cas Ouest France) se caractérise par :**

\* **une vision floue de l'avenir** traduisant la volonté de ne pas fixer de cadre au changement. Le projet de changement se fonde alors sur la démarche à suivre et les comportements attendus pour effectivement changer. L'ancrage de l'action de changement se situe ici au niveau de son processus ;

\* une grande liberté d'action laissée aux acteurs pour favoriser les comportements autonomes et enrichir la formalisation progressive d'un nouvel état.

Si l'on revient au critère de sélection des cas il est possible, compte tenu des résultats des deux analyses précédentes, de conclure que :

- l'intentionnalité du changement (imposé ou volontaire) n'agit pas sur la dynamique des événements. En effet, les résultats montrent pour les cas Sulzer et Ouest France suivent une dynamique de changement très proche, alors que leur intentionnalité est opposée ;

- plus que l'intentionnalité, c'est le degré de formalisation du projet de changement (vision claire de l'avenir ou projet reposant sur une vision plus floue) qui influence directement les dynamiques observées (Otis et la DEGS, avec un projet très formalisé, ont le même profil de changement. De même Sulzer et Ouest France, dont le projet de changement est nettement moins formalisé, suivent une dynamique très proche) ;

- le mode de diffusion peut être considéré comme un des éléments caractérisant les dynamiques des changements observés. Ainsi, un changement prescrit (cas DEGS) se caractérise par un mode de diffusion brutale, alors qu'un changement construit (cas Sulzer) se diffuse de façon progressive.

Comme nous l'avons vu en introduction, deux éléments principaux permettent de structurer les deux modèles de changement (prescrit et construit) et de revenir à une interprétation théorique plus large. Le premier, l'ancrage du changement sur le processus ou sur le contenu (marquant essentiellement la phase de " maturation ") permet de faire le parallèle entre une démarche de type processuelle dans un cas ou substantive dans l'autre. Nous retrouvons alors les idées développées au sein de la littérature sur la planification stratégique ou les choix stratégiques (ancrage sur le contenu) ou au sein de la littérature portant sur l'auto-organisation (ancrage sur le processus). Ainsi dans le premier cas (ancrage sur le contenu) le choix stratégique réalisé guidera la dynamique de changement enclenchée. Dans le second cas (ancrage sur le processus) la diversité et les comportements autonomes seront à la base de la dynamique de changement installée.

Le second élément, régissant les phases de " déracinement " et " d'enracinement ", correspond aux logiques d'action mises en œuvres en fonction de l'ancrage retenu. Ainsi, lorsque le changement est ancré sur le contenu, les actions mises en place sont de nature délibérée. A l'inverse, lorsque l'ancrage du changement porte sur le processus, les actions de changement deviennent émergentes. Ce résultat nous conduit alors à faire le parallèle entre les processus de formation de la stratégie délibéré ou émergent proposés par Mintzberg et Waters (1985) et nos processus de changement observé. Toutefois, la nature de l'action de changement, délibérée ou émergente, n'explique pas comment le changement passe du stade de projet (phase de " maturation " et de " déracinement ") au stade de réalité concrète (phase " d'enracinement "). Il faut pour cela trouver comment les actions développées au cours de la phase de déracinement, permettent de construire et de mettre en place la nouvelle vision de l'organisation. Les processus induit et

autonome de formation de la stratégie, mis en évidence par Burgelman (1991), nous fournissent, à ce niveau, un cadre d'interprétation très riche. Ainsi, la construction et la mise en place de la nouvelle vision de l'organisation peut-elle être assimilée à **un processus induit de type "rétention", "sélection" et "variation"** lorsque le changement est prescrit (actions délibérées). A l'inverse, la construction et la mise en place de la nouvelle organisation semble résulter **d'un processus autonome de type "variation", "sélection" et "rétention"** lorsque le changement est construit (actions émergentes). Ces principaux résultats sont discutés dans les deux sections suivantes.

## **Deuxième section : Un changement prescrit ou la conduite planifiée du processus de changement**

Comme nous l'avons vu dans la première partie, le changement prescrit se traduit par:

- un ancrage de l'action de changement sur le contenu ;
- une logique d'action autonome de type rétention - sélection - variation ;
- un cheminement de l'action de changement du niveau global vers le niveau local.

### **1 - Un ancrage de l'action de changement sur le contenu :**

Le changement prescrit renvoie à l'idée d'une possible définition d'un état souhaité, par rapport à un état existant. **L'action de changement porte alors sur la détermination, en termes relativement détaillés, de cet état souhaité** en se posant la question suivante : "quelle organisation pour demain ?". Elle s'inscrit dans des contextes organisationnel et externe, prévisibles ou perçus comme prévisibles. Nous retrouvons ici l'idée de la rationalité substantive définie par Simon (1982). Cette rationalité s'applique lorsque le "monde" est connu, ou considéré comme tel, et qu'il est possible de faire appel aux connaissances passées, aux erreurs passées et au concept de réalisation (ce qui est prévu se réalise) pour déterminer les choix. Dans cette vision "rationaliste" le changement peut être perçu comme le résultat de la recherche planifiée de solutions optimales à des problèmes définissables. L'action stratégique comme l'implantation est alors la conséquence des décisions prises à propos de ces problèmes (Johnson, 1987).

Dans cette perspective, **la phase la plus importante du processus est** celle qui précède l'implantation du changement dans l'organisation à savoir **la phase de "maturation"**. En effet, c'est au cours de cette phase que la vision de la nouvelle organisation est construite par le "leader visionnaire". Cette phase repose alors sur deux activités principales :

- le diagnostic stratégique qui permet de déterminer le réel perçu, à savoir la représentation que l'organisation se donne d'elle-même et de son environnement ;
- et la planification en temps que telle, c'est à dire l'élaboration de plans définissant un réel voulu sur la base du diagnostic stratégique.

**Le diagnostic stratégique** permet d'identifier et de clarifier le problème et/ou les opportunités. **La recherche d'information** pour clarifier le problème et les opportunités est, à ce titre, essentielle. Thomas, Clark et Gioia (1993), montrent que l'utilisation importante d'informations influence fortement l'interprétation du diagnostic stratégique. **Le niveau de définition du problème**, ainsi que **la capacité perçue d'une solution**, déterminent ensuite l'engagement vers l'action (Dutton et Duncan, 1987). Le rôle du "meneur" est alors primordial. En effet, pour de nombreux auteurs, la façon dont le "meneur" perçoit, analyse et donne du sens à l'environnement influence les actions qu'il

engage par la suite (Daft et Weick, 1984, Isabella, 1990). La démarche alors adoptée par le “ meneur ” est très analytique au sens économique du terme (la détermination d’un objectif repose sur la logique des facteurs (Martinet, 1984) : déterminer les forces et faiblesses de l’entreprise, ainsi que les contraintes et opportunités de l’environnement). Cette démarche analytique permet alors au “ meneur ” **de clarifier ou de réduire la complexité de la réalité environnementale** (Johnson, 1987). Il sera ainsi en mesure de considérer les différentes options stratégiques possibles (compte tenu de ce qui s’est passé, de ce qui est susceptible de se produire dans l’avenir et de la façon dont cela va affecter l’organisation) et donc de réaliser le choix de la nouvelle stratégie. Cette stratégie, résultant de la démarche rationnelle et analytique, est unique et constitue “ la meilleure solution ”. Elle est également suffisamment explicite pour requérir certaines actions et exclure automatiquement les autres (Mintzberg, 1990). Ces actions de changement déterminent alors le chemin optimal pour atteindre l’objectif fixé. La démarche exposée ci-dessus est typiquement celle suivie par la DEGS: P. Daurès (le “ meneur ”) identifie plusieurs problèmes et opportunités. Il fait conduire un audit et une étude prospective afin de clarifier ces derniers. Ensuite, il définit la stratégie de l’organisation et le cadre organisationnel futur. Enfin, il réunit un certain nombre de personnes pour déterminer les principes d’organisation nécessaires à mettre en œuvre pour arriver au cadre organisationnel fixé.

