

“Changer de regard sur le changement. Un exercice d’imagination”

Eila Szendy-El Kurdi
CNAM-LIRSA (EA 4603)
eila.szendy@free.fr

Résumé :

« Changer de regard sur le changement » c’est changer notre façon de voir, d’observer, de connaître le changement organisationnel ; c’est dire et penser le changement en changeant toutes les manières que nous avons de le dire et de le penser. Ce renversement de perspective s’inscrit dans la lignée des démarches processuelles d’étude du changement organisationnel, et pose un problème d’ordre méthodologique. Comme le font remarquer Van de Ven et Poole (2005), l’ironie pour les approches processuelles qui étudient les processus émergents de changement c’est que toute tentative de représenter le processus de changement est une réification. Comment étudier le changement organisationnel sans le fixer dans une figure ou dans des mots ? Notre réponse consiste à poser le changement organisationnel comme un flux, une émergence, et, en référence à la philosophie d’Henri Bergson, de proposer un dispositif méthodologique alternatif permettant d’accueillir le phénomène de changement dans sa substance, sa réalité, son mouvement. L’objectif de cet article est de décrire ce dispositif méthodologique original dit du « Traceur » afin d’explicitier l’exercice d’imagination qui a été nécessaire à sa conception.

Mots-clés : Changement Organisationnel ; Bergson ; Méthodologie ; Imagination

“Changer de regard sur le changement. Un exercice d’imagination”

Introduction

Dès le début des années 1990, à la suite du travail séminal d’Andrew Pettigrew (1985, 1987), un important travail de recherche méthodologique a été entrepris par les tenants d’une approche processuelle du changement organisationnel (Van de Ven et Huber, 1990, Van de Ven et Poole, 1990, 1995) pour rompre avec le modèle du Changement Planifié. Pour les tenants de cette approche par les processus, le modèle « traditionnel » (changement planifié) dominant la littérature académique des années 1970 et 1980, se montre incapable de comprendre et d’expliquer le changement parce qu’il ne se pose pas la question de savoir « comment se déroule le changement organisationnel » (Van de Ven et Huber, 1990 : 213). Ce qui pose un problème méthodologique : considérant le « contenu » du changement plutôt que le « processus », les tenants de l’approche traditionnelle vont mettre en œuvre des méthodes d’analyse et d’observation fondées sur la « variance ». Dans cette perspective, l’étude porte sur le « *quoi* » du changement : il s’agit de vérifier l’état d’une entité donnée avant et après un changement, autrement dit d’évaluer ce qui a changé dans la forme ou la structure de cette entité.

Andrew H. Van de Ven, Marshall Scott Poole, George P. Huber sont, historiquement, les principaux auteurs à s’élever contre cette perspective et à avancer que pour observer le changement, il faut comprendre et expliquer *comment* il se déroule. Ils s’attachent dès le début des années 1990 à promouvoir des méthodes dites processuelles d’analyse et d’étude du changement, censément en capacité de rendre compte du caractère également « processuel » du changement. Plus près de nous, Tsoukas et Chia (2002) et Van de Ven et Poole (2005) font observer qu’en dépit de son plaidoyer en faveur d’une conception ouverte, émergente du changement, l’approche processuelle n’a pas véritablement réussi à rendre compte de ce « *changing* » que Pettigrew appelait déjà à mieux théoriser en 1985. Ils en appellent à une alternative, un renouveau méthodologique en phase avec, pour l’organisation, une ontologie du « verbe », du « flux » et de l’« émergent » (Van de Ven et Poole, 2005 : 1287).

C'est dans cette perspective alternative que se situe notre travail. C'est en quelque sorte à l'invitation à repenser le changement organisationnel initiée par Tsoukas et Chia (2002) que nous nous proposons de répondre par notre dispositif méthodologique. Notre argument est le suivant : pour (re)-penser le processus de changement comme un flux il faut pouvoir l'observer comme étant un flux ; ce qui implique de pouvoir rendre compte de ce flux autrement qu'au travers d'une étude longitudinale ; ce qui amène à devoir concevoir un dispositif méthodologique alternatif original.

