

# **La capacité à changer d'une organisation**

## **Une étude exploratoire en gestion du changement**

**David AUTISSIER**

Maître de conférences – Faculté de Sciences économiques et de Gestion – Laboratoire IRG  
Université Paris EST  
Institut de Gestion - Mail des Mèches, Route de Choisy 94010 Créteil Cedex  
e-mail : autissier@univ-paris12.fr

**Isabelle VANDANGEON – DERUMEZ**

Maître de conférences – Faculté de Sciences économiques et de Gestion – Laboratoire IRG  
Université Paris EST  
Institut de Gestion - Mail des Mèches, Route de Choisy 94010 Créteil Cedex  
e-mail : vandangeon@univ-paris12.fr

Adresser la correspondance à :

Isabelle VANDANGEON – DERUMEZ : vandangeon@univ-paris12.fr

### **Résumé**

La vision du changement comme un état temporaire entre deux périodes de stabilité est dépassée. Au contraire aujourd'hui l'entreprise doit inscrire le changement dans un processus continu, lui permettant d'assurer sa survie et un certain niveau de compétitivité. Se pose alors la question de la capacité à changer des organisations contemporaines. Pour mieux cerner cette notion et cadrer notre analyse, nous nous sommes appuyés sur le concept de capacité utilisé en management stratégique et plus particulièrement sur la capacité dynamique. Cette capacité peut être abordée comme un contenu, un processus et un contexte. A partir d'une étude de cas, nous avons ainsi mis en évidence les composantes de la capacité à changer en termes de contenu, de processus d'action et de contexte. Cette grille d'analyse constitue une hypothèse pour évaluer les actions de changement et s'intéresser à l'ancrage de ces dernières dans le capital humain de l'organisation. Les résultats de la recherche permettent également d'envisager, comme cela est fait en management stratégique avec le développement récent du courant de la Stratégie comme pratique, une capacité à changer comme pratique du changement.

Mots clés : Changement organisationnel, Capacité à changer, Théorie des ressources et théorie des capacités dynamiques, Théorie de la stratégie comme pratique

# **La capacité à changer d'une organisation**

## **Une étude exploratoire en gestion du changement**

### **INTRODUCTION**

Aujourd'hui, la capacité des organisations à faire face aux évolutions changeantes de l'environnement, à anticiper celles-ci, ou encore à modifier leurs ressources en interne pour mieux agir sur l'environnement, devient une préoccupation majeure. Dans ces conditions, cette capacité à changer, peut être perçue comme une source d'avantage concurrentiel. En effet, comme le souligne Drucker (1993) dans la société post capitaliste, la ressource de base n'est plus le capital, les ressources naturelles ou le travail, mais les connaissances. Le défi qui se présente alors aux organisations est d'être en mesure de construire des pratiques systématiques permettant de gérer l'auto-transformation, nécessaire à l'amélioration continue des activités, au développement de nouvelles activités mais surtout à l'innovation continue. Si l'idée de capacité est portée par le courant RBV (Resource-based-view) qui évoque en la matière les actifs tangibles et intangible (incluant, les compétences managériales, les processus et routines organisationnels, les connaissances, les systèmes de contrôle, etc.) (Barney, Wright et Ketchen, 2001), elle est peu abordée dans la littérature sur le changement organisationnel. Est-il alors possible de plaquer le cadre théorique des capacités stratégiques à celui du changement et comment définir cette capacité à changer en termes opérationnels pour l'entreprise ? Ainsi, dans cet article nous cherchons à comprendre aussi bien les fondements théoriques de la capacité à changer que sa constitution dans une entreprise. Ces fondements peuvent se trouver dans la théorie des ressources. La capacité est alors abordée comme une capacité dynamique sous l'angle de son contenu, mais également du contexte dans lequel elle est mise en œuvre (en particulier des conditions de l'environnement interne et externe) et de son processus permettant aux acteurs d'apprendre et d'intégrer ces apprentissages pour la faire évoluer. Ensuite, sur la base d'une étude de cas nous avons cherché à définir la capacité à changer d'une organisation et des individus qui la composent. En fondant notre analyse sur trois composantes (le contenu, le processus et le contexte) nous avons construit une grille d'analyse de la capacité à changer qui permet, sur la base de 15 questions, d'évaluer une faible ou une forte capacité à changer. Cette analyse inscrit le concept de capacité à changer dans le cadre plus large de la pratique du changement à l'instar du courant émergent sur la stratégie comme pratique. Cette perspective de la capacité à changer montre, comme le souligne Pettigrew, Woodman et Cameron (2001), qu'il est temps d'humaniser la réflexion

sur le changement organisationnel, en repositionnant les recherches en la matière en contact des acteurs opérationnels, pour créer une théorie de l'action sociale.

## **1 – FONDEMENTS THEORIQUES DE LA CAPACITE A CHANGER**

Pour cerner le concept de capacité à changer, nous sommes partis d'une tentative de définition de ce qu'elle pourrait être, s'inspirant du concept de capacité stratégique, développé dans la littérature en management stratégique. Cette capacité stratégique fait état de l'aptitude d'une organisation à survivre et prospérer dans son environnement. Elle est donc liée à une habilité, un « pouvoir faire ». Appliquée au changement, elle pourrait alors se définir comme **« l'aptitude de l'organisation et des acteurs qui la composent à créer les conditions favorables au changement continu, à favoriser son déploiement et son intégration dans le fonctionnement même de l'organisation »**. Elle se distingue de la conduite du changement dans le sens où elle ne vise pas à maîtriser, contrôler le processus de changement, mais plus à accompagner, faciliter le changement. Cette définition nous amène à rechercher les bases théoriques de la capacité à changer dans deux corpus : La théorie du changement comme processus continu, la théorie des capacités dynamiques.

### **1.1 – LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL AUJOURD'HUI**

Le changement est peut être un des phénomènes les plus étudié mais aussi le plus difficile à étudier comme l'ont souligné Van de Ven et Poole dans leur première typologie des recherches sur le changement (1995). Durant une longue période, la littérature sur le changement prônait une approche dramatique du changement. Ainsi, des courants aussi diverses que l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977), l'approche configurationnelle (Miller et Friesen, 1980, 1982), l'approche stratégique (Allaire et Firsirotu, 1988, Stopford et Baden Fuller, 1994) et la théorie de l'équilibre ponctué (Tushman et Romanelli, 1985) s'interrogent d'une part sur la nécessité de changer<sup>1</sup> et ensuite sur la nature du changement<sup>2</sup>. Pour ces auteurs la transformation radicale et rapide devient une condition de survie de toute organisation. Le changement, aussi radical soit-il vise le plus souvent à repositionner l'organisation dans un environnement ayant lui-même changé. Pour ces différents courants, le changement ne peut donc être conduit que par le dirigeant de l'entreprise, à la suite d'un diagnostic, environnemental et organisationnel poussé. Cette littérature sur le changement est remise en cause par un courant alternatif qui introduit la

---

<sup>1</sup> Cette interrogation est surtout du courant de l'écologie des populations.

<sup>2</sup> On retrouve ici les autres courants : approche configurationnelle, approche stratégique et équilibre ponctué.

notion d'émergence, dans un monde où il est difficilement envisageable de prévoir et d'anticiper l'avenir. Ainsi, Mintzberg et Waters (1985), remettent en cause cette idée de planification en montrant que la stratégie ne se réalise que très rarement comme prévu notamment parce que des phénomènes émergents viennent perturber la mise en œuvre des plans initiaux. Burgelman (1991) montre que les phénomènes émergents peuvent trouver leur origine au sein même de l'entreprise, et conduire à une réévaluation des orientations stratégiques des dirigeants. Quinn (1980), s'inscrivant en faux des modèles de l'équilibre dynamique et configurationnel, met en évidence les bénéfices d'un changement plutôt progressif qui se construit pas à pas dans l'entreprise. Ces auteurs redonnent du poids aux acteurs organisationnels, doués de capacité créatrice. Sur ce point ils rejoignent d'autres courants de la sociologie ou de la théorie des organisations, s'intéressant à l'innovation et à l'action ordinaire. Pour Alter (1990), certaines innovations ont pour origine une idée proposée par un travailleur manuel, au contact des difficultés quotidiennes de la production. Pour devenir innovation, les inventions de départ sont alors mises en pratique, expérimentées par les individus. Pour Cyert et March (1963), les processus routiniers des organisations sont quand à eux susceptibles de produire des changements continus. Dans cette lignée, Orlikowski (1996), montre comment, au cours de la mise en place d'un nouvel outil, les acteurs modifient, altèrent, adaptent leurs pratiques quotidiennes. Chaque modification de pratiques crée les conditions de changement à venir, qui en retour entraînent de nouvelles modifications des pratiques. C'est dans cette lignée de travaux que s'inscrit l'idée de capacité à changer. En effet le changement n'est alors plus abordé comme un événement à part de la vie de l'organisation, mais comme un processus continu sans début ni fin. Comme Alter (2005), nous pensons qu'il n'est plus possible de parler du changement en évoquant le passage d'un état A à un état B. La situation ordinaire de l'organisation devient celle du mouvement et le changement est alors permanent. C'est dans cette nouvelle approche du changement qu'il est possible d'inscrire la capacité à changer.