Le processus d’élaboration du projet de changement peut se présenter, en théorie, de façon relativement linéaire. Cependant les résultats de l’analyse séquentielle des cas DEGS et Otis font au contraire ressortir une séquence relativement complexe au cours de laquelle il est difficile de déterminer l’ordre exacte des événements. **Cette complexité résulte de l’interaction entre les différents acteurs** (“ meneur ”, “ direction générale ”, “ autres acteurs ”<sup>vi</sup> et “ acteurs externes ”) impliqués dans la démarche d’élaboration du projet. L’interaction traduit à la fois la construction de sens par le “ meneur ” et les “ autres acteurs ” de l’organisation et la diffusion de ce nouveau sens construit. Nous retrouvons ici les activités de “ sensemaking ” et “ sensegiving ” décrites par Gioia et Chittipeddi (1991). Ainsi, le “ meneur ” commence par se créer le sens de la nouvelle organisation, à partir de ses croyances et de son expérience passée. Puis il transmet ce sens aux “ autres acteurs ”, qui tentent de se l’appropriier, et développent leur propre vision de l’organisation, créant ainsi un nouveau sens. La diffusion de ce sens vient alors enrichir la vision de l’organisation élaborée par le “ meneur ”. La mise en mouvement de l’organisation favorise également les interactions entre acteurs. Les projets lancés par le “ meneur ” sont l’occasion d’échanges de points de vue entre les acteurs. Ces échanges élargissent le champ des réflexions engagées sur la nouvelle vision de l’organisation et sur les changements à mettre en œuvre. C’est également l’occasion d’expérimenter de nouveaux modes de fonctionnement, qui pourront être généralisés par la suite. Cette mise en mouvement, lorsqu’elle s’inscrit dans un processus de changement prescrit, est très fortement cadrée par les lignes directrices du projet façonné par le “ meneur ”.

## **2 - Une action de changement délibérée suivant une logique induite de type “ rétention ”, “ sélection ”, “ variation ” :**

Les phases de “ déracinement ” et “ d’enracinement ” succédant à la phase de “ maturation ” marquent un processus de développement d’initiatives de type induit, tel que celui proposé par Burgelman (1991)<sup>vii</sup>. Après avoir articulé une nouvelle vision de



l'organisation, le "meneur" l'implante dans l'organisation au début de la phase de "déracinement" (**mécanisme de rétention**). Nous sommes alors en présence d'un processus où le changement est d'abord déterminé, puis implanté dans l'organisation (logique "trialectique", selon Ford et Ford, 1994) et devient un acte de remplacement : un état est remplacé par un autre état. Dans ce type de logique, le changement ne peut être que brutal. Il existe forcément un "saut" entre le passage d'un état 1 à un état 2. Cette idée de remplacement se retrouve dans les cas DEGS et Otis. Ainsi, à la DEGS l'ancienne organisation est remplacée par une nouvelle visant à favoriser l'instauration d'un mode de management décentralisé pour une plus grande autonomie des centres, érigés en centres de résultats. Chez Otis, le programme qualité vise à supplanter la culture dite "technique" par une culture dite "client" ou de "services".

La nature de l'action de changement est donc délibérée, au sens défini par Mintzberg et Waters (1985), à savoir, il existe des intentions précises, définies à un certain niveau de détail. Ces intentions sont contenues dans le projet de changement et la nouvelle vision de l'organisation. Cette nouvelle vision, en rupture avec le contexte organisationnel actuel, risque de ne pas être partagée, ni acceptée par les autres acteurs. Le "meneur" doit alors agir par imposition ou par décret.

Les marges de manœuvre laissées aux "autres acteurs" sont relativement réduites. Ces derniers vont dans un premier temps subir le changement. Chargés de mettre en œuvre les transformations imposées par le projet du "meneur", ils cherchent leur place au sein du nouveau cadre organisationnel. Pour faciliter cette démarche, des stages de formation sont organisés. Ces derniers leur permettent de mieux se familiariser avec les nouveaux modes de management. Nous retrouvons ici la vision traditionnelle de l'apprentissage (Ramirez, 1983), posé comme une résultante de l'activité de planification stratégique. La phase de "déracinement" est relativement stable. En effet, le changement ainsi que sa mise en œuvre étant planifiés à l'avance, il existe peu d'imprévu et en aucun cas le "meneur" ne laisse le contexte organisationnel avoir un ascendant sur le plan d'action prévu au départ. Les événements clairement séparés traduisent une relativement bonne maîtrise de l'enchaînement dans le temps des actions de changement.

Alors que les "autres acteurs" de l'organisation cherchent à s'adapter à ce nouveau cadre qui leur est imposé, ils peuvent également tenter progressivement de se l'approprier ou de le modifier selon leur perception du cadre organisationnel idéal. En effet, ces "autres acteurs", placés à différents niveaux de l'organisation sont à même de concevoir différemment la stratégie ou la vision de leur entreprise. Ces différences sont source de variété comme nous avons pu l'observer dans le cas DEGS. Par exemple la mise en place d'un management décentralisé conduit certains directeurs de centre à adopter des comportements relativement autonomes et à mettre en place des pratiques localisées différenciées. Pour maîtriser les initiatives émergentes, et assurer la réalisation de la nouvelle vision de l'organisation, des **mécanismes de sélection** sont mis en place par la Direction. Ainsi, chez Otis les initiatives "qualité" s'inscrivent dans le cadre de différents programmes (les labels qualité, les conquérants de la qualité, les casques d'or) récompensant les meilleures idées et actions. Nous retrouvons ici l'idée d'un cadre de cohérence ou "contexte structurel" (Burgelman 1983a) composé de mécanismes de sélection de type administratifs (planification stratégique, système de récompenses, règles d'allocation des ressources) ou culturels (rituels sociaux et normes de comportements). Un tel cadre de cohérence permet de limiter les actions de cellules isolées afin de

s'assurer que celles-ci convergent vers le développement de l'ensemble et ne poussent pas à l'éclatement (Martinet, 1983).

La " sélection " ainsi réalisée a pour effet de réduire les initiatives issues de la base. Le " meneur " peut alors choisir la voie de la stabilité, ou au contraire celle des transformations et de l'expérimentation continue (Smith, 1986). Dans ce dernier cas il va chercher à favoriser les initiatives plus autonomes (**mécanisme de variation**). Ces dernières permettent d'élargir les frontières des capacités de l'organisation et favorisent la découverte de nouvelles synergies dans l'utilisation des ressources (Burgelman, 1983b). La dynamique est donc relancée par de nouveaux projets visant à favoriser les initiatives prises par la base ou à élargir la vision de l'organisation. Ainsi, chez Otis le projet " Chantier 91 " ou encore la décomposition du projet d'entreprise en projet d'établissement et d'équipe permettent aux autres acteurs de développer leur propre vision de l'organisation et de proposer de nouvelles actions à la Direction. A la DEGS, l'analyse des plans stratégiques des centres par le comité de direction favorise l'échange de points de vue sur la stratégie actuelle et à venir de l'organisation et permet ainsi d'enrichir la vision stratégique globale de la Direction. Cette dynamique se traduit par de nouvelles interactions. Ces dernières rendent très complexe la séquence de la phase " d'enracinement ".

### **3 - Un cheminement de l'action de changement d'un niveau global vers un niveau local :**

L'action de changement au sein du processus décrit précédemment chemine d'un niveau global (toute l'organisation) vers un niveau local (les individus). En effet, dès le début de la phase de " déracinement ", le système dans sa globalité est concerné. Les structures de l'organisation, les modes de fonctionnement sont modifiés afin d'être en adéquation avec la vision de l'organisation. Puis le changement passe à un niveau plus local. Les individus sont alors confrontés à une nouvelle organisation au sein de laquelle ils doivent trouver leur place. Ils vont peu à peu apprendre à s'adapter au nouveau cadre organisationnel et à changer eux-mêmes. L'idée sous-jacente à ce cheminement est **qu'en changeant le cadre organisationnel (structure et modes de fonctionnement) il est possible d'amener les individus à changer eux-mêmes leurs comportements**. Dans le cas contraire, ils peuvent opposer des résistances. De telles résistances apparaissent au niveau des groupes et notamment des coalitions.