1. LE PARADOXE DE LA FIXITE DU CHANGEMENT ET L'ALTERNATIVE BERGSONIENNE

En nous interrogeant sur la conception du changement qui pouvait sous-tendre les principaux modèles et représentations du changement organisationnel, nous avons établi que la littérature le concevait principalement de deux façons : en termes de dynamique et de forces, ou bien en termes de flux et de mouvement. Mais dans les deux cas, le changement n'est pas directement observé. Il est simplement déduit d'une série d'observations portant soit sur une entité qui change, soit sur une succession de phases et d'évènements.

1.1 Le paradoxe de la fixité du changement : une question ontologique et méthodologique

Les tenants du Modèle du Changement Planifié et les promoteurs d'une approche évolutionniste/biologique du changement organisationnel considèrent le changement comme une dynamique, c'est à dire comme un ensemble de forces concourant dans un cas à maintenir l'équilibre d'un système ou d'un champ, dans l'autre à imprimer une force à une entité et à observer sa progression.

Dans les deux cas, ce que l'on observe c'est une entité ou un système : ses différences ou ses variations de forme, d'état ou de structure ou bien sa position, sa situation sur une ligne de progression ou dans le cours d'une évolution. Autrement dit, ce que l'on considère d'abord dans cette optique "dynamique" c'est une entité, un objet qui change et que l'on représente par une succession d'états ou de points dans l'espace.

Les auteurs situés dans la catégorie "flux/mouvement" n'observent pas non plus le changement lui-même. Même si ce n'est pas explicite, les notions d'improvisation pour Orlikowski (1996) et de dialogue pour Pettigrew (1985, 1987) se situent dans un univers de référence à l'espace. Et ce que l'on observe finalement dans cette optique ce n'est pas le flux, le mouvement lui-même, mais les actions, pratiques, interactions qui sont censées le produire. Ce premier problème d'ordre ontologique se trouve inextricablement lié à un autre problème, celui-ci de nature méthodologique.

Van de Ven et Poole (2005) ont démontré que la façon dont on étudie le changement dépend de la façon dont on le conçoit. Ils ont observé que dans la littérature sur le changement organisationnel, les auteurs n'appliquent pas les mêmes méthodologies selon qu'ils choisissent de considérer le changement organisationnel comme une variation de forme ou de qualité d'une entité donnée ou comme un phénomène se déroulant dans le temps. Dans cette dernière perspective, qu'ils qualifient de "processuelle", le changement organisationnel peut être étudié de deux façons : (i) au moyen d'une étude longitudinale ; (ii) à travers un récit ou une narration. Mais ces méthodes s'attachant d'abord à déterminer des événements et à définir des étapes, des phases ou des séquences, rendent en réalité plutôt compte d'une *succession d'immobilités* que d'un changement.

Les méthodes destinées à étudier le changement conçu comme un processus sont ainsi amenées à le fixer dans des modèles ou représentations statiques. Ce qui revient, paradoxalement, à réifier le processus de changement.

"research in Approach...“Process study of Organizing” face an irony, in that its representation, interpretation, and explanation of processes must always reify the processes - which are evanescent and in flux - in words and diagrams fixed statically to the page. A double irony stems from the justification for this approach : that a processual world should be studied only through static representations of the process" (Van de Ven et Poole, 2005 : 1390)

En cherchant à voir et à penser le changement organisationnel comme un processus on se trouve, autrement dit, confrontés au *paradoxe de la "fixité du changement"*. Pour étudier le

changement il faut le représenter ou tout du moins le décrire, c'est à dire le fixer dans une figure ou dans des mots. Et si étudier le changement revient à le fixer, comment dès lors prétendre observer un....changement ?

Ce paradoxe de la "fixité du changement" peut être rapproché des apories de Zénon d'Elée sur l'impossibilité du mouvement, tel que l'argument dit d'Achille et de la tortue.

1.2 L'alternative Bergsonienne

Le grec Zénon d'Elée est célèbre pour ses arguments contre le mouvement présentés dans la physique d'Aristote. L'argument dit de "l'Achille" présente le cas du plus rapide des guerriers grecs qui engage une course avec un animal très lent souvent représenté par une tortue. Connaissant le "handicap" de la tortue, on choisit de lui accorder une avance. La course débute...et Achille ne rattrape jamais la tortue. En effet, nous dit Zénon, pour rattraper l'animal, il faut d'abord qu'Achille arrive au point d'où la tortue part, mais pendant ce temps, la tortue, elle, aura avancé...Pour la rattraper, il lui faut avancer jusqu'au point où la tortue est à présent. Mais le temps qu'il y arrive, elle aura encore avancé un peu, et ainsi de suite ; la conclusion est qu'Achille ne l'a rattrape pas.