## **1.2 – DE LA THEORIE DES RESSOURCES A LA THEORIE DES CAPACITES DYNAMIQUES**

Pour comprendre la notion de capacité à changer ainsi que son fondement théorique, il faut revenir à la théorie des ressources. Celle-ci pose le principe selon lequel une entreprise qui dispose d'une ressource rare, inimitable et non substituable peut être une source d'avantage compétitif durable (Barney, 1991). Cette ressource peut être tangible ou intangible et comprendre des compétences, des informations, des actifs humains et organisationnels, des relations. Le principe de base de la théorie des ressources repose alors sur la notion de

durabilité de l'avantage concurrentiel, lequel fait avant tout référence au caractère non imitable des ressources (Barney, 1991). Ce caractère non imitable pousse alors les chercheurs à porter leur attention, non plus sur les ressources elles-mêmes, mais également sur la capacité de l'organisation à rendre inimitables ces ressources et donc à maintenir son avantage concurrentiel. De nombreuses définitions de la capacité vont alors être proposées. Collis (1994) les regroupe en trois ensembles : le premier définit la capacité comme celle qui permet à l'organisation de réaliser l'activité de base de l'entreprise, le second appréhende la capacité sous un angle plus dynamique permettant d'améliorer les activités de l'organisation et le troisième propose une capacité à l'origine du développement de nouvelles activités.

Cette vision traditionnelle de la capacité montre certaines limites. Pour Johnson, Melin et Whittington (2003), elle reste à un niveau trop macro produisant des études statistiques de grande ampleur sans réellement prendre en compte les processus internes et propres à chaque entreprise. Pour cette raison les récents développements de la théorie des ressources se concentrant sur les savoirs et les processus créant ces savoirs, offrent une perspective d'analyse plus intéressante et proche des préoccupations des entreprises. Une autre limite, soulevée par Eisenhardt et Martin (2000 :1107), montre que l'idée de capacité se limite trop souvent à l'identification de « routines », lesquelles déterminent l'efficacité avec laquelle l'entreprise maintient son avantage concurrentiel. Pour ces deux auteurs, il faudrait aussi s'intéresser aux processus tels que le développement de produits, de reconfiguration des produits, etc. qui permettent aux managers de modifier les ressources.

Cette dimension « processus » de la capacité prend tout son sens avec la notion de capacité dynamique. Pour autant, déjà en 1959, Penrose explique que la seule possession de ressources, ne crée pas nécessairement de valeur économique pour l'entreprise. Il faut également l'accompagner d'une gestion efficace et innovatrice de ces ressources. Ainsi, des recherches s'inscrivant dans le courant de la théorie des ressources s'intéressent à la ressource comme capacité aussi bien dans sa dimension de contenu (actif tangible et intangible) que comme un processus (création et utilisation de cette ressource). Parmi celles-ci Grant (1996) cherche à déterminer comment la capacité organisationnelle, assimilée à l'intégration des savoirs tacites des individus, peut permettre à l'organisation de prospérer dans un environnement turbulent. Cette intégration s'effectue par niveaux, selon une hiérarchie d'intégration, distincte de la hiérarchie de contrôle, le plus bas niveau étant celui de la capacité liée à la tâche opérationnelle, le plus haut représentant une capacité transfonctionnelle. Grant (1996) montre alors que cette intégration peut augmenter la valeur créée par l'organisation lorsqu'elle comporte les trois caractéristiques suivantes :

- L'efficacité de l'intégration : celle-ci repose sur un langage commun, des routines organisationnelles permettant la coordination et les interactions entre individus et des structures pour économiser la communication.
- La portée de l'intégration : celle-ci fait référence à une intégration réalisée sur un périmètre élargi et reposant sur l'idée de complémentarité des savoirs plus que sur leur substitution.
- La flexibilité de l'intégration : celle-ci repose sur la capacité de l'organisation à innover, à développer de nouvelles capacités, à les intégrer et à reconfigurer les capacités existantes.

Cette intégration inscrit donc la notion de capacité non plus dans une perspective statique d'une ressource dont dispose l'organisation à un instant t et sur laquelle elle s'appuie pour créer un avantage concurrentiel, mais bien dans un processus dynamique de création et de renouvellement de la ressource. Ainsi, Teece, Pisano et Shuen (1997) expliquent que la notion d'avantage compétitif doit non seulement faire référence à l'exploitation d'une capacité existante (donc un contenu) dans l'organisation, mais aussi au développement de nouvelles capacités. C'est ainsi qu'ils définissent la capacité dynamique comme la capacité à reconfigurer, rediriger, transformer et intégrer de façon appropriée le corps existant de compétences afin d'affronter les changements rapides de l'environnement. Pour compléter cette définition de la capacité dynamique et notamment expliquer son origine Zollo et Winter (2002 : 340) proposent une nouvelle définition : la capacité dynamique regroupe un ensemble d'activités collectives, reposant sur des mécanismes d'apprentissage permettant à l'organisation de systématiquement générer et modifier ses routines opérationnelles afin de maintenir et d'améliorer son efficacité.

Enfin, il est important de considérer que la capacité de l'organisation à créer de la valeur s'organise aussi avec l'environnement (Eisenhardt et Santos, 2002 : 148) : « *Des liens externes semblent aider les managers à prendre conscience du contenu et de l'emplacement de nouvelle connaissance technologique et à avoir un aperçu de la trajectoire de l'industrie dans laquelle ils évoluent. Donc dans un environnement dynamique, la recherche, l'identification, l'accession et le partage de nouveaux savoirs sont des activités importantes pour la performance de l'innovation* ». Mais pour Rouse et Daellenbach (1999), l'environnement ne se limite pas au seul secteur dans lequel évolue la firme, il doit aussi prendre en compte l'environnement interne. Citant une recherche conduite par Lado et Wilson (1994), les deux auteurs montrent que la théorie des ressources peut alors s'envisager comme un théorie de « *l'enactment* » considérant que la firme peut agir et façonner son

environnement interne tout autant qu'elle permet de répondre à des forces exogènes parfois incontrôlables. Pour Knott (2009), plus que la recherche de ressources ou compétences actuelles, sur laquelle la firme peut construire son avantage concurrentiel, la théorie des ressources dynamiques doit s'intéresser également aux conditions qui vont lui permettre de conserver cet avantage alors même que l'environnement évolue. Il complète ainsi le modèle classique VRIO (Value-Rarity-Imitability-Organization) en montrant l'importance des conditions internes comme externes qui permettent de créer l'avantage concurrentiel et la nécessité de mesurer l'évolution de ces conditions afin d'être en mesure de créer, maintenir ou améliorer les ressources, ou compétences fondant l'avantage concurrentiel futur.

Ces différentes approches de la théorie des ressources complétées par la capacité dynamique montrent que si la capacité à changer peut être mise en parallèle avec l'idée de capacité, développée en stratégie, alors celle-ci peut s'envisager selon trois dimensions : son contenu, ses processus de développement et le contexte, conditions dans lesquelles elle se réalise. Il est alors possible de faire le parallèle avec les travaux de Pettigrew (1985, 1987, 1990), qui souligne l'importance de ne pas tomber dans le piège d'une approche trop simpliste du changement. L'auteur montre que la majorité des recherches sur le changement présente un caractère *ahistorique* et *aprocessuel* notamment parce qu'elle considère le changement comme unité d'analyse (Pettigrew, 1987). En réalisant ce type de choix, les chercheurs sont alors forcés de traiter le changement comme un événement unique de la vie des organisations, ou comme une série d'épisodes séparés. A titre d'exemple il serait possible de citer le modèle de l'équilibre ponctué développé par Tushman et Romanelli (1985), pour qui le changement constitue une succession de phases d'évolution et de révolution. De telles recherches, si elles constatent les différentes formes que peuvent prendre le changement, donnent peu de renseignements sur les mécanismes et les processus par lesquels les changements sont créés et progressent au sein des organisations. Lorsque, il y a quelques années, le changement était abordé comme un épisode, il était normal de s'intéresser aux « conducteurs » et aux « inhibiteurs » du changement. Avec l'apparition dans les années 80 du contextualisme, le changement n'est plus vu comme un état mais comme un processus (Pettigrew, Woodman et Cameron, 2001). Pettigrew propose alors d'étudier le changement en adoptant un triple point de vue, celui :

- du **contexte** : la notion de contexte est définie selon deux niveaux d'analyse : les contextes internes (dans ses dimensions structurelles, culturelles et politiques) et externes (environnement socio-économique technologique, politique, etc.) ;

- du **contenu** : le contenu fait référence au domaine spécifique concerné par les changements étudiés, au projet de changement lui-même ;

- et du **processus** : les processus mettent l'accent sur la manière dont les actions, les réactions, les interactions des différents acteurs impliqués dans le changement permettent l'évolution de l'organisation.

Les bases théoriques précédentes montrent que la capacité à changer n'est pas juste un contenu comme des outils de conduite du changement (formation, communication, un référentiel, etc.) dont la simple possession par l'entreprise peut s'avérer insuffisante pour changer efficacement et durablement<sup>3</sup>. Il faut aussi tenir compte de l'identification de la nécessité de changer, et du déploiement du changement dans l'organisation. La capacité à changer regroupe alors deux autres dimensions. Celle du processus, faisant référence à la capacité des acteurs à apprendre et faire évoluer leur façon de changer. La dernière dimension est celle du contexte qui s'intéresse aux conditions qui favorisent le développement du changement dans l'organisation. L'objectif de notre recherche est donc d'investiguer ces trois dimensions afin de proposer une grille qui permet de comprendre et d'analyser la capacité à changer. Cette grille constitue un construit conceptuel qui permet d'évaluer, pour les besoins d'une entreprise, sa capacité à changer.