**Ces résistances constituent le premier risque de dérapage** du cheminement de l'action de changement d'un niveau global vers un niveau local. En effet, selon Ansoff (1984), les personnes peuvent manifester des résistances lorsque le changement implanté dans l'organisation ne correspond pas à l'idée qu'ils s'en étaient faite. Leurs résistances dépendent alors d'éléments tels que la force de leurs convictions, du fait qu'ils se soient ou non préparés à se défendre, de leur prédisposition à apprendre et à changer ou encore de l'impact des changements sur leur pouvoir actuel (Ansoff, 1991). L'individu accepte alors d'affronter le changement, lorsque les avantages procurés par celui-ci apparaissent supérieurs aux inconvénients de l'ancien système (Crozier et Friedberg, 1977). L'apparition de résistances au changement mérite d'être nuancée par notre approche du processus de changement. En effet, cette dernière ne nous permet pas de rentrer dans le détail de ce qui s'est réellement passé au niveau local, ni au niveau des groupes. La recherche porte avant tout sur les actions engagées au cours du processus de

changement. Les enjeux du changement pour les individus, de même que les luttes de pouvoir en interne, ne sont pas pris en compte. Nous n'avons qu'une vision très parcellaire de ces résistances, résultant essentiellement des remarques formulées au cours des entretiens.

**Un second risque de dérapage apparaît lorsque certains acteurs cherchent à s'appropriier la nouvelle vision de l'organisation** en l'adaptant à leur profit ou en la façonnant à leur image. Or, certaines de ces initiatives locales risquent de s'effectuer au détriment de la cohérence globale. A l'extrême, nous pouvons envisager que le développement de pratiques locales différenciées puisse conduire à des écarts de fonctionnement, voire au cloisonnement des sous-systèmes. Les adaptations de la nouvelle vision de l'organisation sont telles qu'il n'existe plus de cohérence. La vision globale perd son sens. Il importe alors de formuler à nouveau cette dernière.

**Ces risques de dérapage rendent difficile la pérennisation du changement.** En effet, les résistances au changement ainsi que les pratiques délocalisées mettent en difficulté le cadre de cohérence initial du projet : les premières parce que **les acteurs s'attachent aux anciennes pratiques** et les secondes parce qu'elles **sortent du nouveau cadre organisationnel mis en place**. Dans un cas, comme dans l'autre, il s'avère nécessaire de revenir à un niveau plus global afin d'homogénéiser les pratiques. Cette mise en cohérence, réalisée lors de la phase "d'enracinement", est jugée indispensable par de nombreux auteurs (Quinn, 1980 ; Martinet, 1983 ; Allaire et Firsirotu, 1990 ; Miller, 1990). Toutefois, pour éviter d'attendre la phase "d'enracinement", le "meneur" a la possibilité, dès la phase de "déracinement", de créer un système de contrôle, garant de la cohérence globale. Celui-ci lui permet de garder un œil sur les pratiques du terrain par l'intermédiaire de réunions bilan avec le personnel, par exemple. Cependant, pour que ce système de contrôle fonctionne, il doit être séparé de la hiérarchie, au moins tant que le changement n'est pas stabilisé (par l'intermédiaire du nouveau cadre de travail). En effet, comme le font ressortir les études de cas de la DEGS et d'Otis, la plupart des initiatives qui émergent, au cours de la phase de "déracinement", sont le fait de la hiérarchie. Cette dernière peut alors chercher à "cacher" ces pratiques délocalisées à la Direction. Les informations sur les éventuels dérapages doivent donc suivre un autre chemin. Otis, par exemple, a mis en place un système de remontée d'informations hors hiérarchie. Ce dernier a permis de relancer le projet d'entreprise lorsque cela était nécessaire tout en conservant sa cohérence globale.

### **Troisième section : Un changement construit ou comment conduire le processus de changement dans le flou**

Comme nous l'avons vu dans la première partie, le changement construit se traduit par :

- un ancrage de l'action de changement sur le processus ;
- une logique d'action autonome de type variation - sélection - rétention ;
- un cheminement de l'action de changement du niveau local vers le niveau global.

#### **1 - Un ancrage de l'action de changement sur le contenu :**

Le changement construit renvoie à l'idée qu'il est impossible de prévoir à l'avance un état souhaité et de l'atteindre. Le changement s'inscrit dans des contextes organisationnel et externe imprévisibles, ou difficilement prévisibles, qui évoluent avec le temps. **L'action de changement** ne porte plus sur la définition d'un état souhaité

(comme pour le changement prescrit), mais sur **le chemin à suivre pour effectivement changer**. L'élément déterminant du projet est axé sur les comportements attendus, à savoir : comment il importe d'agir au cours de la phase de "déracinement". La définition de la nouvelle vision de l'organisation, lorsqu'elle existe est relativement floue, et en aucun cas ne fixe des objectifs précis dans le temps. Le but n'est plus de définir la vision future de l'organisation, puis le chemin optimal pour atteindre celle-ci. Le but se situe ici dans le chemin lui-même. Dans cette perspective, le changement n'est plus perçu comme une action planifiée (changement prescrit), mais comme une **action construite**. Nous retrouvons ici l'idée d'une rationalité procédurale de Simon (1982, p426) : "le comportement est procéduralement rationnel lorsqu'il est le résultat d'une délibération appropriée. Sa rationalité procédurale dépend du processus qui l'a généré". Cette rationalité s'applique lorsque le monde est imprévisible, qu'il est impossible d'effectuer le lien entre le point de départ et l'optimum recherché. L'acteur développe alors une procédure qui, sous certaines hypothèses, permet de créer ce lien (entre point de départ et optimum) par différents chemins. **L'ancrage sur le processus** renvoie également à la notion de **systèmes auto-organisés** qui, comme le souligne Weick (1977), mettent l'accent sur les processus responsables des "designs" organisationnels plutôt que sur les "designs" eux-mêmes. De telles organisations focalisent leur attention sur les hommes et sur les processus, plus que sur les structures et les systèmes de contrôle (Quinn, 1994, Probst, 1994). Le fait de ne pas formaliser la vision de l'organisation est alors utilisé comme un moyen de renforcer la créativité des personnes. Par la suite, cette créativité permet de lever l'ambiguïté liée à la vision initialement floue de l'organisation (Hendry, 1996).

A l'inverse du changement prescrit la phase la plus importante n'est pas celle qui précède l'implantation du projet de changement dans l'organisation (phase de "maturation"). Au contraire, celle-ci est relativement rapide et **le diagnostic stratégique est peu poussé**. La recherche d'information, si elle existe, ne revêt pas un caractère déterminant dans l'élaboration du projet de changement. Tout au plus elle sert de base à la définition du chemin à suivre pour changer. Cependant, en aucun cas elle est utilisée pour déterminer les éléments de l'organisation qu'il importe de changer. En effet, l'objectif de cette phase n'est pas de trouver la bonne solution à un problème donné, mais plutôt de **s'accorder sur le problème à résoudre**. Aussi, les premières actions de réflexion, engagées seulement vers la fin de la phase de "maturation" et au début de la phase de "déracinement", consistent-elles à étudier en commun le problème qui se pose à l'organisation<sup>viii</sup>. Nous retrouvons ici l'idée de Le Moigne (1990) selon laquelle les problèmes ne sont pas donnés, a priori, mais construits par les acteurs. L'accord sur le problème à résoudre est primordial pour la suite du développement du processus de changement (Beer, Eisenstadt et Spector, 1992), encore faut-il que cela soit le "bon problème".

La phase de "maturation" est, contrairement au changement prescrit, relativement bien maîtrisée par le "meneur". L'interaction entre acteur est relativement limitée. Elle résulte des réflexions engagées par le "meneur" pour convaincre les "autres acteurs" de la nécessité de changer, voire pour tester sa démarche de changement auprès d'un groupe réduit de personnes. La "création de sens", issue de la séquence de "sensemaking" et de "sensegiving" mise en évidence par Gioia et Chittipeddi (1991) se

dessine plus clairement que dans le cas d'un changement prescrit. En effet, le "sens créé" porte, comme nous l'avons vu, sur la démarche à suivre et les comportements attendus. Il est diffusé lors des premières réflexions engagées au cours de la phase de "maturation". Or celles-ci n'ont pas pour objet d'enrichir une vision émergente de la nouvelle organisation, mais plutôt de convaincre d'un changement nécessaire, de s'accorder sur un problème à résoudre et de tester une démarche à suivre. Le "sens créé" à travers ces réflexions remonte alors vers le "meneur" qui peut ainsi formaliser la démarche de changement qu'il souhaite mettre en place.