Pour Bergson, ces arguments ne montrent pas que le mouvement n'existe pas, ils témoignent seulement de la difficulté de notre intelligence à comprendre le mouvement, qui confond trajet (durée) et trajectoire (espace). Pour appuyer sa démonstration il nous propose de nous adresser à Achille et de l'entendre nous dire sa course.

"Demandons alors à Achille de commenter sa course : voici, sans aucun doute, ce qu'il nous répondra. « Zénon veut que je me rende du point où je suis au point que la tortue a quitté, de celui-ci au point qu'elle a quitté encore, etc. ; c'est ainsi qu'il procède pour me faire courir. Mais moi, pour courir, je m'y prends autrement. Je fais un premier pas, puis un second, et ainsi de suite : finalement, après un certain nombre de pas, j'en fais un dernier par lequel j'enjambe la tortue. J'accomplis ainsi une série d'actes indivisibles. Ma course est la série de ces actes. Autant elle comprend de pas, autant vous pouvez y distinguer de parties. Mais vous n'avez pas le droit de la désarticuler selon une autre loi, ni de

la supposer articulée d'une autre manière. Procéder comme le fait Zénon, c'est admettre que la course peut être décomposée arbitrairement, comme l'espace parcouru ; c'est croire que le trajet s'applique réellement contre la trajectoire ; c'est faire coïncider et par conséquent confondre ensemble mouvement et immobilité. »¹

Pour Achille le problème provient donc de la confusion du mouvement - ici, la course - avec l'espace parcouru, composé de parties, formes et figures distinctes, et peut être découpé ou décomposé en autant de points et positions nécessaires pour son appréhension et manipulation. Mais le mouvement ne peut être divisé à l'infini comme la ligne, parce que ce serait alors "croire que le trajet s'applique...contre la trajectoire ; faire coïncider et par conséquent confondre ensemble mouvement et immobilité". Il convient donc, pour "sortir" de cette difficulté dans laquelle on verse en suivant l'inclinaison de Zénon de confondre le mouvement et l'espace, de considérer la réalité du mouvement. Ce qui amène Bergson à poser le changement comme un mouvement substantiel et parfaitement indivisible.

"Il s'agit de rompre avec certaines habitudes de penser et de percevoir qui nous sont devenues naturelles. Il faut revenir à la perception directe du changement et de la mobilité. Voici un premier résultat de cet effort. *Nous nous représenterons tout changement, tout mouvement, comme absolument indivisibles*" (Bergson, La Pensée et le Mouvant, p.88)

"Il y a des changements, mais il n'y a pas, sous le changement, de choses qui changent : *le changement n'a pas besoin d'un support*. Il y a des mouvements, mais il n'y a pas d'objet inerte, invariable, qui se meuve : le mouvement n'implique pas un mobile" (Bergson, La Pensée et le Mouvant, p104)

Comprendre et poser le paradoxe de la fixité du changement comme un problème de confusion de l'espace parcouru avec le mouvement, implique de pouvoir appréhender le change-

¹ Bergson, La Pensée et le Mouvant, 1934, p.103

ment organisationnel en termes de durée (réelle) et de le connaître de l'intérieur, en se replongeant dans le flux, le mouvement lui-même. Comment *faire* ?

Nous sommes partis d'un extrait de « La Pensée et le Mouvant » où Bergson nous invite à nous imaginer écoutant « une mélodie en nous laissant bercer par elle : n'avons-nous pas la perception nette d'un mouvement qui n'est pas attaché à un mobile, d'un changement sans rien qui change ? Ce changement se suffit, il est la chose même. Et il a beau prendre du temps, il est indivisible»².

Nous avons cherché à transposer cette métaphore à l'étude du changement organisationnel. Imaginant un dispositif méthodologique à même d'accueillir la proposition d'un changement «se suffisant à lui-même, nullement divisé, nullement attaché à une « chose » qui change »³.