## **2. – UNE ETUDE DE CAS : LA CAPACITE A CHANGER D'UNE DIRECTION D'UN GRAND GROUPE INDUSTRIEL QUI A DEPLOYE DES INITIATIVES EN GESTION DU CHANGEMENT PENDANT TROIS ANS.**

Afin de comprendre comment se définit la capacité à changer, nous nous sommes appuyés sur une étude de cas. Il ne nous a pas semblé nécessaire de multiplier les études de cas, comme de nous inspirer d'une étude de cas où la capacité à changer n'a pu être construite, car cette recherche est en phase exploratoire et vise plus à élaborer un modèle de capacité à changer qui pourra être rendu opérationnalisable par la suite. Nous nous inspirons ainsi des démarches méthodologiques développées par Rouleau (2005), ou encore Gioia et Chittipeddi (1991). En effet Rouleau (2005) précise que l'étude de cas unique est adaptée dans le cadre d'une

---

<sup>3</sup> Cette dimension est trop souvent mise en avant par les entreprises pour montrer qu'elles savent changer. C'est notamment ce qui est avancé par l'entreprise que nous avons étudié, celle-ci pensant que la définition et la mise en place d'un référentiel en conduite du changement allait lui permettre d'affronter et mener à bien tout changement. Ainsi comme nous allons le voir par la suite, elle avait délaissée les dimensions contexte et processus d'action.

recherche exploratoire. Alors que pour Gioia et Chittipeddi (1991), l'approche ethnographique, comme celle utilisée dans cette recherche, favorise le raisonnement inductif, utile dans les recherches exploratoires.

## **2.1 - METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Pour construire notre étude de cas nous avons réutilisé le travail (observations, entretiens, réunions de groupes, groupes de travail, etc.) collecté lors d'une recherche action portant celle-ci sur la construction et la mise en place d'un référentiel de conduite du changement. Ce référentiel a consisté en la formalisation d'une définition, d'une méthodologie et d'un ensemble d'outils avec des guides d'utilisation.

Dans le cadre de cette recherche intervention, nous avons directement participé à la construction de la méthode, des outils et des guides d'utilisation composant ce référentiel, aussi qu'à sa diffusion au sein de l'organisation. Pour cela nous avons construit et engagé des formations –actions auprès de personnes qui avaient en charge la conduite du changement sur des projets. Nous avons aidé à la réalisation de séances d'accompagnement pour co-produire les différents outils proposés par le référentiel. Nous avons participé ou suivi des projets de changement mobilisant ce référentiel. Ainsi, en 3 ans le dispositif a formé environ 1200 personnes, professionnalisé 200 personnes sur une cinquantaine de projets dans le groupe.

Pour autant, s'il est vrai que la recherche intervention porte sur la mise en place d'un référentiel en conduite du changement, l'objectif de cet article n'est pas de mesurer si ce référentiel fonctionne. Notre intérêt ne portera donc pas sur la méthode, ni sur les outils en eux-mêmes, mais sur les conditions favorables au changement et sur la capacité à changer de l'organisation et des hommes. Cette question de la capacité à changer a émergé, lors d'une réunion bilan. Au cours de celle-ci, le directeur de l'entité et l'expert porteur du référentiel se sont interrogés sur la capacité de l'entreprise à appréhender de façon plus sereine et professionnelle le changement. Partant de cette interrogation, nous avons décidé de réutiliser les données issues de notre première recherche mais également d'investiguer plus précisément la question de la capacité à changer. Nous avons donc interviewé 15 personnes présentes au sein de la direction commerciale depuis 2006 de telle manière qu'elles aient pu être des témoins du déploiement du référentiel depuis son origine en 2006 et jusqu'en 2009 pour avoir un retour qualitatif sur 3 ans. Plusieurs catégories d'acteurs ont été interrogées : 1 directeur de l'entité, 1 Directeur des ressources humaines, 1 expert en conduite du changement, 2 chefs de projet, 5 managers d'équipes et 5 agents. Les interviews ont duré environ 1h30. On peut

qualifier de semi directives ces interviews dans la mesure où les thématiques abordées n'étaient pas les mêmes compte tenu de l'implication et du rôle de chacun. Ainsi, l'interview du directeur a essentiellement porté sur les décisions et l'allocation des ressources pour la conduite du changement ainsi que sur les évolutions perceptibles et les éléments probatoires de ces dernières. Celle de l'expert a permis de lister les actions menées en conduite du changement et comment ces dernières avaient été reçues et perçues par les salariés. L'interview du directeur des ressources humaines était ciblée sur les évolutions en termes de compétences, d'ambiance et de culture. Les interviews des chefs de projets cherchaient à évaluer l'utilisation des enseignements méthodologiques et du référentiel dont ils avaient bénéficiés, ainsi que d'évaluer dans quelle mesure ils leur avaient permis d'évoluer dans leur métier. Enfin, les interviews des managers d'équipes et des agents ont permis d'avoir leur ressenti quant à l'intérêt, la faisabilité et les résultats perceptibles des dispositifs inclus dans le référentiel de conduite du changement.

Les 15 interviews ainsi obtenues ont permis d'avoir une base de travail pour traiter la question initialement posée : l'organisation a-t-elle augmenté sa capacité à changer, les individus sont-ils plus à même de changer eux-mêmes ? Pour appliquer notre grille d'analyse en termes de contenu, de processus et de contexte nous avons procédé à un regroupement des matériaux issus des entretiens et de la recherche intervention selon ces trois axes. A partir de cette base, nous avons mené 3 séances de travail de deux heures avec le responsable RH et l'expert pour traduire les différents matériaux en mesure de la capacité à changer avec l'objectif d'avoir une évaluation de celle-ci en terme ternaire : forte capacité à changer, capacité à changer moyenne et capacité à changer faible. Nous n'avons pas effectué de codage des données au sens strict du terme sur la base par exemple de la fréquence d'apparition de certains items (Miles et Huberman, 1991), mais nous avons plutôt réalisé un codage ouvert tel que proposé par Glaser et Strauss (1967), afin de découper, examiner, comparer, catégoriser les données (Strauss et Corbin, 1990). Le point de départ étant la mise à disposition d'un référentiel en conduite du changement, nous nous sommes intéressés à la diffusion d'un savoir en conduite du changement (contenu). Le deuxième axe d'analyse a été de nous intéresser aux modalités d'utilisation du savoir en conduite du changement (processus). Le troisième axe concernait les éléments de l'environnement qui ont influé positivement ou négativement sur le fait d'aller vers ce référentiel et de l'utiliser (contexte).

Cette seconde recherche ne s'inscrit donc pas dans la même démarche que la première. Ainsi la première recherche nous a permis de produire des connaissances actionnables dans le sens d'Argyris (1996) à savoir des connaissances dont les acteurs se saisissent afin de créer les conditions leur permettant de concrétiser leurs intentions, ce qui a été le cas du référentiel en conduite du changement. Dans cette seconde recherche nous sommes plus dans une démarche de co-construction de sens sur la base de nos interprétations en tant que chercheur, mais également sur la base des interprétations des acteurs de la première recherche, y compris nous. Nous sommes donc, à ce titre, dans le cadre d'une recherche qualifiée « d'interprétativiste » dans le sens où nous nous interprétons l'expérience vécue par les acteurs, qui eux-mêmes ont produit des interprétations de l'objet de recherche, à savoir le changement et la capacité à changer. Dans ce cadre, la réutilisation de données qualitatives (celles issues de la première recherche) ne pose pas de problème puisque selon Chabaud et Germain (2006) nous travaillons bien sur des interprétations plausibles et nous pouvons confronter nos interprétations à celles du chercheur initial.

## **2.2 - LE RECIT DE TROIS ANS D'INITIATIVES EN CONDUITE DU CHANGEMENT**

L'étude de cas se déroule dans une direction commerciale d'un grand groupe industriel français. Celui-ci a initié en 2005 un projet d'internalisation de la fonction et des compétences en conduite du changement. Majoritairement réalisée par des consultants externes à l'occasion de projet, cette entreprise était désireuse d'ancrer la compétence du changement dans son fonctionnement auprès des chefs de projets, mais également auprès de l'ensemble de sa ligne managériale. L'idée était de disposer, à moyen terme, de personnes disposant d'une compétence de conduite du changement de telle manière qu'elles puissent l'exercer de manière autonome. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise a créé, en 2006, au sein d'une entité du siège en charge de l'organisation et du management, un référentiel en conduite du changement.

Une entité du groupe industriel, composée de 124 personnes essentiellement des cadres (environ 70 %) en charge du suivi commercial des contrats passés avec des grands comptes dans une logique B to B dans une zone géographique déterminée, décide de former, dès 2006, les chefs de projets et les managers au référentiel de conduite du changement. Très intéressée par le référentiel de conduite du changement, cette entité prend les décisions suivantes dont la réalisation s'échelonne dans le temps :

- tous les projets doivent avoir un lot de conduite du changement (depuis 2006 environ 5 gros projets ont eu un lot conduite du changement) ;

- un expert en conduite du changement est nommé par le directeur de l'unité (réalisé en 2007) ;
- des formations auprès des managers (59 managers sont formés sur les 85) sont réalisées en 2008 ;
- la mise en place d'un tableau de bord du changement et des transformations avec certains indicateurs déclinés sur les services (réalisé en 2009).