## **2 - Une action de changement émergente suivant une logique autonome de type variation - sélection - rétention :**

Les phases de "déracinement" et "d'enracinement" marquent alors un développement d'initiatives de type autonome, tel que celui proposé par Burgelman (1991)<sup>ix</sup>. La phase de "déracinement" est déterminante pour la suite du processus de changement. En effet, c'est au cours de cette phase que la nouvelle vision de l'organisation se construit progressivement pour être formalisée et stabilisée au cours de la phase "d'enracinement". Nous ne sommes plus dans le cadre d'un processus séquentiel où le changement est d'abord défini puis implanté (comme pour le changement prescrit), mais dans le cadre d'un processus synchronisé, où le changement est implanté au fur et à mesure qu'il se construit. Il n'y a donc pas rupture comme pour le changement prescrit, dans la mesure où l'organisation actuelle n'est pas supplantée brutalement par une nouvelle organisation. Nous retrouvons aussi les caractéristiques des systèmes auto-organisés présentées par Weick (1977) où l'élaboration du nouveau design organisationnel ne peut être séparé de son implantation et où "le nouveau "design" est sous déterminé par l'ancien "design" : accidentellement, arbitrairement, de temps en temps, des éléments même aléatoires sont ajoutés à des éléments de l'ancien design. Leurs interactions génèrent alors de nouvelles formes (Weick, 1977). **La nature de l'action de changement est donc émergente.** A chaque instant le contexte organisationnel évolue. Ces évolutions conduisent à de nouvelles actions, qui elles-mêmes définissent un nouveau contexte. Il existe donc un processus continu d'interaction entre les actions engagées et le nouveau contexte organisationnel qui se formalise peu à peu. Nous sommes en situation de "décisions émergentes", selon la typologie proposée par Stratégor (1991) : "La particularité la plus notable de cette décision est qu'elle ne donne pas lieu à une stratégie voulue explicite. La distinction entre formulation et mise en œuvre de la stratégie n'a ici aucun sens. La mise en œuvre est la décision." (Stratégor, 1991, p 380-381). Ce type de décision est particulièrement difficile à saisir<sup>x</sup> et repose sur la "création de sens" et l'apprentissage (Bowman et Hurry, 1993). Le processus de prise de décision est fortement influencé par les croyances intuitives, les valeurs cognitives et l'apprentissage pas à pas des individus. Cependant, comme le mettent en évidence Mintzberg et Waters (1985), nous ne pouvons considérer qu'il y a absence totale d'intention précédant les actions. Lorsque les intentions existent, elles sont peu précises et portent plus sur la façon de procéder, que sur un objectif à atteindre. Dans sa démarche le "meneur" laisse donc aux éléments de contexte (interne et externe), avoir un certain ascendant sur la réalisation même du processus de changement. Il accepte que les actions lui soient dictées par l'évolution même dudit processus de changement.

Pour que le changement se construise le “ meneur ” laisse une large autonomie aux acteurs de l’organisation. Ces derniers sont chargés (par leurs idées et leurs actions) de proposer le cadre organisationnel de demain. Ainsi, lorsque le “ meneur ” présente son projet de changement au début de la phase de “ déracinement ”, il se repose alors sur les acteurs de l’organisation pour générer les idées nécessaires à la construction de la nouvelle vision, et prendre des initiatives (**mécanisme de variation**). Les acteurs vont peu à peu s’organiser en créant des groupes de réflexion ou en participant à des groupes proposés par le “ meneur ”. Ces groupes sont souvent interdisciplinaires, voire interhiérarchiques. L’intérêt est, comme le met en évidence Burgelman (1991), de combiner les compétences et les capacités individuelles pour sortir du champ stratégique actuel. Les nouvelles idées et initiatives ainsi générées sont source de variété. Les interactions se multiplient entre les acteurs donnant à la séquence d’événement de la phase de “ déracinement ” un caractère complexe. Toutefois, comme le met en évidence Nonaka (1988), ce désordre est nécessaire à la dissolution de l’ordre précédent et à la création de l’ordre futur. En effet, c’est par le désordre que les connaissances futures sont élaborées. Il existe alors une progression dans la génération d’idées et d’initiatives, pour s’approcher de plus en plus de la vision finale de l’organisation. Ce caractère évolutif des travaux des groupes ressort notamment dans le cas Ouest France où, après avoir mis en place des groupes chargés de travailler sur les éléments de maquette, le “ meneur ” ressent le besoin, à la fin de la seconde phase, de lancer des groupes chargés de donner une dimension plus stratégique au projet. Nous passons donc ici d’un niveau relativement concret (la maquette) à un niveau plus abstrait, le fonctionnement, la stratégie et l’identité du journal.

Alors que les initiatives continuent à se développer, le “ meneur ” ressent le besoin de mettre en cohérence l’ensemble. Les idées ayant émergé au cours de la phase de “ déracinement ” viennent enrichir la vision du “ meneur ”. Ce dernier, chargé de les évaluer puis de les sélectionner, ne pouvait jusqu’à présent se baser sur des mécanismes de type administratif ou culturel, comme dans le cas d’un changement prescrit. Il se reposait donc sur une vision anticipée et non encore formalisée de la nouvelle organisation (issue des éléments déjà acquis au cours du déroulement de la phase de “ déracinement ”). Or il devient maintenant nécessaire de lever l’indétermination quant à l’évolution future de l’organisation et de fixer le nouveau “ contexte stratégique ” (**mécanisme de sélection**). Ainsi, le “ meneur ” engage-t-il rapidement au début de la phase “ d’enracinement ” des actions d’évaluation / bilan. Celles-ci lui permettent de faire le point sur les avancées réalisées par l’organisation, de formaliser la nouvelle vision de l’organisation et le nouveau cadre organisationnel. Cette formalisation intervient après la réussite de l’expérience (Burgelman et Sayles, 1987), à l’image de la mise en place du “ juste à temps ” dans l’usine de Mantes chez Sulzer. En effet, c’est à la suite de la commande chinoise et de la capacité des agents de l’usine à réaliser un moteur diesel en temps réduit que la direction décide de mettre en place un projet pour améliorer les flux et rendre l’organisation plus efficace. Nous sommes donc en présence d’un processus de rationalisation rétroactive des comportements autonomes (Burgelman, 1983a). La reprise en main par le haut de la hiérarchie se traduit par une phase “ d’enracinement ” relativement stable, comme en témoignent les événements clairement séparés les uns des autres. Un ordre global commence à s’installer. Ainsi, les comportements locaux,

d'apparence aléatoire lors de la phase de “ déracinement ”, sont à l'origine d'un ordre général émergent à un niveau global (Stacey, 1995).

La vision de l'organisation ainsi formalisée, il est possible de passer à la mise en place du cadre organisationnel stabilisé par le “ meneur ”. Cette phase correspond à un apprentissage collectif des nouvelles pratiques organisationnelles (**mécanisme de rétention**). En effet, l'apprentissage individuel s'est déroulé, au cours de la phase de “ déracinement ” durant laquelle les individus, en développant de nouvelles idées et des initiatives, apprennent par eux-mêmes à agir autrement. La “ rétention ” permet ainsi de transformer des propositions, générées par les individus. Toutefois, elle ne constitue pas un changement brutal pour les acteurs. En effet, la plupart des éléments contenus dans la nouvelle vision sont issus des réflexions de la phase précédente. De même, les nouveaux modes de fonctionnement ont déjà été mis en application. Par exemple chez Sulzer, les nouveaux principes de management reposant sur la délégation, la décision, l'action et la responsabilité ont été largement expérimentés au cours de la phase de “ déracinement ”, par l'intermédiaire des groupes qualité notamment. Nous retrouvons ici la nouvelle vision de l'apprentissage proposée par Ramirez (1983), selon qui l'action d'apprendre précède et façonne l'action de planification et de définition de la stratégie.

La phase “ d'enracinement ” marque le retour à une certaine forme de complexité. L'ordre, issu des mécanismes de “ sélection ”, reste donc flexible. Cette flexibilité traduit une nouvelle autonomie laissée aux acteurs. Ces derniers ont la possibilité d'adapter le nouveau cadre implanté. Ainsi, ce nouveau cadre organisationnel n'est pas figé lors de la phase de stabilisation du changement et les acteurs de l'organisation continuent d'apprendre, à l'image d'une organisation apprenante comme celle décrite par Argyris (1995).