2. CONCEPTION DE LA METHODOLOGIE DU TRACEUR

Bergson prend l'exemple de la musique et de la mélodie pour illustrer l'idée que le changement, le mouvement, à l'instar des modulations et transformations mélodiques doit être compris comme un tout substantiel et indivisible plutôt que comme une succession de notes et de temps couchés, fixés, sur une feuille de papier à musique. Dès lors que, nous dit-il, l'on tente de se *représenter* (mentalement) la mélodie que l'on entend, que l'on essaie d'en reconnaître ou d'en distinguer les notes et les accords, dès lors que l'on tente de se figurer la mélodie, on ne voit plus alors qu'une succession d'immobilités. Et l'on vient à conclure que le changement est « impossible », quand il « suffirait » d'écouter ou d'entendre pour percevoir la réalité mouvante du monde...

2.1 La métaphore de l'audition

"déjà nous aurons moins de peine à percevoir le mouvement et le changement comme des réalités indépendantes si nous nous adressons au sens de l'ouïe"⁴

² Bergson, op.cit., p.91

³ Bergson, op.cit., p.91

Prenant Bergson au mot, nous nous sommes engagés à nous « adresser au sens de l'ouïe » en imaginant un dispositif méthodologique à même d'accueillir l'idée de changement substantiel et parfaitement indivisible.

Pour ce faire, nous avons mobilisé la métaphore de l'ouïe et de l'audition pour concevoir un outil qui, à l'instar de l'oreille humaine, devait nous permettre de percevoir le changement comme un mouvement : le Traceur.

L'ouïe ou l'audition est la capacité à percevoir des sons. C'est le produit d'un mécanisme complexe assuré par l'oreille⁵. Le son passe d'abord par le pavillon et le conduit auditif de l'oreille externe, il rencontre ensuite le tympan, une membrane qui recueille les vibrations qui sont ensuite amplifiées par les osselets et parviennent finalement à l'oreille interne (qui contient la cochlée) qui les transforme en influx nerveux et les transmet au cerveau pour analyse (interprétation du son). Pour entendre, il faut donc que s'opère plusieurs transformations dans l'oreille : la transmission des vibrations du milieu aérien, les ondes sonores, au milieu liquide (cochlée), puis traduction (ou transduction) électrique et transmission d'influx nerveux vers le cerveau (aire auditive) qui reçoit et analyse le son, permettant ainsi son interprétation ou sa "compréhension", l'*audition* proprement dite.

Elaborer un dispositif méthodologique qui "s'adresse au sens de l'ouïe" implique ainsi que nous nous fabriquions une « oreille ». Dans le champ de la Théorie des Organisations, comme dans celui du social, cette oreille (~"organe"/"outil") ne peut être un "donné" et se trouver *tel quel* dans la "nature". Il s'agit forcément d'un *construit*.

Nous avons imaginé ce construit, cette oreille, comme un « Traceur » : un *outil* qui permet de *capter* et de *transmettre* un *flux* d'informations relatives à un processus. En ce sens le Traceur est un *medium* faisant fonction de "support et de véhicule à un élément de connaissance" ou "d'intermédiaire...entre émetteur et récepteur"⁶.

⁴ Bergson, op.cit., p.105

⁵ Article "Audition - Acoustique physiologique", Pierre Bonfils, Yves Galifret et Didier Lavergne, pour l'*Encyclopédie Universalis*

⁶ Dictionnaire en ligne du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRS)

2.2 Capturer et transmettre. Définition du Traceur et du Flux conceptuel

Voici comment, en référence à la métaphore de l'audition, nous sommes parvenus à définir notre « Traceur ».

Si l'on se réfère aux propriétés et fonctions de l'oreille pour définir celles de ce que l'on nomme le *Traceur*, on dira que le Traceur doit pouvoir nous permettre de

- (1) "capter" l'équivalent "d'ondes sonores" ;
- (2) "transformer" ces "ondes" en un "code"⁷ adapté ou accessible au récepteur visé ;
- (3) transmettre ce "code" (par l'équivalent d'un "influx nerveux") à "l'intelligence" (aire auditive du cerveau).

Reste à nous accorder sur les points suivants (en référence à la métaphore auditive) :

- (1) Quels sont les informations (~"sons") que peut "capter" le *Traceur* ?
- (2) Par quel mécanisme, ces informations ("sons") sont-ils transformés en un "code" (l'équivalent des impulsions électriques et de l'*influx nerveux* dans la métaphore de l'organe auditif), et,
- (3) Quel peut être le type, le genre ou la nature de ce "code" ?