Pour autant, le référentiel met du temps avant de s'imposer. De 2006 à fin 2007, seuls quelques spécialistes chefs de projets et le responsable ressources humaines ont connaissance du référentiel. Toutefois, ceux-ci n'y adhèrent pas complètement, y voyant une charge supplémentaire leur incombant et une perte de ressources qu'ils mobilisent à la marge en fonction de leurs besoins. Pour aider le référentiel à s'imposer, la direction décide de nommer une personne, ayant une forte ancienneté et reconnue en interne, responsable de la conduite du changement. Pour beaucoup de managers, la conduite du changement, ils en font tous les jours et ce n'est pas la peine d'en remettre « une couche » comme certains le mentionnent. Les formations menées auprès des managers sur le thème de la conduite du changement sont moyennement appréciées. Jugées parfois trop théoriques, elles sont perçues comme une injonction à faire de manière structurée ce que les personnes font au quotidien et que la plupart pensent bien faire. Les formations évoluent donc pour prendre un format de prise de conscience, plus que d'enseignements méthodologiques. Elles se basent sur des expériences avec comme objet une analyse rétrospective sur un mois de la manière dont le manager traite les situations de changement et ce qu'il aurait pu faire. Fin 2007, le référentiel conduite du changement était connu, utilisé mais pas reconnu. Il faut attendre mi-mai 2008 pour que le référentiel soit enfin accepté. A cette date, le directeur mandate le responsable conduite du changement de la direction pour traiter un problème de climat social dans un service d'une trentaine de personnes au sein duquel l'absentéisme était très important. La neutralité de cette personne, le prétexte pour utiliser le référentiel et les ateliers participatifs sont décisifs et permettent une sortie du conflit en trois mois. Fort de ce succès, l'équipe dirigeante publie un retour d'expérience sur l'utilisation du référentiel et ses résultats : une économie substantielle de coûts de consultance, une meilleure acceptation des projets (baisse du nombre de projet enregistrant des retards conséquents de plus de 10 % du temps initial prévu), le pourcentage de managers formés (environ 70 %), les outils les plus utilisés dans le référentiel de conduite du changement. La conjugaison d'une victoire visible sur un problème qui traînait et la publication d'éléments tangibles valide les premiers essais et justifie la dynamique lancée.

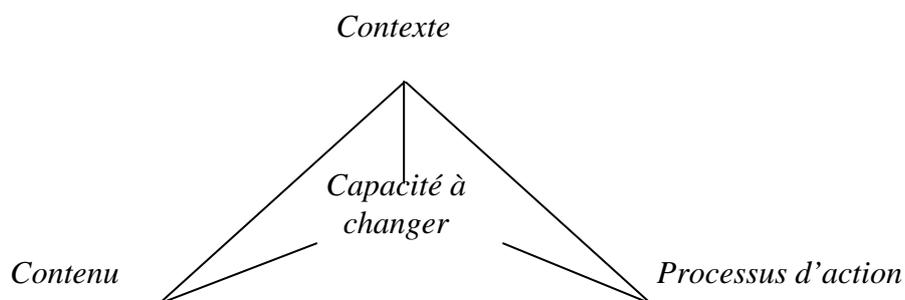
L'année 2009 est essentiellement consacrée à l'utilisation de cette compétence conduite du changement, aménagée en fonction des risques psycho-sociaux.

Ces faits retracent l'origine du questionnement sur la capacité à changer de la direction et des acteurs qui la composent?. Ils placent dans son contexte la première recherche action conduite dans l'entreprise ainsi que les discours des acteurs qui ont constitué les matériaux de notre recherche. Ces matériaux et ceux issus de la seconde recherche nous ont permis d'avancer une grille d'analyse et d'évaluation de la capacité à changer en réponse à la question de terrain et à notre problématique théorique.

### **3. – UNE GRILLE D'ANALYSE ET D'EVALUATION DE LA CAPACITE A CHANGER**

L'analyse historique sur 3 ans de diffusion d'outils et de décision sur le thème de la conduite du changement montre des ressources consommées (investissements en conception, formation et accompagnement) sans évaluation des résultats produits, autre que la résolution de situations de changement qui auraient pu être traitées différemment. Le directeur de la direction commerciale, en recherche d'éléments probatoires, a souhaité que l'on propose une grille d'évaluation de la capacité à changer de son organisation. Le cadre d'analyse retenu sur ce thème nous a conduit à envisager cette notion à trois niveaux : le contenu, le processus et le contexte. En reprenant ces trois niveaux, nous avons tenté de construire une grille d'évaluation de la capacité à changer en renseignant différents items. La définition de ces trois dimensions et de leurs composantes constitue une hypothèse de périmètre, de méthode d'analyse et d'évaluation de la capacité à changer (Figure 1).

**Figure 1 : Les dimensions de la capacité à changer**



#### **3.1 – LES TROIS DIMENSIONS DE LA CAPACITE A CHANGER**

A partir des trois dimensions (contexte, contenu et processus), il a été possible de conduire une première analyse des éléments qui ont, au sein de la direction commerciale, permis de construire cette capacité. Avant d'exposer ce premier niveau d'analyse, il est important de noter que l'unité d'analyse n'est pas le changement mais la capacité à changer (la capacité à faire du changement). Ainsi, ce n'est pas le processus de changement qui a été analysé ni son contenu, mais la façon dont l'ensemble de la direction commerciale a su, ou non, progressivement développer sa capacité à changer ainsi que le contenu de cette capacité. Les développements suivants expliquent le contenu de chaque item et donnent pour chacun d'eux un verbatim que nous avons retenu pour illustrer l'item.

**Le contexte** correspond à tous les éléments internes et externes qui influencent l'importance que les salariés vont accorder à la notion de changement. C'est un ensemble de signaux forts (comme la mise à disposition de ressources comme d'outils et de méthodes) et faibles (comme l'actualité sociale et économique) qui construisent le sens de l'action de changement dans son ensemble. Si la revue de littérature met en avant les changements de l'environnement comme élément de contexte pouvant agir sur le lien entre action et organisation, l'étude de cas quant à elle, montre qu'il peut exister au sein de l'organisation, des conditions qui vont agir positivement ou négativement sur la capacité à changer de l'organisation et des hommes. Le contexte est appréhendé par les items suivants.

1 – Impact de l'environnement sur la perception et les pratiques en matière de changement
2 – Le changement est-il une priorité du ou des principaux dirigeants ?
3 – Existence d'objectifs en matière de changement
4 – Existence et mise à disposition des salariés de méthodes, outils et/ou ressources
5 – Orientation de la stratégie en termes de changements

1 – Impact de l'environnement : L'entreprise et ses salariés sont encadrés dans la société dont les manifestations sont très médiatisées et influencent le comportement au travail.

*« La crise économique nous a envoyé un message subliminal – si tu ne changes pas tu vas perdre ton emploi- mais en même temps personne n'ose bouger de peur d'être celui qui prendrait des prérogatives qui ne sont pas les siennes »* – Interview d'un manager

2 – Priorité des dirigeants : Quelle est la posture du dirigeant par rapport au changement ? En fait-il une priorité et l'incarne t-il de manière légitime ? La posture du dirigeant est guettée comme un signal d'obligation mais aussi d'exemplarité.

*« Lorsque l'équipe a déménagé sur un plateau en open space, les trois chefs se sont fait aménager un bureau individuel. Leurs discours sur la nécessité de l'open space pour mieux communiquer étaient difficilement crédibles »* – Interview d'un manager

3 – Objectifs de changement : La capacité des salariés à déployer le changement est-elle reconnue comme une valeur ajoutée par l'organisation, comme un objectif à atteindre ? Les initiatives individuelles de changement sont-elles reconnues ?

*« Très souvent on a envie de changer mais on ne sait pas très bien comment s'y prendre et si ce que l'on fait a servi le changement. Nous manquons souvent de repères en matière de changements et de leur réalisation »* – Interview d'un salarié.

4 - Des méthodes, outils ou ressources existent-ils et sont-ils communiqués avec une pédagogie adaptée ?

*« Nous avons régulièrement des méthodes de management qui nous sont proposées, très souvent dans le cadre de projets de changement, mais très peu demeurent et dépassent le stade de la formation présentielle »* – Interview chef de projet

5 - La stratégie de l'entreprise propose-t-elle des projets opérationnels de changement ? Lorsque la stratégie est communiquée, celle-ci énumère-t-elle les objectifs, les projets et les ressources allouées aux changements poursuivis ?