### **3 - Un cheminement de l'action de changement du niveau local vers le niveau global :**

Une fois initié dans l'organisation, le changement chemine d'un niveau local, individuel, à un niveau global, celui de l'organisation. Dès le début de la phase de “ déracinement ”, les individus s'investissent dans le processus de changement. Ils participent à des groupes de réflexion ou proposent eux-mêmes leurs idées au “ meneur ”. A ce niveau, chaque personne a le choix de s'engager ou non dans le processus. A aucun moment ce choix n'est imposé par une autorité supérieure. Tout au plus est-il stimulé par les “ acteurs relais ” ou “ d'autres acteurs ”. Toutefois, tous les individus ne sont pas amenés à s'investir directement dans le processus de construction du changement, comme cela a été le cas chez Ouest France. En revanche, il leur est toujours possible de donner leur avis sur les résultats issus des groupes de travail, comme en témoigne l'ouverture du “ laboratoire H90 ”<sup>xi</sup>. Puis, l'organisation ne pouvant continuer à naviguer dans le flou (sans vision et sans cadre organisationnel), il devient nécessaire de mettre en cohérence les idées et initiatives ayant émergé de la base. Le processus de changement est donc, comme nous l'avons vu, repris en main par le haut de la hiérarchie, afin de donner aux actions engagées une dimension organisationnelle. L'idée sous-jacente d'un tel cheminement est **qu'il importe avant tout de changer le comportement des individus pour ensuite fixer le cadre de la nouvelle organisation**. Les personnes doivent donc apprendre à évoluer pour que l'organisation à son tour puisse se transformer.

**Le risque majeur** encouru, lorsque le “ meneur ” choisit de suivre la logique d’un changement construit, concerne le cheminement du niveau local au niveau global. En effet, **les acteurs ayant participé à la construction de la nouvelle vision de l’organisation peuvent avoir le sentiment**, lorsque cette dernière se formalise, **qu’elle ne correspond pas tout à fait à l’idée qu’ils s’en étaient faite**. Ainsi, chez Ouest France, certains journalistes des services du siège, estiment que la nouvelle maquette est plus le résultat des idées d’un nombre restreint de personnes que celui des travaux des groupes. Ce sentiment apparaît au niveau d’acteurs qui se sont trop investis dans l’activité de “ variation ” et dont les idées ou les initiatives n’ont pas toujours été retenues. Il peut aussi être le fait de personnes, à l’inverse peu impliquées dans les actions de génération de nouvelles idées. Ce phénomène s’explique, alors, par des individus disposant d’un ensemble de demandes et d’attentes relativement désorganisées. Or, à chaque instant ils ne prennent en compte qu’une partie réduite de ces demandes et attentes en fonction de certains critères tels que leur degré d’implication, les demandes des autres personnes (Cyert et March, 1963). Ainsi, au début de la phase “ d’enracinement ”, le degré d’implication des acteurs s’étant peu investis au cours de la phase de “ déracinement ” augmente. Ils doivent, en effet, mettre en pratique les changements issus du nouveau cadre organisationnel. La vision peut, alors, ne pas correspondre à leurs attentes du moment, créant un décalage entre ce qu’on leur propose et ce qu’ils attendent. Dans le cas Sulzer, certaines personnes estiment avoir participé **sans pour autant avoir le sentiment de retrouver, aujourd’hui, ce qu’ils auraient souhaité voir**.

Ce constat montre à quel point le cheminement local - global, **rend difficile la conduite délibérée et le contrôle du processus**. Pourtant, l’autonomie laissée aux acteurs doit, à un moment ou à un autre, être contrôlée afin d’éviter d’autres dérapages (Cf. section 4, paragraphe 2). Pour faciliter la conduite délibérée et le contrôle du processus, la direction peut commencer, au cours de la seconde phase, à fixer progressivement un cadre de développement aux initiatives. Ce dernier permet de sélectionner les idées selon des critères qui apparaissent plus homogènes aux yeux des acteurs. Ainsi, le passage du niveau local au niveau global s’effectue de façon progressive, sans que les personnes aient le sentiment qu’on leur impose un nouveau cadre indépendant de leurs propositions. La reprise en main du processus de changement par la direction en début de la phase “ d’enracinement ” peut alors paraître moins brutale.

#### **Quatrième partie : Changement prescrit et changement construit, comment trouver le juste équilibre entre deux logiques d’actions complémentaires**

La présentation précédente des deux logiques de changement paraît relativement dichotomique. Ainsi, il est possible croire qu’en choisissant une logique, le “ meneur ” exclut automatiquement l’autre. Or la réalité est différente et, bien souvent, les deux logiques s’articulent au sein d’un même processus.

##### **1 - La complémentarité des changements prescrits et construits :**

###### **D’un changement prescrit vers un changement construit :**

Lorsque le changement est au départ prescrit puis implanté dans l’organisation, il peut être nécessaire au cours de la phase “ d’enracinement ” de revenir à une logique de



changement plutôt construit afin de relancer la dynamique qui a pu s'essouffler au cours de la seconde phase. L'action de changement devient alors émergente et les initiatives sont plus autonomes.

A la DEGS (changement prescrit), la phase "d'enracinement" est marquée par le lancement de nouveaux projets dont le cadrage est beaucoup plus large que celui du projet de changement initial. Ainsi, une grande liberté est-elle laissée aux acteurs chargés de formaliser ces projets (Bonus individuel, Média interactif, groupes chantiers sur le concept de "service"). Cependant l'autonomie reste très relative dans le cas DEGS. A l'inverse, chez Otis (changement prescrit), la dynamique du projet initial est relancée au cours de la phase "d'enracinement" sous la forme d'un changement construit. L'accent est alors mis sur la façon d'élaborer un projet d'établissement ou d'équipe (une vision déclinée en ambitions puis en plans d'actions), plus que sur le contenu lui-même du projet (la vision d'entreprise, des établissements et des équipes). De même la gestion de la qualité prend un nouveau tournant avec le projet "Chantier 91". Le principe est de développer l'esprit qualité, non plus par la gestion des non-conformités, mais par la mobilisation de chacun autour d'initiatives individuelles ou collectives pour améliorer la relation directe avec le client.

#### **D'un changement construit vers un changement prescrit :**

Lorsque le changement est construit au cours de la phase de "maturation" et de "déracinement", il peut être nécessaire au cours de la phase "d'enracinement" de stabiliser le processus en fixant les changements dans les pratiques quotidiennes de l'organisation. Le processus alors suivi prend des allures de changement prescrit. L'action de changement devient délibérée et la nouvelle vision de l'organisation est peu à peu formalisée. Nous retrouvons cette démarche chez Sulzer. Ainsi, le projet de changement initial est peu formalisé et porte avant tout sur le processus (changement construit). Il laisse libre cours aux nouvelles idées et aux initiatives qui sont progressivement sélectionnées pour être introduites dans la formalisation de la nouvelle organisation. Cette formalisation donne lieu à de nouveaux projets qui s'inscrivent alors dans une démarche de changement prescrit à l'image de l'implantation du "juste à temps" dans l'usine. Ce projet est précédé par un audit relativement complet de la situation dans l'usine. Le cabinet de conseil, retenu pour l'opération, établit ensuite un plan d'action ainsi que les grandes lignes des changements à conduire pour implanter le "juste à temps". Le projet finalisé et validé par la direction est présenté au personnel de l'usine avant d'être mis en place. Cette mise en place relativement brutale s'accompagne d'une démarche plus participative et interactive, sans changer le fond du projet. Chez Ouest France, nous retrouvons cette idée avec notamment la mission "fonctionnement", lancée au début de la troisième phase, qui s'inscrit dans le cadre d'un changement prescrit. En effet cette mission a pour objectif principal de dresser un état des lieux des différents types de fonctionnement des rédactions locales et de proposer sur la base de cet audit les nouveaux modes de fonctionnement. Cette démarche plus formalisée apparaît également vers le milieu de la troisième phase lorsqu'il devient nécessaire de fixer les éléments de la nouvelle maquette.