Alors, disons que,

- (1) ce que l'on recueillera sur le terrain et qui pourra être ensuite transcodé et transmis pour "interprétation" à notre "intelligence", ce sera des éléments de discours. C'est à dire des énoncés extraits de notes ou de rapports administratifs, des titres de presse (journaux), des extraits d'articles de la presse professionnelle, des actes administratifs ou législatifs, ou encore des déclarations politiques.
- (2) Le "mécanisme" ou plutôt le processus par lequel ces informations, ces énoncés, vont être "transformés" et "transmis" en un Flux, est celui de la *catégorisation* utilisé dans la méthode de la *Grounded Theory* (Glaser et Strauss, 1967)

⁷ dans le cas de l'oreille ce "code" serait les impulsions électriques et l'influx nerveux que est transmis à l'aire cérébrale de l'audition

(3) La *Grounded Theory* (GT) permet de générer des catégories conceptuelles. Ce sont ces *catégories conceptuelles* qui représentent pour nous cette idée de "code" ou "d'impulsions électriques" qui doivent être transmises au cerveau par l'influx nerveux.

Le mécanisme de l'audition repose sur les transformations opérés dans (et par) l'oreille, reste que la compréhension, "l'interprétation du son", l'audition elle-même, se fait au niveau cérébral. L'aire auditive du cerveau reçoit les "informations" issues de la transformation des vibrations de l'air en impulsions électriques et constitués en un *influx nerveux* qu'elle va ensuite "analyser" pour réaliser l'audition proprement dite. On peut ainsi disposer d'une oreille, et d'une oreille "en état de marche", et ne pas entendre ; c'est le cas, par exemple, si la *transmission nerveuse* entre l'oreille et le cerveau est endommagée (cas de la surdité de perception).

Il nous faut donc maintenant nous accorder sur la façon dont le traceur opère la « transmission » des concepts qui ont émergés de l'analyse par théorisation ancrée et sur la forme de cette transmission, de ce flux : établir l'équivalent de la transmission l'influx nerveux au cerveau (aire auditive) du son capté puis transformé et transcodé dans l'oreille.

Notre proposition est de considérer que les catégories conceptuelles qui ont émergé de l'opération de théorisation⁸ doivent être transmises à notre intelligence pour interprétation ou entendement par l'équivalent d'un influx nerveux. Pour ce faire, nous disposerons la liste des catégories conceptuelles (générées par l'analyse par théorisation ancrée) dans un format chronologique, une matrice chronologique à regroupement conceptuel (Miles et Huberman, 1994). Ce qui pour nous tiendra lieu d'influx nerveux, ce sera le *Flux Conceptuel*.

Voici un exemple de représentation possible du Flux Conceptuel (fig.1).

⁸ équivalent des opérations de transformation réalisées dans (et par) l'oreille : transformation des vibrations du milieu aérien en vibrations du milieu liquide, puis transduction de ces ondes en impulsions électriques

Figure1 : Représentation du Flux Conceptuel (matrice chronologique à regroupement chronologique)

Dates	1990	1991	...	1996	2002	...	2005
Traceur de la transformation								
Catégorie principale								
Concept	<i>énoncés-traces</i>	<i>énoncés-traces</i>		<i>énoncés-traces</i>		<i>énoncés-traces</i>		
(...)								<i>énoncés-traces</i>
Concept		<i>énoncés-traces</i>		<i>énoncés-traces</i>				
(...)						<i>énoncés-traces</i>		<i>énoncés-traces</i>
Catégorie principale								
Concept	<i>énoncés-traces</i>			<i>énoncés-traces</i>				
...								

Dans ce cadre, le Traceur permet de relever (« capter »), dans des données préalablement collectées et codifiées, des énoncés-traces et de générer des Flux conceptuels qui en assurent la transmission.

La lecture *diachronique*, c'est à dire *horizontale*, de la matrice chronologique à groupement conceptuel permet de suivre (à la "trace" ou à la "lettre") le *tracé* des dites catégories conceptuelles.

L'appréhension de l'ensemble, la superposition de lignes présentant les évolutions "à travers"(dia-) le "temps"(-chronie) des différents concepts constitutifs de la transformation (du musée des Atp), suggère la *polyphonie*. Littéralement, une "multiplicité de voix", et par extension une "superposition de deux ou plusieurs mélodies indépendantes, vocales et/ou instrumentales, ayant un rapport harmonique ou non".

Autrement dit, le Traceur rend accessible ou donne à percevoir une polyphonie, une multiplicité, un flux réel, un « mouvement articulé intérieurement » qui ne peut se diviser en pas.