*« Depuis deux ans, notre entreprise a lancé de nombreux projets qui paraissent redondants et parfois incohérents pour les salariés qui ont l'impression de faire plusieurs fois la même chose. Nous devrions davantage communiquer sur le plan d'ensemble et en quoi ces différents projets convergent et participent à la réalisation de notre stratégie. »* – Interview d'un manager

Les items de cette première dimension mettent en évidence, comme le soulignent Eisenhardt et Santos (2002), que la capacité d'une organisation, et dans notre cas la capacité à changer, ne peut s'envisager en dehors de l'environnement dans lequel elle évolue. Elle repose alors tout autant sur des mécanismes d'écoute de cet environnement, que sur un contexte interne favorable au développement du changement (les deux premiers items). On retrouve ici l'idée de contexte stratégique proposée par Burgelman (1991). Un tel contexte permet de concevoir de nouvelles opportunités de développement stratégique. Il permet d'explorer des nouvelles technologies, des fonctionnalités des produits différentes, des nouvelles cibles de consommateurs, etc. Les trois autres items montrent que la capacité à changer s'inscrit également dans les routines organisationnelles de l'entreprise, tout autant en termes d'élaboration de la stratégie, de mise en œuvre que d'évaluation de celle-ci. Cette idée fait alors référence au contexte structurel mis en évidence par Burgelman (1991), à savoir, un

ensemble de mécanismes (tels que les processus budgétaires, les procédures, les plans d'actions, etc.) qui permettent d'orienter les actions des individus, dans notre cas, vers le développement du changement. Pour Burgelman (1991) ce contexte structurel est également composé de mécanismes culturels tels que les rituels sociaux et les normes de comportements. Un tel contexte structurel délimite les comportements des acteurs organisationnels. Il permet notamment de sélectionner les initiatives prises par les managers afin de s'assurer que celles-ci convergent, vers le développement, dans notre cas de la capacité à changer et ne poussent pas à la remise en cause de celle-ci. Ces contextes, stratégique et structurel, vont permettre d'ancrer le changement dans l'activité courante des acteurs de l'organisation ainsi que dans la réflexion à plus long terme. Avec cette approche du contexte on retrouve l'idée de Knott (2009) qui inscrit la capacité dynamique dans un modèle prenant en compte les conditions qui permettent de créer, maintenir et améliorer, dans notre cas la capacité à changer de l'entreprise et des acteurs qui la composent.

**Le contenu** correspond au stock de compétences en gestion du changement que les individus se constituent par les formations, les outils et les méthodes mais aussi au gré de leurs expériences. Mais au delà des individus, il est également important que l'organisation reconnaisse comme centraux ces compétences et savoir-faire. Le contenu peut être appréhendé par les cinq items suivants.

1 – Evaluation par les salariés du niveau de changement des situations
2 – Modification, par les salariés de leurs manières de faire et d'être en fonction du niveau de changement perçu
3 – Les salariés se définissent-ils comme des relais du changement ?
4 – Les salariés ont-ils une idée de leur capacité à changer ?
5 – La conduite du changement est-elle une compétence reconnue et valorisée ?

1 – Evaluation, par les salariés, du niveau de changement des situations auxquelles ils sont confrontés : Existe-t-il une appréciation des situations en termes de changement ? Et si oui selon quelle fréquence ?

*« Le dysfonctionnement en terme d'ambiance que nous avons rencontré dans un service aurait pu être évité. Le responsable de ce service a pendant deux ans passé en force sans s'en rendre compte tout en pensant qu'il avait un management collaboratif » – Interview du DRH.*

2 – Modification, par les salariés de leurs manières de faire et d'être en fonction du niveau de changement perçu : Au delà du constant du changement, les salariés sont-ils capables de modifier leur registre d'action en fonction du niveau de changement de la situation ? A deux

situations opposées (une avec un changement important et l'autre avec un changement faible) y a-t-il une différence significative de traitement ?

*« On perçoit assez bien la résistance des personnes mais peu les leviers à mobiliser et surtout jusqu'où les personnes résisteront. On a souvent l'impression que ça va passer »* – Interview d'un manager.

3 - Les salariés se définissent-ils comme les relais du changement ? : Les salariés sont-ils attentistes ou proactifs dans un projet de changement ? Incarnent-ils les changements en se les appropriant et en développant des initiatives constitutives ? Dans une logique de développement personnel, les salariés ont-ils fait un travail d'introspection sur leur propre capacité à changer en identifiant leurs freins et leviers du changement ? Les salariés ont-ils une évaluation de leur capacité à changer eux-mêmes ?

*« Je comprends bien l'importance des mécanismes psychosociologiques du changement mais je ne suis pas sûr d'être en mesure de les développer au quotidien. Je pare au plus pressé et essaye de répondre tant bien que mal à mes collaborateurs qui sont parfois perdus et désemparés »* – Interview d'un manager.

4 - Les salariés ont-ils une idée de leur capacité à faire changer un collectif ? : Comment vendre le changement aux autres, quelles sont les compétences nécessaires et sont-elles mises en action ? Les salariés sont-ils en mesure d'entraîner leurs collègues dans un changement et à faire en sorte qu'une transformation se réalise ? Cette compétence n'est pas nécessaire chez tous les salariés mais essentiellement chez les managers et les principaux leaders (hiérarchiques ou naturels).

*« Nos leaders sont souvent des personnes avec une forte légitimité technique et relationnelle. Très peu sont orientés sur le changement et se construisent leur leadership autour de ce thème. La notion d'être au présent est plus forte que de faire changer pour le futur »* - Interview du DRH.

5 - La conduite du changement fait-elle l'objet d'une compétence reconnue et valorisée dans l'entreprise ? : Est-elle inscrite dans les différents référentiels de compétences et constitue-t-elle une opportunité d'évolution de carrière ? La compétence conduite du changement nécessite de manière plus ou moins forte d'être institutionnalisée pour être plébiscitée par les salariés qui la percevront comme un plus pour leur carrière professionnelle.

*« Le programme de professionnalisation à la conduite du changement n'est pas diplômant. Ce n'est pas gênant en mode projet car on cherche des outils pour réaliser ce dernier. Pour des managers qui voudraient investir cette thématique de manière volontaire, le non diplômant ou l'absence de valorisation collective peut constituer un frein »* – Interview du DRH.

Cette dimension « contenu » place les acteurs et leurs compétences en matière de changement au centre de la capacité à changer, nécessitant alors de les considérer non plus comme des freins au changement, mais au contraire, comme les instigateurs du changement. Les items mettent alors en évidence que l'action de changement ne se situe plus au seul niveau du dirigeant et de son équipe, mais de tous les acteurs de l'entreprise et de leur propre capacité à changer. Cette idée rejoint celle déjà émise par de nombreux auteurs des courants de recherche sur l'innovation (comme Alter, 1990 et 2005), l'apprentissage (Argyris, 1995) ou le changement ordinaire (March, 1981). L'intérêt des deux premiers et du dernier item est de placer la capacité à changer au niveau de compétences des individus. On retrouve alors les récents développements de la littérature sur la théorie des ressources qui place les compétences et en particulier, comme c'est le cas avec les items 1 et 2, l'exercice des compétences dans l'action, au cœur de l'analyse (Rouse et Daellenbach, 1999).

Les deux autres items (3 et 4) révèlent l'importance de la perception qu'ont les acteurs de leur capacité à se changer eux-mêmes et à changer les autres. Cette perception peut alors devenir un facteur favorisant l'engagement des acteurs dans les actions de changement. Ils deviennent alors des praticiens du changement dans le sens où ils en sont à l'origine et s'en font les relais dans l'organisation. Cette définition des acteurs rejoint celle proposée par Whittington (2006a) à savoir des acteurs engagés, capables de transformer les pratiques existantes et d'en introduire de nouvelles.

**Le processus** correspond à la mobilisation des ressources pour la résolution des situations de changement mais également à la transformation de ces ressources dans les interactions. La notion de processus renvoie ainsi à l'action des individus, tout autant qu'à celle des groupes ou de l'organisation. Le processus correspond donc à un flux d'activité mobilisant le contenu et le contexte, et leur transformation dans la pratique. Pour appréhender ce processus, nous proposons cinq items.

1 – Communication entre salariés sur les changements à réaliser et la manière de les traiter
2 – Utilisation par les salariés des méthodes outils et ressources mis à leur disposition pour changer
3 – Inscription du changement dans une dynamique de progrès individuel et collectif avec un affichage des contributions et des rétributions
4 – Mesure et quantification des changements en termes de ressources consommées et de résultats obtenus par les salariés
5 – Evaluation et diffusion des bonnes pratiques dans l'organisation

1 - Communication entre salariés sur les changements à réaliser et la manière de les traiter : Existe-t-il dans le fonctionnement quotidien des réunions et moments d'échanges sur les changements, leurs modalités de résolution et les difficultés rencontrées ?

*« J'ai de nombreux changements à réaliser mais je ne sais pas à qui parler de mes difficultés et surtout il serait bien de construire une certaine cohérence entre les différents projets car les agents ne comprennent plus rien à ce qu'on leur demande »* – Interview d'un manager

2 – Utilisation par les salariés des méthodes, outils et ressources mis à leur disposition pour changer : Le traitement des situations de changement est confronté au paradoxe de l'urgence de résolution et de l'utilisation d'outils consommateurs de temps. Comme l'arbitrage se fait-il entre urgence et efficacité ?

*« En conduite du changement on nous a présenté 15 outils, c'est impossible de tous les déployer, par contre nous en utilisons un ou deux, la cartographie des acteurs et le plan de communication »* – Interview d'un manager

3 - Inscription du changement dans une dynamique de progrès individuel et collectif avec un affichage des contributions et des rétributions : Les salariés apprennent-ils à faire évoluer les ressources mises à leur disposition (outils et méthodes, etc.) pour changer ?

*« Le référentiel de conduite du changement nous a été présenté comme ouvert et pouvant faire l'objet de modifications de notre part. Cette présentation nous a rendu plus libres de faire remonter des commentaires et de préciser que la partie pilotage du changement était trop faible »* - Interview d'un agent.