#### **Un changement construit et prescrit :**

Il est aussi possible, dans le cas d'un changement prescrit, de lancer en parallèle au projet global, un projet particulier selon une démarche de changement construit. En effet, il se

peut, malgré les réflexions initiales sur l'état souhaité, que certaines parties du projet restent relativement floues et difficilement " planifiables ". Pour ces éléments, il peut être préférable de suivre une démarche moins formalisée et plus autonome que celle dans laquelle s'inscrit le projet global.

A la DEGS (changement prescrit), l'expérimentation des plans stratégiques de centre qui suit une logique de changement construit, met l'accent sur le processus plus que sur l'objet de planification lui-même. La démarche suivie est alors nettement plus participative et se base sur les expériences, les initiatives individuelles et collectives, avec un cadrage relativement flou de la part de la direction. Les initiatives permettent alors de formaliser le projet et de le généraliser à l'ensemble de l'organisation. A l'origine de cette démarche nous retrouvons la volonté du " leader " de ne pas formaliser le contenu de la planification stratégique afin d'observer comment les acteurs de l'organisation vont s'y prendre pour élaborer leur plan.

Il est également possible, comme le met en évidence David (1996) dans le cas de la RATP, de procéder par cadrage imposé, d'abord sur les relations (organisation et procédures) tout en laissant une marge de manœuvre importante au sein de ce cadre. Ensuite se met en place un processus interactif entre les acteurs et le projet. Le projet est modifié en fonction des initiatives prises par les acteurs (résultant de la liberté laissée aux acteurs au sein du cadre global). Inversement le comportement des acteurs est modifié par les changements issus du projet lui-même.

## **2 - L'intérêt théorique de la complémentarité des deux dynamiques de changement:**

L'idée d'une complémentarité n'est pas incompatible avec celle de nombreuses recherches. En effet, dans bien des cas, les catégories sont utiles pour expliquer les phénomènes. Toutefois, la réalité se montre plus complexe et fait souvent intervenir plusieurs catégories au sein d'un même phénomène. Ainsi, Child (1972) montre-t-il que la mise en place de procédures formalisées encourage le développement d'une structure de prise de décision moins centralisée et plus flexible. Bower (1974) estime, quant à lui, que les approches " Top-Down " et " Bottom-Up " utilisées lors de la planification et le contrôle des activités, loin d'être contradictoires sont complémentaires. Selon Mintzberg, Raisingham et Théoret (1979), les processus structurés et non structurés de prise de décision coexistent au sein d'une même organisation. Bien souvent la coexistence de plusieurs catégories au sein d'un même organisation est posée comme un élément favorisant la richesse et l'efficacité de l'organisation (Burgelman, 1991).

Si cette complémentarité des dynamiques est reconnue au sein de la littérature sur la prise de décision, de planification stratégique ou encore d'actions stratégique, elle est moins évidente dans la littérature sur les processus de changement (phases de développement du changement au sein d'une organisation). En effet, bien souvent la dynamique mise en évidence est unique (les activités composant chaque phase sont conduites sans alternatives possibles, rendant unique la logique d'action sous-jacente). Ce constat s'explique peut être par l'accent mis, par les auteurs, sur l'enchaînement des phases du processus, plus que sur les logiques d'actions elles-mêmes. Pourtant, comme le mettent en évidence Van de Ven et Poole (1995), les mécanismes ou moteurs du changement ainsi que les niveaux d'analyse sont multiples. Les auteurs insistent alors sur le fait qu'aucune théorie sur le changement ne peut se contenter d'un idéal type, parmi les quatre possibles (changement évolutionniste, changement dialectique, cycle de vie ou

changement téléologique). Pour justifier cette position, les auteurs invoquent deux raisons principales. Tout d'abord, dans la mesure où le changement prend place dans l'espace et le temps, il est possible que différents moteurs interviennent à différents moments et dans différents endroits (niveaux de l'organisation). Ensuite, chaque moteur est par nature incomplet (par exemple, dans le changement évolutionniste il est dit que la "variation" arrive de façon aléatoire sans que le processus qui donne naissance à cette variation ne soit spécifié).

Nous avons pu, au sein des études de cas précédentes, faire ressortir la complémentarité des deux logiques d'action dans le temps (d'un changement prescrit vers un changement construit et inversement) et dans l'espace (un changement prescrit et construit). Toutefois, nous n'avons pu mettre en évidence pourquoi, à un instant donné et dans un lieu donné, une logique d'action est préférée à une autre, ou une logique d'action domine l'autre. De même, si nous avons pu observer la complémentarité des logiques, il nous est difficile (compte tenu des données) d'expliquer l'articulation entre ces logiques (ce qui fait que intrinsèquement elles sont complémentaires). Ces deux limites à nos résultats constituent, comme nous allons le voir en conclusion, des pistes de recherche intéressantes.

### **Conclusion : nouvelles perspectives en matière de recherche sur le changement stratégique**

La clarification des logiques d'actions sous-jacentes au processus de changement réalisée précédemment est intéressante à deux niveaux. Tout d'abord, en reliant les logiques d'actions aux processus induits et autonomes de sélection des initiatives de Burgelman (1991), il est possible de faire le parallèle entre les mécanismes de sélection externes aux organisations (processus naturel ou adaptation volontaire des acteurs) et des mécanismes mis en œuvre en interne pour formaliser la nouvelle vision de l'organisation. Ensuite, la présence des deux logiques d'actions au sein d'un même processus permet de faire ressortir la complémentarité des deux grands courants théoriques que sont l'écologie des populations et les théories de l'adaptation (théorie de la contingence, des choix stratégiques, et des ressources dépendantes) pour expliquer les phénomènes internes aux organisations. En ce sens, les résultats de cette recherche rejoignent le point de vue d'un nombre croissant d'auteurs selon qui les deux perspectives, loin d'être concurrentes, sont au contraire complémentaires (Astley et Van de Ven, 1983; Hrebiniak et Joyce, 1985; Singh, House et Tucker, 1986; Burgelman, 1988 ou encore plus récemment Levinthal, 1991).

Ces résultats ouvrent alors de nouvelles perspectives de recherche. En mettant en évidence la complémentarité des deux logiques d'actions, se pose la question de savoir où et quand favoriser une démarche plutôt prescrite ou au contraire plutôt construite. En effet, en projetant nos résultats il est possible de faire l'hypothèse que les changements construits et prescrits s'enchaînent pour expliquer l'évolution de l'organisation (de même que les phases d'évolution et de révolution mises en évidence par Tushman et Romanelli, 1985). De plus, s'il est possible au sein d'un même projet de changement d'allier les deux logiques d'actions, ne peut-on alors envisager que différentes parties d'une même organisation s'engagent dans des démarches de changement plutôt construites ou plutôt prescrites. De telles hypothèses nous conduisent à envisager l'existence d'une articulation :

- entre le projet de changement initial et la situation de l'organisation (ou d'une partie de cette organisation) par rapport au contexte externe (disponibilité des ressources sur le marché, opportunités de développement, incertitude des évolutions, etc.)

- et entre le projet de changement initial et la situation de l'organisation par rapport à son contexte interne (taille de l'organisation, secteur d'activité, systèmes de pouvoir en présence, enjeu politique du changement, degré d'implication des acteurs, etc.).

S'il est trop tôt (notamment par manque de données plus précises sur le contexte concurrentiel, ainsi que sur la situation " sociale " interne des organisations étudiées) pour déterminer avec certitude la nature et l'effet de tels paramètres de contingence, il est toutefois possible de supposer que :

- l'incertitude quant à l'évolution possible du marché (cas Sulzer) favorise une démarche construite. A l'inverse lorsqu'il y a anticipation des transformations majeures du marché, le changement prescrit peut être envisagé (cas DEGS) ;

- la taille de l'organisation n'agit pas sur le choix d'une logique, puisque comme nous l'avons vu la DEGS (entreprise de grande taille) a su conduire en parallèle une démarche de changement prescrit et une démarche de changement construit ;

- le degré d'implication des acteurs peut également être un élément favorisant le changement construit ;

- le système de pouvoir, lorsqu'il fait ressortir une forte domination d'un groupe d'individu, peut orienter le choix du dirigeant vers un changement prescrit qui lui permettrait d'imposer une nouvelle répartition de pouvoir.