Reste à nous accorder sur la lecture ou l'interprétation que l'on peut faire des énoncés de cette matrice de Flux, comme on s'accorderait sur la lecture ou l'interprétation des notes de musique couchées sur une partition. Pour entendre ces « notes », et éviter de nous représenter la polyphonie d'un changement ou d'une transformation comme une juxtaposition d'énoncés-traces ou d'évènements distincts, et perdre de vue sa continuité ininterrompue, il faut encore pouvoir interpréter cette matrice de Flux (à la manière dont un acteur ou un musicien interprète un pièce ou un morceau).

2.3 Percevoir la Polyphonie

Nous avons fait appel à la métaphore de l'audition inspirée de l'image de la mélodie apportée par Bergson pour nous figurer le changement comme un mouvement indivisible et substantiel et pour définir le Traceur et le Flux conceptuel. Nous élaborerons une nouvelle métaphore, celle du voyage d'un jeune loup, pour nous figurer comment la notion de simultanéité des flux proposée par Bergson, combinée aux concepts de Traceur et de Polyphonie développés par nous, associée à l'idée de « raconter une intrigue » nous permet de « lire » ou « interpréter » la matrice de Flux et conséquemment de percevoir le changement comme « altération, multiplicité virtuelle qualitative, telle la course d'Achille qui se divise en pas, mais qui change de nature chaque fois qu'elle se divise » (Deleuze, 1966 : 42)⁹

Encadré n°1 : Métaphore du Loup

Imaginons, disons, un jeune loup qui voyage dans la steppe russe. Venant probablement d'un territoire voisin, il passe à proximité d'un premier village. C'est là que sont repérées ses traces dans la neige.

Pour reconstituer son voyage dans la steppe russe, je me propose de relever les traces de pas qu'il aura laissées dans la neige, et de suivre ses traces depuis le premier village jusqu'à une autre situé quelques kilomètres plus loin ; c'est à dire, jusqu'à ce que à un moment donné il sorte de notre champ d'investigation (trop au

⁹ Deleuze Gilles, Le bergsonisme, 3^e édition, coll. Quadrige, éd. PUF, Paris, 2008 (1^{er} édition, 1966), p.42

nord pour que je puisse le suivre par exemple ; ou entrée dans un pays voisin, passe une frontière etc.). Autrement dit, je commence à relever ses traces de pas alors que son voyage a déjà commencé et m'arrête de les relever quand le loup, lui, continue son voyage. On imagine bien qu'un jeune loup qui voyage seul dans la steppe, ne se déplace pas le long d'une ligne. Et que sans doute, celui-ci, libre de son mouvement, vivant au jour le jour, choisit-il d'avancer, courir, ou s'arrêter au gré de ses besoins, de ses envies ou de ses rencontres.

Les traces laissées dans la neige témoignent de son mouvement. On ne saurait toutefois conclure d'une station ou d'un arrêt qu'il s'agit d'un évènement marquant, par exemple, le passage d'une étape à une autre son voyage. Les traces peuvent certes indiquer un arrêt, mais ce n'est qu'une fois mis en relation avec le contexte, l'historicité comme l'environnement dans lequel se déroule le voyage, autrement dit l'étendue que traverse l'animal, que l'on pourra déduire des traces d'arrêt ou de stationnement un évènement et, proposer une intrigue.

On pourra alors comprendre ce voyage comme une chasse, un périple à la recherche de nourriture, une fuite ou l'histoire d'un jeune loup qui cherche à rejoindre sa meute et qui, ce faisant, traverse des espaces en transformation : la neige qui fond par endroits et ralentit son mouvement, la glace qui cède sous ses pas et l'oblige à contourner un lac etc.

Pour ce faire, nous nous serons transportés dans le flux, le mouvement propre à la course du loup; nous aurons appréhendé ce flux relativement à celui d'une proie ou d'une meute qui se meuvent et se déplacent à des vitesses et à des rythmes différents, et dans un environnement lui-même changeant selon encore une autre temporalité (fonte des glaces par ex.).

Ce que nous exprimons là, c'est l'idée d'éprouver la durée, d'en faire l'expérience en nous transportant dans son cours. Et par cet effort d'attention et de conscience, ce « transport » dans la course du loup, de nous trouver en position d'observer le voyage du jeune animal, non pas comme une trajectoire dans un espace, une succession de pas sur un territoire, mais comme un flux, un mouvement articulé intérieurement.