4 - Mesure et quantification des changements en termes de ressources consommées et de résultats obtenus par les salariés : Existence-ils des indicateurs et des tableaux de bord de la transformation ? Ces indicateurs font-ils partie des éléments regardés et suivis par les salariés comme c'est le cas du cours de l'action ou de volume des ventes ?

*« On nous demande de changer en permanence mais on n'a jamais un retour sur le fait de savoir si l'on a changé et de quelle manière. Le changement c'est un peu comme une course sans fin mais surtout sans étape »* – Interview d'un manager

5 – Evaluation et diffusion des bonnes pratiques dans l'organisation : Existe-t-il des référentiels enrichis au grès des expériences des salariés ? Existe-t-il des groupes formels et informels de partage des bonnes pratiques (comme des communautés de pratiques) ?

*« Dans l'entreprise on rencontre à peu près tous les mêmes difficultés mais à des degrés différents, le référentiel de conduite du changement et les séances de retour d'expériences ont été plus un prétexte à parler de nos problèmes qu'à faire évoluer la méthode ».* – Interview d'un chef de projet

La dimension « processus » inscrit la capacité à changer dans le cadre de l'action. En effet les 5 items montrent comment à la fois le changement s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue, mais aussi comment, dans leurs actions, les acteurs mobilisent ressources et interactions pour changer. L'ensemble des items montre également, comme le souligne Grant (1996), l'importance de l'intégration des apprentissages des individus. Cette intégration se situe à plusieurs niveaux, celui des interactions entre acteurs (item 1), celui de réutilisation des savoirs intégrés dans les outils du changement (item 2), celui de l'amélioration des outils et méthodes existantes pour plus d'efficacité dans l'avenir. Cette intégration des savoirs individuels doit être reconnue par l'organisation. Celle-ci passe tout d'abord par la mesure de l'efficacité des actions engagées dans le changement (item 4), la reconnaissance des actions engagées par les individus comme des « bonnes pratiques » et leur diffusion (item 5). La dimension processus englobe donc l'ensemble du système d'actions des individus visant à améliorer leur capacité à changer, ainsi que les systèmes de management qui permettent l'intégration de ces améliorations dans l'organisation. Cette dimension soulève, comme le souligne Nonaka (1994), l'importance pour la création de connaissances, de l'articulation entre les connaissances tacites (celles inscrites dans la pratique des individus, définies comme des connaissances personnelles, difficiles à formaliser en pensée et en parole et souvent liées à un contexte particulier) et les connaissances explicites (connaissances collectives, codifiées donc facilement transmissibles entre individus, pouvant être traitées par un ordinateur, transmises, stockées dans des banques de données et constituer des référentiels utilisés par tous). Zollo et Winter (2002) définissent la capacité dynamique comme favorisant le développement et l'adaptation de routines opérationnelles reposant sur 3 processus : l'accumulation d'expérience, l'articulation des savoirs et le processus de codification des savoirs. Enfin la dimension processus met également en évidence, notamment avec les items 4 et 5, l'importance des systèmes de management dans l'adaptation, l'intégration, la reconfiguration des compétences et ressources organisationnelles (Teece et Pisano, 2004).

### **3.2 – EVALUATION DE LA CAPACITE A CHANGER DE L'ENTREPRISE :**

Pour répondre plus directement à la demande de l'entreprise, qui cherchait à déterminer si après les efforts réalisés dans la définition et la mise en œuvre du référentiel en conduite du changement, elle était maintenant capable de changer, nous avons construit une grille de mesure. Cette grille élaborée sur la base des items mis en évidence lors de l'analyse précédente nous a permis d'évaluer, avec le directeur de la division et le RH la capacité à changer de l'entreprise. Cette évaluation est proposée dans le tableau N°1.

**Tableau 1 – Evaluation de la capacité à changer de la direction commerciale**

Thèmes	Questions	Toujours	Souvent	Parfois	Jamais
Contexte de changement	L'environnement externe a-t-il eu un impact sur la perception et les pratiques des salariés en matière de changement ?		X		
	Le changement est-il une priorité du ou des principaux dirigeants ?		X		
	Existe-t-il des objectifs en matière de changement ?			X	
	Une méthode et outils de gestion du changement sont-ils mis à disposition des salariés ?		X		
	La stratégie de l'entreprise est-elle orientée en termes de changements ?		X		
<i>Evaluation du contexte : 9/15</i>					
Contenu de Compétences de changement	Les salariés évaluent – ils le niveau de changement des situations auxquelles ils sont confrontés ?		X		
	Les salariés modifient-ils leur manière de faire et d'être en fonction du niveau de changement perçu ?			X	
	Les salariés se définissent-ils comme des relais du changement ?			X	
	Les salariés ont-ils une idée de leur capacité à changer			X	
	La conduite du changement fait-elle l'objet d'une compétence reconnue et valorisée dans l'entreprise ?				X
<i>Evaluation du contenu : 5/15</i>					
Processus de changement	Les salariés communiquent-ils entre eux sur les changements à réaliser et la manière de les traiter ?			X	
	Les salariés utilisent-ils les outils et ressources mis à leur disposition pour changer ?		X		
	Le changement est-il inscrit dans une dynamique de progrès individuel et collectif avec un affichage des contributions et des rétributions ?			X	
	Les changements sont-ils mesurés et quantifiés en termes de ressources consommées et de résultats obtenus par les salariés ?			X	
	Les bonnes pratiques, en matière de changement, sont-elles évaluées et diffusées dans l'organisation ?			X	
<i>Evaluation des processus de changement : 6/15</i>					
<i>Evaluation globale de la capacité à changer : 20/45</i>					

*Toujours : 3 points, Souvent : 2 points, Parfois : 1 point, Jamais : 0 point*

La capacité à changer de la direction commerciale a ainsi été évaluée comme moyenne (20/45) celle-ci s'expliquant par une faiblesse au niveau de la dimension « contenu » et « processus ». Ce calcul n'a d'autre intérêt que de proposer une indication quantitative pour apprécier la réalisation de la capacité à changer et ses items constitutifs. Il vise avant tout à répondre à la problématique de l'entreprise. Toutefois il est intéressant à plusieurs niveaux. Tout d'abord il montre que la capacité à changer ne repose pas uniquement sur un référentiel en conduite du changement et sur sa diffusion en entreprise. Il montre également que la capacité nécessite un travail d'accompagnement sur l'ensemble des trois axes (contenu,

processus et contexte) et pas seulement sur un seul (la constitution d'un contexte) comme cela a été fait dans l'étude de cas.

Mais surtout, d'un point de vue théorique, ce tableau montre aussi que la capacité à changer repose sur un certain nombre de processus d'action, engagés par des acteurs, dans un environnement favorable. Dans ce sens l'évaluation à un instant  $t$  de la capacité à changer de l'organisation, ne signifie pas qu'une mauvaise évaluation ne puisse être corrigée, mais aussi qu'une bonne évaluation en  $t$  ne garantit pas nécessairement une forte capacité à changer en  $t+1$ . Ce constat, appuyé par la discussion sur les trois dimensions dans le, souligne qu'une capacité à changer peut s'envisager dans la pratique, à la fois du changement, mais également de cette même capacité à changer. La capacité à changer se fabrique et se renouvelle, alors, quotidiennement. Pourrait-on donc envisager, comme cela est fait en management stratégique avec le développement récent du courant de la Stratégie comme pratique, une capacité à changer comme pratique du changement.

### **3.3 – LA CAPACITE A CHANGER : UNE PRATIQUE DU CHANGEMENT**

Pour envisager la capacité à changer comme pratique du changement, il faut tout d'abord lever une incompatibilité théorique. Selon Hendry et Seidl (2003), lier la pratique au changement n'est pas toujours évident. Pour ces deux auteurs, il est difficile d'identifier les pratiques stratégiques capables de transcender les contraintes structurelles de l'organisation, comme il peut être difficile de mettre en application le changement stratégique qui résulte du discours stratégique. De plus, la nature auto reproductive des structures et des routines font d'elles des forces de résistance à un changement imposé de l'extérieur. C'est ainsi que les auteurs pensent que la théorie de la pratique est plus concernée par la continuité que par le changement, et fait peu état du : « comment les structures et les routines d'une organisation, ou tout autre système social, peuvent être altérées par la pratique ? ». Pour autant, Jarzabkowski (2004) pense qu'il est possible de lier pratique et changement à partir du moment où cette pratique s'inscrit dans le champ plus large de la construction sociale. En effet pour Jarzabkowski (2004 : 532-533), le problème de la récursivité de la pratique se localise à trois niveaux :

- l'individu : la stabilité des « bonnes pratiques » vient alors de la recherche d'une forme de sécurité de la part de l'acteur ;
- l'organisation, les routines et la mémoire organisationnelle ;
- l'institution : avec le principe de l'isomorphisme de la théorie néo-institutionnelle.