Concernant le caractère intrinsèquement complémentaire des logiques d'actions, il nous semble important de revenir sur les fondements théoriques des processus induit et autonome de formation de la stratégie, proposés par Burgelman (1991). Cet auteur montre en effet que les systèmes et sous-systèmes organisationnels sont à l'origine de la formation de deux contextes : stratégique (qui vise à donner du sens aux initiatives autonomes pour les formuler de façon attractives afin qu'elles soient retenues dans la nouvelle vision de l'organisation) et structurel (ajustement des mécanismes de sélection dans le but final de retenir les propositions en ligne avec le cadre organisationnel nouvellement implanté ou à formaliser).

L'articulation entre contextes stratégique et structurel nous semble un des éléments principaux expliquant la complémentarité des changements prescrits et construits. En effet, selon Burgelman (1991) ces deux contextes sont nécessaires à l'aboutissement des processus induits et autonomes de formation de la stratégie. Pour analyser cette articulation il nous paraît essentiel d'apporter des éléments de réponse aux questions aussi diverses que : sur quels critères retenir une initiative plutôt qu'une autre? Quels sont les processus formels ou informels, administratifs ou politiques, etc. mis en place pour sélectionner les initiatives? Comment intégrer ces initiatives à la nouvelle stratégie imposée ou émergente de l'organisation?

## Bibliographie:

- ALLAIRE, Yvan et Mihaela E. FIRSIROTU, (1990), “ La planification stratégique : un contrat psychologique et économique ”, *Revue Française de Gestion*, Janvier - Février ; 22-39.
- ANSOFF, H. Igor, (1984), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International (UK), University Press, Cambridge.
- ANSOFF, Igor H., (1991), “ Critique of Henry Mintzberg’s “ The Design school : Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management ”, *Strategic Management Journal*, Vol 12 ; 449-461.
- ARGYRIS, Chris, (1995), *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l’apprentissage organisationnel*, InterEditions, Paris.
- ASTLEY, W. Graham et Andrew H. VAN de VEN, (1983), “ Central Perspectives and Debates in Organization Theory ”, *Administrative Science Quarterly*, Vol 28 ; 254-273.
- BEER, Michael, Russel EISENSTADT et Bert SPECTOR, (1992), “ Pourquoi les grandes entreprises réagissent lentement ”, *Harvard-L’expansion*, Printemps ; 93-103.
- BOBBITT, H. Randolph et Jeffrey D. FORD, (1980) “ Decision-Maker Choice as a Determinant of Organizational Structure ”, *Academy of Management Review*, Vol 5, N°1 ; 13-23.
- BOWER, Joseph L., (1974), “ Planning and control : bottom up or top down ? ”, *Journal of General Management*, Vol 1, N°3 ; 20-31.
- BOWMAN, Edward H. et Dileep HURRY, (1983), “ Strategy Through the Option Lens : An Integrated View of Resource Investments and the Incremental-Choice Process ”, *Academy of Management Review*, Vol 18, N°4 ; 760-782.
- BURGELMAN, Robert A., (1983a), “ A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy ”, *Academy of Management Review*, Vol 8, N°1 ; 61-70.
- BURGELMAN, Robert A., (1983b), “ Corporate Entrepreneurship and Strategic Management : Insights from a Process Study ”, *Management Science*, Vol 29, N°12, May-June ; 1349-1374.
- BURGELMAN, Robert A., (1988), “ Strategy Making as a Social Learning Process : The Case of Internal Corporate Venturing ”, *Interfaces*, Vol 18 , N°3 ; 74-85.
- BURGELMAN, Robert A., (1991) “ Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation : Theory and Field Research ”, *Organization Science*, Vol 2, N° 3, August ; 239-262.
- BURGELMAN, Robert A., et Leonard R. SAYLES, (1987), *Les intrapreneurs*, Edition McGraw-Hill, Collection Stratégie et management, Paris.
- CHILD, John, (1972), “ Organization Structure and Strategies of Control : A Replication of the Aston Study ”, *Administrative Science Quarterly*, Vol 17, N°3, June ; 163-176.
- CROZIER, Michel et Erhard FRIEDBERG, (1977), *L’acteur et le système : les contraintes de l’action collective*, Editions du Seuil, Paris.
- CYERT, Richard M., et James G. MARCH, (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, INC, Englewood Cliffs, New Jersey, H.A. Simon Editor.
- DAFT, Richard L., et Karl E. Weick, (1984), “ Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems ”, *Academy of Management Review*, Vol 9, N°2 ; 284-295.

DAVID, Albert, (1996), “ L’aide à la décision entre outils et organisation ”, *Entreprises et Histories*, N°13 ; 9-26.

DELACROIX, Jacques et Anand SWAMINATHAN, (1991), “ Cosmetic, Speculative, and Adaptive Organizational Change in the Wine Industry : A Longitudinal Study ”, *Administrative Science Quarterly*, Vol 36 ; 631-661.

DUTTON Jane E. et Robert B. DUNCAN, (1987), “ The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis ”, *Strategic Management Journal*, Vol 8 ; 279-295.

FORD, Jeffrey D. et Laurie W. FORD, (1995), “ The role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations ”, *Academy of Management Review*, Vol 20, N°3 ; 541-570.

GALBRAITH, Jay R., (1985), “ Evolution Without Revolution : Sequent Computer Systems ”, *Human Resource Management*, Vol 24, N°1 ; 9-24.

GINSBERG, Ari, (1988), “ Measuring and modelling Changes in Strategy : Theoretical Foundations and Empirical Directions ”, *Strategic Management Journal*, Vol 9 ; 563-574.

GIOIA Dennis A. et Kumar CHITTIPEDDI, (1991), “ Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation ”, *Strategic Management Journal*, Vol 12 ; 433-448.

GREINER, Larry L, (1972), “ Evolution and revolution as organizations grow ”, *Harvard Business Review*, July-August ; 37-46.

HANNAN, Michael T. et John FREEMAN, (1977), “ The Population Ecology of Organizations ”, *American Journal of Sociology*, Vol 82, N°5 ; 929-964.

HENDRY, Chris, (1996), “ Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory ”, *Human Relations*, Vol 49, N°5 ; 621-641.

HREBINIAK, Lawrence G. et William F. JOYCE, (1985), “ Organizational Adaptation : Strategic Choice and Environmental Determinism ”, *Administrative Science Quarterly*, Vol 30 ; 336-349.

ISABELLA, Lynn A., (1990), “ Evolving Interpretations as a Change Unfolds : How Managers Construe Key Organizational Events ”, *Academy of Management Journal*, Vol 33, N°1 ; 7-41.

JOHNSON, Gerry, (1987), *Strategic Change and the Management Process*, Blackwell Publishers, Oxford.

JOFFRE, Patrick et Gérard KOENIG, (1992), *Gestion Stratégique : l’entreprise, ses partenaires - adversaires et leur univers*, Les essentiels de la Gestion, LITEC, Paris.

KELLY, Dawn et Terry L. AMBURGEY, (1991), “ Organizational Inertia and Momentum : A Dynamic Model Of Strategic Change ”, *Academy of Management Journal*, Vol 34, N°3 ; 591-612.

KIMBERLY, John R., (1979), “ Issues in the Creation of Organizations : Initiation, Innovation, and Institutionalization ”, *Academy of Management Journal*, Vol 22, N°3 ; 437-457.

LE MOIGNE, Jean Louis, (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Edition Dunod, Bordas, Paris.

LEVINTHAL, Daniel A., (1991), “ Organizational Adaptation and Environmental Selection - Interrelated Processes of Change ”, *Organization Science*, Vol 2, N°1, February ; 140-145.

LEWIN, Kurt, (1951), “ Décisions de groupe et changement social ”, in Levy, S (Ed), *Psychologie sociale. Textes fondamentaux*, Paris: Dunod ; 498-519.

MARCH, James G., (1981), “Footnotes to Organizational Change”, *Administrative Science Quarterly*, Vol 26, 563-577.

MARTINET, Alain - Charles, (1983), *Stratégie*, Editions Vuibert, Paris, collection Gestion.

MARTINET, Alain - Charles, (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, Edition McGraw - Hill, Collection Stratégie et Management, Paris.

MILLER, Danny, (1990), *The Icarus Paradox : How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall*, Harper Business, New York .

MINTZBERG, Henry, (1990), “The Design School : Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol 11 ; 171-195.