Cette capacité à nous projeter dans un(e) cours(e) et de comprendre le changement de l'intérieur comme un flux, un écoulement, une durée, s'explique selon Deleuze à travers l'idée bergsonienne de *simultanéité des flux* :

« L'écoulement de l'eau, le vol de l'oiseau, le murmure de ma vie forment trois flux ; mais ils ne sont tels que parce que ma durée est l'un d'entre eux, et aussi l'élément qui contient les deux autres. (...) C'est en ce sens que ma durée a essentiellement le pouvoir de révéler d'autres durées, d'englober les autres et de s'englober elle-même à l'infini. (...) D'où la triplicité des flux, notre durée (la durée d'un spectateur) étant nécessaire à la fois comme flux et comme représentant du Temps dans lequel s'abiment tous les flux »¹⁰.

C'est grâce à cette notion de "triplicité fondamentale des flux", au pouvoir qu'a notre propre durée de révéler d'autres durées, que nous pouvons percevoir la course du jeune loup dans la neige, et celle de sa proie ou de sa meute et la fonte des glaces, comme des flux simultanés. Et ce faisant de comprendre la course du jeune loup, dont nous avons relevé les traces de pas dans la neige, comme un "mouvement articulé intérieurement".

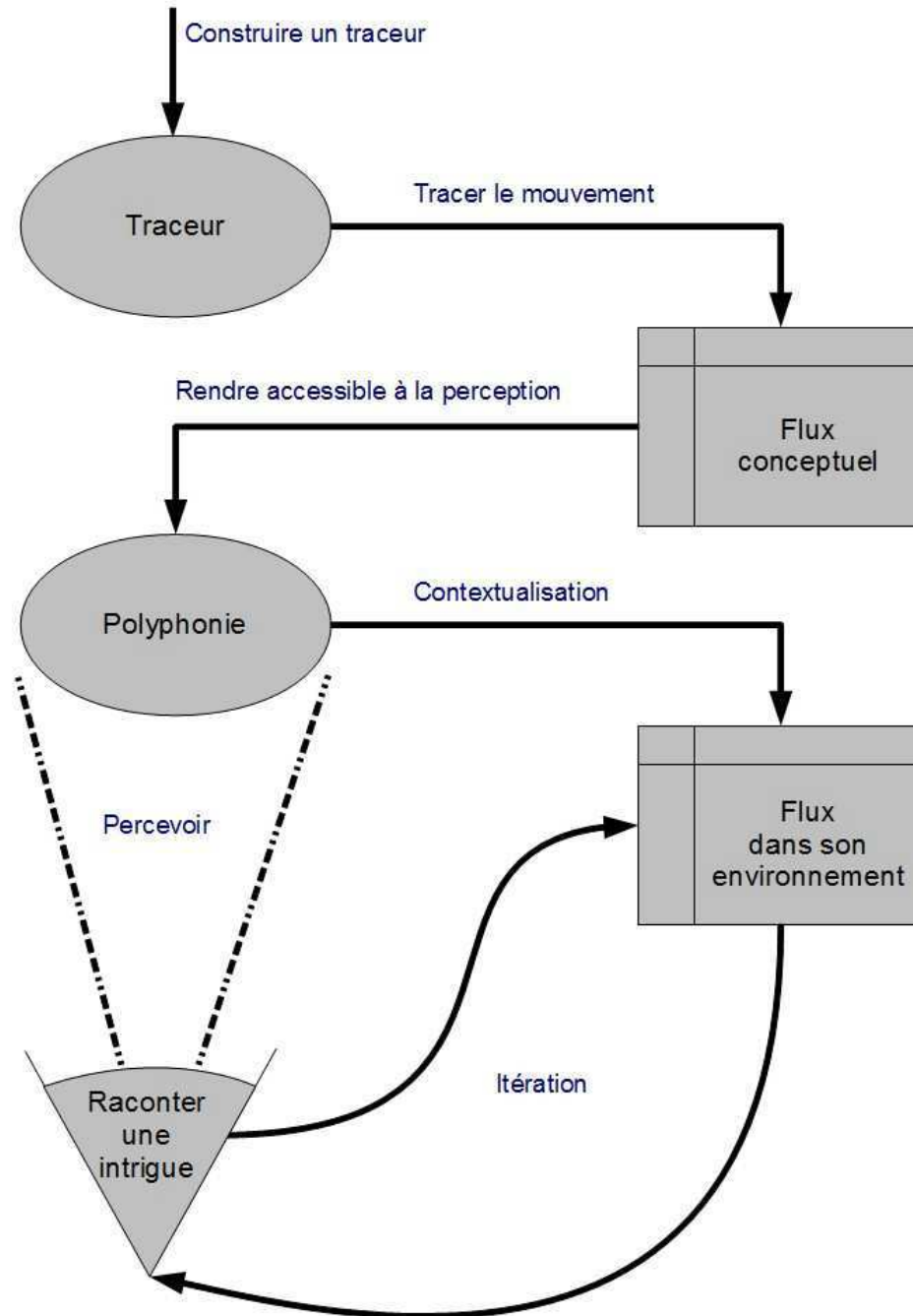
Nous repérons donc les traces de pas laissées par un jeune loup dans la neige et nous décidons de les suivre. Autrement dit, nous choisissons de tracer un l'itinéraire d'un animal dans les étendues sauvages de la steppe russe. Suivant l'approche de l'historien Paul Veyne, nous ne considérons pas les traces de pas laissées dans la neige comme des "faits", une série d'incidents ou des "atomes" qui pourraient constituer des "événements" et nous ne les considérons pas nécessairement rangés suivant un ordre chronologique qui serait l'expression du "cours des événements"; ils sont pour nous des "indices", les *traces* de la course du jeune loup. Ce que nous nous proposons d'observer, c'est la course elle-même. La course que nous concevons, suivant la théorie du temps de Bergson, comme un tout substantiel et indivisible. Les traces de pas relevées sur le terrain nous permettent de tracer le mouvement du loup, de produire un tracé de sa course : ce tracé est un flux. Le loup, qui laisse des marques de pas dans la neige, qui produit ces traces constitutives d'un flux, pourrait dans ce cadre être considéré comme le "traceur" de la course. Pour comprendre la course du jeune loup dans la steppe, nous mettons son mouvement en rapport avec le continu fluent de son environnement :