Pour dépasser ce problème de la récursivité de la pratique, Jarzabkowski (2004) propose d'aborder celle-ci comme un processus social, fait d'interactions entre les acteurs et les structures. En inscrivant la pratique dans un mouvement social entre contextes micro (acteur) et macro (institution), comme le fait Sztompka (1991) avec la théorie du devenir social, elle montre alors la complémentarité des caractéristiques récursives et adaptatives de la pratique. Le changement s'inscrit alors dans un processus social en devenir, qui se réalise par une chaîne d'événement, ou de pratique, se situant dans le contexte micro (ce que les gens font) en interactions avec le contexte macro (ce qui se passe dans les institutions) (Sztompka, 1991). Ces interactions entre contextes fournissent alors les opportunités pour adapter la pratique (Jarzabkowski, 2004). C'est ainsi que récursivité et changement participent au bon fonctionnement des organisations et ne peuvent être considérés comme incompatibles, selon Jarzabkowski (2004). La pratique est institutionnalisée dans les structures sociales qui perdurent dans le temps et l'espace. Ces structures sociales institutionnalisées sont alors incorporées dans les pratiques quotidiennes qui sous-tendent les actions des individus. Pour Eisenhardt et Martin (2000), la répétition de pratiques est un important mécanisme d'apprentissage nécessaire au développement d'une capacité dynamique. De telles pratiques aident en effet les individus à mieux appréhender les processus pour développer des routines plus efficaces. Ils estiment également que la codification de ces pratiques dans des technologies, des procédures, etc. rend plus aisée leur mise en application par d'autres. La capacité à changer devient alors une capacité qui serait à la fois exploitée pour accompagner le changement, renouvelée et intégrée pour améliorer la pratique du changement.

La théorie de la stratégie comme pratique concentre son attention sur les acteurs, les routines et l'activité quotidienne (Whittington, 2002), soulignant l'importance des interrelations entre ces trois éléments pour mieux comprendre la formation de la stratégie (Johnson, Melin et Whittington, 2003). Une telle approche considère que « *la stratégie n'est pas quelque chose qu'une organisation possède mais quelque chose que ses membres font* » (Jarzabkowski, Balogun et Seidl, 2007 : 2). Dans la lignée de ces travaux, parce qu'ils remettent au centre de l'organisation et de l'analyse de ses performances la pratique humaine, la capacité à changer comme pratique du changement envisage celui-ci non plus comme *quelque chose qu'une organisation décide mais comme quelque chose que ses membres fabriquent*. Cette fabrique du changement constitue la base de la capacité à changer. Comme pour la fabrique de la

stratégie, celle-ci est susceptible de s'appuyer sur 3 éléments que sont la pratique, les pratiques et les praticiens<sup>4</sup>.

**La pratique**, « décrit l'ensemble des actions humaines (en opposition avec la théorie ou la pensée) » (Reckwitz, 2002 : 249). Elle « inclut l'interconnexion entre les actions de personnes et groupes différents et dispersés, et les institutions sociales, politiques et économiques enchâssées dans lesquelles les personnes agissent et auxquelles elles contribuent » (Seidl, Balogun et Jarzabkowski, 2006 : 3). La pratique est donc un phénomène susceptible d'être opérationnalisé à différents niveaux de l'organisation, du niveau institutionnel jusqu'à des niveaux microscopiques. Dans le changement, l'analyse de la pratique nous conduirait à regarder comment les actions engagées par les acteurs, à tous les niveaux de l'organisation (opérationnel comme stratégique), inscrivent le changement dans un « flux d'activité en situation et accompli socialement » (Seidl, Balogun et Jarzabkowski, 2006 : 5). Elle permettrait également d'envisager les interactions entre les acteurs comme à l'origine de la création de nouvelles pratiques qui, en se combinant avec les anciennes, pourraient agir comme les éléments d'un champ de force permettant de construire la capacité à changer. La pratique sous-tend donc la dimension « processus » de la capacité à changer. Cette pratique se retrouve dans l'étude de cas au niveau du processus qui met en avant la manière dont les actions, les réactions, les interactions des différents acteurs impliqués tendent à accompagner, faciliter, le changement, son identification et son déploiement au sein de l'organisation, mais aussi permettent de renforcer la capacité à changer des uns et des autres.

**Les pratiques**, correspondent à des comportements routinisés, constitués de plusieurs éléments interconnectés les uns aux autres (Reckwitz, 2002) : activités physiques, activités mentales, les choses et leur utilisation, des états émotifs, des motivations, etc. (une façon de préparer à manger, une façon de consommer, etc.). « Ces pratiques sont intrinsèquement connectées au « faire » en ce sens qu'elles apportent les ressources comportementales, cognitives, procédurales, discursives et physiques avec lesquelles les acteurs construisent les activités. » (Seidl, Balogun et Jarzabkowski, 2006 : 3). En tant que comportement routinisés, les pratiques sont combinées, coordonnées et adaptées par les acteurs dans leur activité quotidienne. Elles sont partagées au niveau de l'organisation. Elles ne sont pas immuables et

---

<sup>4</sup> Ces éléments ont été mis en évidence par Seidl, Balogun et Jarzabkowski, 2006, Whittington, (2006a) pour la fabrication de la stratégie

évoluent selon les utilisations qui en sont faites par les acteurs, qui peuvent les transformer. Ainsi ces comportements routinisés ne réduisent pas les acteurs à des récepteurs passifs, mais combinés avec la pratique, les placent au cœur d'un processus de transformation (Whittington, 2006a). Pour Chia et MacKay (2007), les pratiques regroupent l'histoire et la culture de l'organisation. Elles ne font pas référence aux actions elles-mêmes, mais aux régularités qui sous-tendent ces actions. Elles impliquent ainsi une transmission culturelle, une socialisation, une institutionnalisation, etc. expliquant l'« *human doing* » (Chia et MacKay, 2007 : 227). Dans l'étude de cas il est difficile d'évaluer ce que serait une « culture du changement ». Par contre nous avons pu mettre en évidence au sein de la dimension « contexte » certains éléments pouvant composer ces pratiques. On retrouve ainsi, une certaine perception des évolutions de l'environnement par les acteurs comme autant d'occasions de changer, une implication forte du dirigeant sur toutes les questions qui traitent du changement, une stratégie qui favorise le développement de projets de changement.

**Les praticiens** sont ceux « *qui influencent la construction de la pratique à travers qui ils sont, comment ils agissent et les ressources qu'ils utilisent (quoi)* » (Seidl, Balogun et Jarzabkowski, 2006 : 5). S'intéresser aux praticiens nécessite, de descendre l'analyse vers les niveaux opérationnels, en considérant ces acteurs non plus comme des freins au changement, mais au contraire comme des instigateurs du changement. Cette position ontologique, qui donne priorité à la pratique, place les forces de changement non plus à un niveau extérieur aux acteurs (comme par exemple dans la perspective de l'écologie des populations, Hannan et Freeman (1977), où le changement est considéré comme le résultat d'un processus de sélection naturel), mais au niveau des intentions et des actions des individus eux-mêmes (Chia et MacKay, 2007). Si l'on considère le praticien comme un individu, alors, comme le soulignent Hodgkinson et Clarke (2007), il est important de mettre l'accent sur les différences de comportements entre acteurs, se traduisant par des niveaux divers d'engagement et de réactions d'un acteur à l'autre. On retrouve cette idée dans l'étude de cas avec les items de la dimension « contenue » faisant référence aux niveaux de compétences ou de savoir-faire susceptibles d'être différents entre chaque acteur. Sur cette base, contenu de la capacité à changer pourrait reposer sur des compétences particulières, avec des salariés capables d'identifier la nécessité de changer et d'engager le changement, mais capables d'évoluer eux-mêmes et de faire évoluer leurs compétences. Pour Whittington (2006a et 2006b), les acteurs peuvent également être assimilés à des « classes d'individus », dont la pratique est façonnée par l'expérience collective. Ainsi dans notre étude de cas, nous avons pu relever, qu'au-delà

des compétences individuelles, la reconnaissance collective de ces compétences était importante pour qualifier le contenu de la capacité à changer.

Il est bien évident que ces trois composantes sont inter reliées les unes aux autres. La capacité à changer est un tout qui, comme le souligne notre étude de cas, se construit à l'intersection des trois composantes. Ainsi, être faible sur l'une ou plusieurs des trois composantes, est suffisant pour remettre en cause la capacité à changer. Cette inscription théorique de la capacité à changer dans la théorie de la pratique (Pratic-Based-View), nécessite d'aller plus loin dans l'analyse que nous avons pu le fait au travers de l'analyse de cette étude de cas. En effet, nous avons, avant tout, tenté de définir la capacité à changer et ses trois dimensions. Toutefois nous n'avons pu mettre en évidence son processus de construction dans l'entreprise à l'image de la fabrique de la stratégie. Il faut en effet pour cela envisager comme le soulignent Chia et MacKay (2007) pour la stratégie, une capacité en construction à travers notamment, le travail, les activités, les discours et les compétences des individus, pour déterminer comment ceux-ci font le changement au jour le jour. Envisager la capacité à changer comme un construit social oblige donc à observer l'articulation entre les trois composantes (pratique, pratiques et praticiens) dans un processus global de fabrique du changement. Les données que nous avons collectées lors de notre première recherche intervention ne nous permettent pas d'envisager ce processus dans la mesure où elles se sont focalisées sur le référentiel de conduite du changement.

## **CONCLUSION :**

L'intérêt de cet article est double. D'un point de vue pratique, il offre aux entreprises une grille d'analyse de leur capacité à changer selon trois composantes que sont le contexte, le contenu et le processus. Il montre également que ces trois niveaux sont interdépendants et doivent être abordés comme un tout. Il inscrit ainsi la capacité à changer à tous les niveaux de l'organisation : celui des acteurs (opérationnels, managers et top-managers), de la culture, des processus, des interactions, etc. Il souligne que le changement n'est pas uniquement l'affaire des top-managers, à qui il revient d'élaborer un projet de changement et de mettre en place un contexte favorable au changement, mais également celle des opérationnels et de leurs actions quotidiennes. D'un point de vue théorique, il permet de faire le rapprochement entre l'idée de la fabrique de la stratégie (la stratégie comme pratique) et celle de la « fabrique du changement ». Inscrire la capacité à changer dans la pratique du changement, signifie, comme le souligne Whittington (1996) pour la stratégie, que l'on s'intéresse aux « compétences

pratiques » des acteurs du changement, à la façon dont ceux-ci agissent et interagissent dans la séquence de changement, à l'analyse des situations, mais également à des phénomènes plus routiniers.