MINTZBERG, Henry, Duru RAISINGHANI et André THEORET, (1976), “The Structure of Unstructured Decision Processes”, *Administrative Science Quarterly*, Vol 21 ; 246-275.

MINTZBERG, Henry, et James A. WATERS, (1985), “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal*, Vol 6 ; 257-272.

NADLER, David A. et Michael L. TUSHMAN, (1994), “Types of Organizational Change : From Incremental Improvement to Discontinuous Transformation”, in *Discontinuous Change : leading Organizational Transformation*, by David A. Nadler, Robert S. Shaw and A. Elise Walton, Jossey-Bass Publishers, San Francisco ; 15-34.

NONAKA, Ikujiro, (1988), “Creating Organizational Order Out of Chaos : Self-Renewal in Japanese Firms”, *California Management Review*, Spring ; 57-73.

PELZ, Donald C., (1985), “Innovation Complexity and the Sequence of Innovation stages”, *Knowledge : Creation, Diffusion, Utilization*, Vol 6, N°3, March ; 261-291.

PETTIGREW, Andrew M., (1987), “Context and Action in the Transformation of the Firm”, *Journal of Management Studies*, Vol 24, N°6 ; 649-670.

PFEFFER, Jeffrey et Gerald R. SALANCIK, (1978), *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, Publishers, New York.

PROBST, Gilbert JB., (1994), *Organiser par l'auto organisation*, Editions d'Organisation, Paris.

QUINN, James Brian (1980), *Strategies for Change : Logical incrementalism*, Irwin, Homewood, Illinois.

QUINN, James Brian, (1994), *L'entreprise intelligente : savoir, services et technologie*, Dunod, Paris.

RAMIREZ, Rafael, (1983), “Action learning : A Strategic Approach for Organizations Facing Turbulent Conditions”, *Human Relations*, Vol 36, N°8 ; 725-742.

SIMON, Herbert A., (1982), “From substantive to procedural rationality”, in *Behavioral Economics and Business Organization*, The Mit Press, Cambridge, Massachusetts, ; 424-443.

SINGH, Jintendra V., Robert J. HOUSE et David J. TUCKER, (1986), “Organizational Change and Organizational Mortality”, *Administrative Science Quarterly*, Vol 31 ; 587-661.

SMITH, Charles, (1986), “Transformation and Regeneration in Social Systems : A Dissipative Structure Perspective”, *Systems Research*, Vol 3, N° 4 ; 203-213.

STACEY, Ralph D., (1995), “The Science of Complexity : An Alternative Perspective for Strategic Change Processes”, *Strategic Management Journal*, Vol 16 ; 477-495.

- STOPFORD, John M. and Charles BADEN-FULLER, (1990), “ Corporate Rejuvenation ”, *Journal of Management Studies*, Vol 27, N°4, July ; 399-415.
- STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, identité, Politique générale d'entreprise*, (1991), InterEditions, Paris.
- THOMAS, James B., Shawn M. CLARK, et Dennis A. GIOIA, (1993), “ Strategic Sensemaking and Organizational Performance : Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes ”, *Academy of Management Journal*, Vol 36, N°2 ; 239-270.
- TUSHMAN, Michael L. et Elaine ROMANELLI, (1985), “ Organizational Evolution: A Metamorphosis Model Of Convergence and Reorientation ”, *Research In Organizational Behavior*, Vol 7 ; 171-222.
- VAN de VEN, Andrew H. et Marshall Scott POOLE, (1995), “ Explaining Development and Change in Organizations ”, *Academy of Management Review*, Vol 20, N°3 ; 510-540.
- WEICK, Karl E., (1977), “ Organization Design : Organizations as Self-Designing Systems ”, *Organizational Dynamics*, Autumn ; 31-46.



---

<sup>i</sup> Par exemple, les mécanismes régissant l'évolution des organisations peuvent soit soutenir le changement (théorie de la contingence, Galbraith, 1985, théorie des choix stratégiques, Child, 1972, théorie des ressources dépendantes, Pfeffer et Salancik, 1978), soit pousser les organisations à l'inertie (Théorie de l'écologie des populations, Hannan et Freeman, 1977). D'autres facteurs organisationnels tels que la taille de l'entreprise (Delacroix et Swaminathan, 1991, etc.), son âge (Singh, House et Tucker, 1986, Greiner, 1972, etc.), son expérience passée en matière de changement (Kelly et Amburgey, 1991, Tushman et Romanelli, 1985, etc.), ses performances (Ginsberg, 1988, Pettigrew, 1987, etc.) ont également des influences contradictoires sur l'engagement d'un changement.

<sup>ii</sup> Nous retrouvons ici des approches aussi diverses que celles des cycles de vie de l'organisation (Greiner, 1972, Nadler et Tushman, 1994, etc.), l'histoire de l'organisation (Kimberly, 1979, etc.), l'alternance de phases d'évolutions et de révolutions (Tushman et Romanelli, 1985, etc.).

<sup>iii</sup> Nous retrouvons ici l'idée d'une réalité qui ne peut être considérée comme une donnée indépendante. Dans ce cadre l'organisation ne s'adapte pas à la réalité, mais à la perception qu'en ont les acteurs (Joffre et Koenig, 1992). La façon dont le dirigeant appréhende l'environnement est alors centrale pour expliquer l'engagement du changement et la nature de ce changement (Child, 1970, Bobbitt et Ford, 1980, Dutton et Duncan, 1987, Isabella, 1990, etc.)

<sup>iv</sup> Le déterminisme de l'environnement est perçu à deux niveaux:

- celui de la population d'organisations : il fait alors référence aux lois du secteur dans lequel évolue toute organisation (Hannan et Freeman, 1977, 1984)

- celui de l'organisation elle-même : il fait alors référence à la façon dont le contexte organisationnel est façonné par les contraintes auxquelles l'entreprise doit faire face (Nadler et Tushman, 1994)

<sup>v</sup> Ces quatre études de cas retracent l'histoire du changement vécu par ces entreprises. Elles mettent l'accent sur l'enchaînement chronologique des événements. Elles sont construites à partir d'entretiens (entre 10 et 15 par entreprise) et de documents (journaux internes, notes de direction, comptes-rendus de réunions, rapports d'études, etc.).

<sup>vi</sup> Les " autres acteurs " de l'organisation font référence à tout le personnel en dehors du " meneur " et de le " direction générale ". Se sont des acteurs individuels ou collectifs.

<sup>vii</sup> Pour cet auteur, l'application de la théorie de l'adaptation aux mécanismes internes de l'organisation permet d'envisager la stratégie comme résultant de la volonté de managers agissant et prenant des décisions en fonction de contraintes (internes et externes). La stratégie ainsi élaborée est imposée au reste de l'organisation (**rétenion**). Les initiatives qui se développent par la suite conduisent les managers à mettre en place des mécanismes induits de sélection afin de conserver le cadre de cohérence initial (**sélection**). De tels mécanismes entraînent l'organisation vers un état de stabilité. Il devient alors nécessaire de relancer la dynamique en favorisant des comportements autonomes et la créativité des individus (**variation**).

<sup>viii</sup> Les travaux des Groupes d'Etudes et de Propositions, dans le cas Sulzer, sont orientés sur une réflexion en groupe concernant les difficultés auxquelles doit faire face l'organisation, pour ensuite proposer des solutions. Dans le cas Ouest France, les premiers groupes qualité, ont pour résultat de mettre en évidence les dysfonctionnements de l'organisation actuelle, avant de proposer les éléments du journal de demain.

<sup>ix</sup> L'auteur montre qu'en appliquant la théorie évolutionniste à l'intérieur de l'organisation, il existe une écologie d'initiatives stratégiques internes qui émergent suivant un schéma défini (**variation**). Ces initiatives entrent en concurrence pour des ressources limitées. La stratégie résulte alors de mécanismes de " **sélection** " puis de " **rétenion** " opérant sur ces initiatives.

<sup>x</sup> Chez Sulzer, nous avons vu comme il était difficile d'identifier le moment où avait été prises les décisions concernant certaines actions. De même chez Ouest France, les décisions concernant les nouveaux éléments de la maquette sont difficilement identifiables.

<sup>xi</sup> Dans ce laboratoire sont exposés les travaux des groupes de réflexion sur les nouveaux éléments de la maquette. Chaque journaliste a la possibilité de visiter ce laboratoire et de donner son avis.