Toutefois, cette recherche reste exploratoire. Si elle identifie les composantes de la capacité à changer, ainsi que sa localisation, aux niveaux des acteurs, de la pratique et des pratiques, elle ne met pas en avant le processus de construction de cette capacité à changer. Il convient maintenant d'aller plus loin et de voir comment celle-ci se construit progressivement dans les interactions sociales. Cette voie de recherche nécessite de s'intéresser alors aux interactions entre les 3 niveaux : contenu, processus et contexte (en référence aux trois niveaux de la stratégie comme pratique : praticiens, pratique et pratiques). Il sera alors nécessaire de mettre en évidence l'enchevêtrement des variables par une étude du contexte à des niveaux d'analyse différents et étroitement interconnectés, l'importance des interconnexions temporelles pour situer la capacité à changer dans le passé, le présent et le futur et enfin d'étudier le contexte et l'action, comme un produit de l'action tout autant que comme influençant l'action. Une telle démarche de recherche suppose, comme le souligne Whittington (1996), que le chercheur s'intéresse aux acteurs du changement, à leurs actions, aux routines organisationnelles existantes, aux interactions, mais également aux rôles des uns et des autres au sein du processus de construction de la capacité à changer.

L'ensemble des développements nous permettent alors de compléter notre définition de départ, la capacité à changer c'est « **l'aptitude de l'organisation et des acteurs qui la composent à créer les conditions favorables au changement continu, à favoriser son déploiement et son intégration dans le fonctionnement même de l'organisation** ». La capacité à changer « **constitue aussi un processus de fabrique du changement propre à chaque organisation sans cesse renouvelé et reconstruit** ».

## **BIBLIOGRAPHIE :**

- Allaire, Y. et M. Firsirotu, (1988) « Révolutions Culturelles dans les Grandes Organisations : la Gestion des Stratégies Radicales », dans *la culture organisationnelle aspects théoriques pratiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin : Montréal : 197-225.
- Alter, N., (1990), *La gestion du désordre en entreprise*, Editions L'Harmattan.
- Alter, N., (2005), *L'innovation ordinaire*, Quadrige PUF(2<sup>ième</sup> édition) : Paris.
- Argyris, C., (1995), *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterÉditions : Paris.
- Argyris, C, (1996), « Actionable knowledge: Design causality in the service of consequential theory », *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 32: 390-406.
- Barney, J.B., (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, n°1; 99-120.

- Barney J.B., M. Wright et D.J. Ketchen Jr., (2001), « The resource-based view of the firm: Ten years after 1991 », *Journal of Management*, Vol. 27; 625-641.
- Burgelman, R.A., (1991) « Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research », *Organization Science*, Vol. 2, n°3; 239-262.
- Chabaud D. et O. Germain, (2006), « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? », *M@n@gement*, Vol. 9, n°3 : 191-213.
- Chia, R. et B. MacKay, (2007), « Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice », *Human Relations*, Vol. 60, n°1; 217-242.
- Collis, D.J., (1994), “Research note: How Valuable are organizational capabilities?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15: 143-152.
- Cyert, R.M. et J.G. March, (1963), *A behavioral theory of the firm*, Ed. Prentice-Hall Inc: New Jersey.
- Drucker, P.F., (1993), *Post-Capitalist Society*, Ed. Harper & Collins; NY.
- Eisenhardt K. M. et J. A. Martin, (2000), “Dynamic Capabilities: What are they?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21: 1105-1121.
- Eisenhardt K.M. et F.M. Santos, (2002), « Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? » in Pettigrew, A.M., H. Thomas et R. Whittington, *Handbook of Strategy and Management*, Sage: London; 139-164.
- Gioia, D.A. et K. Chittipeddi, (1991), « Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation », *Strategic Management Journal*, Vol. 12; 433-448.
- Gaser, B. et A.L. Strauss, (1967), *The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Grueter, New York.
- Grant, R.M. (1996), « Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration », *Organization Science*, Vol. 7, n°4; 375-387.
- Hannan, M.T. et J. Freeman, (1977), « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, Vol. 82, n°5: 929-964.
- Hendry, J., et D. Seidl, (2003), « The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change », *Journal of Management Studies*, Vol.40, n°1; 175-196
- Hodgkinson, G.P. et I. Clarke, (2007), « Exploring the cognitive significance of organizational strategizing: A dual-process framework and research agenda », *Human Relations*, Vol. 60, n°1; 243-255.
- Jarzabkowski, P., (2004), « Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practice-in-Use », *Organization Studies*, Vol.25, n°4; 529-560.
- Jarzabkowski P., J. Balogun et D. Seidl, (2007), « Strategizing: The challenges of a practice perspective », *Human Relations*, Vol. 60, n°1; 1-30.
- Johnson G., L. Melin et R. Whittington, (2003), « Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View », *Journal of Management Studies*, Vol. 40, n°1; 3-22.
- Knott, P., (2009), « Integrating resource-based theory in a practice-relevant form » *Journal of Strategy and Management*, Vol. 2, n°2; 163-174.
- Lado, A. et M. Wilson, (1994), « Human resource systems and sustained advantage: A competency-based perspective”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, n°4; 699-727.
- March, J. G., (1981), « Footnotes to Organizational Change », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26: 563-577.
- Miles M.B. et A.M. Huberman, (1991), *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université.

- Miller, D. et P.H. Friesen, (1980), « Momentum and Revolution in Organizational Adaptation », *Academy of Management Journal*, Vol. 23, n° 4: 591-614.
- Miller, D. et P.H. Friesen, (1982), « Structural Change and Performance: Quantum versus Piecemeal - Incremental Approaches », *Academy of Management Journal*, Vol. 25, n°4: 867-892.
- Mintzberg, H. et J.A. Waters, (1985), « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, Vol. 6: 257-272.
- Nonaka, I., (1994), « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, Vol. 5, n°1: 14-37.
- Orlikowski, W.J., (1996), « Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective », *Information Systems Research*, Vol. 7, n°1: 63-92.
- Penrose, E.T., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley: New York.
- Pettigrew, A.M., (1985), *The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries*, Ed. Basil Blackwell: Oxford, England.
- Pettigrew, A. M., (1987), « Context and Action in the Transformation of the Firm », *Journal of Management Studies*, Vol. 24, n°6: 649-670.
- Pettigrew, A.M., (1990), « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », *Organization Science*, Vol. 1, n°3: 267-291.
- Pettigrew, A.M., R.W. Woodman et K.S. Cameron, (2001), « Studying organizational change and development: challenges for future research », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, n°4: 697-713.
- Quinn, J.B., (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Ed. Irwin, Homewood, Illinois.
- Reckwitz, A., (2002), « Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing », (2002), *European Journal of Social Theory*, Vol. 5, n°2: 243-263.
- Rouleau, L., (2005), « Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Every Day », *Journal of Management Studies*, Vol. 42, n°7: 1413-1441.
- Rouse, M.J. et U.S. Daellenbach, (1999), « Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, Vol. 20: 487-494.
- Seidl, D., J. Balogun et P. Jarzabkowski, (2006), « Stratégie comme pratique : recentrage de la recherche en management stratégique », dans D. Golsorkhi, *La fabrique de la stratégie*, Ed. Vuibert : Paris.
- Strauss, A. et J. CORBIN, (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques*, Sage Publications.
- Stopford, J.M. et C. Baden-Fuller, (1994), « Creating Corporate Entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, Vol. 15: 521-536.
- Sztompka, P., (1991), *Society in action: The theory of social becoming*, Ed. Polity Press: Cambridge.
- Teece, D.J., et G. Pisano, (2004), « The Dynamic Capabilities of Firms », in *Handbook on Knowledge Management 2 : Knowledge directions*, Holsapple Clyde Ed : 195-213.
- Teece, D.J., G. Pisano et A. Shuen, (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n°7 : 509-533.
- Tushman, M.L. et E. Romanelli, (1985), « Organizational Evolution: A Metamorphosis Model Of Convergence and Reorientation », *Research In Organizational Behavior*, Vol. 7: 171-222.
- Van de Ven, A.H. et M.S. Poole, (1995), « Explaining Development and Change in Organizations », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°3: 510-540.

- Whittington, R., (1996), « Strategy as Practice », *Long Range Planning*, Vol. 29, n°5: 731-735.
- Whittington, R., (2002), « The work of strategizing and organizing: For a practice perspective », *Strategic Organization*, Vol. 1, n°1: 119-127.
- Whittington, R., (2006a), « Completing the Practice Turn in Strategy », *Organization Studies*, Vol. 27, n°5: 613-634.
- Whittington, R., (2006b), « Learning More from Failure: Practice and Process », *Organization Studies*, Vol. 27, n°12: 1903-1906.
- Zollo, M. et S.G. Winter, (2002), “Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities”, *Organization Science*, Vol. 13, n°3: 339-351.