¹⁰ Deleuze, *Le bergsonisme*, (3^{ème} éd.), 2008, p.80-83

le mouvement de sa meute ou celui d'un autre animal qui pourrait être une proie et qu'il poursuit dans la neige, la fonte des glaces etc. On procède autrement dit par contextualisation pour révéler une co-existence ou une simultanéité de flux. On peut dès lors proposer une intrigue : en procédant par itération, on pourra comprendre la course de ce jeune loup comme une chasse, un périple à la recherche de nourriture, une fuite, ou l'histoire d'un jeune animal qui cherche à rejoindre sa meute et qui, se faisant, traverse des espaces en transformation par exemple.

Revenons, en guise de conclusion, à l'étude d'un changement organisationnel pour envisager la manière de rendre compte de son mouvement. En mettant le Flux Conceptuel (fig.1) en perspective et en relation avec des énoncés, extraits de textes regroupés en catégories constitutives de l'environnement institutionnel de l'organisation étudiée, on obtient une nouvelle figure (une nouvelle matrice chronologique à regroupement conceptuel) : « Flux dans son environnement ». Ce Flux dans son environnement représentant un cours, une continuité ininterrompue comme celle de la course du loup que nous venons de présenter. L'ensemble constituant une *polyphonie* telle que définie précédemment. Il nous faudra dans ce cadre imaginer une façon d'interpréter, au sens de jouer une partition, les énoncés (« notes ») transmises par la matrice Flux dans son environnement. Une façon de restituer, et rendre accessible à l'entendement, la polyphonie du changement organisationnel « transmis » par les matrices de Flux. Pour ce faire, il nous faudra expérimenter le modèle du Traceur en l'appliquant au cas, réel, de la transformation d'une organisation, et essayer d'en proposer une lecture.

Figure n°2 : le modèle de la méthodologie du Traceur



Conclusion

Nous avons démontré qu'il est possible d'observer un changement organisationnel comme un mouvement substantiel et parfaitement indivisible. Cette démonstration a impliqué un exercice d'imagination et l'élaboration d'un dispositif méthodologique à même de tracer le mouvement de changement.

Nous avons procédé par analogie pour concevoir les idées de Traceur et de Flux Conceptuels. Nous avons traduit et transposé à une situation qui nous était propre les modèles façonnés par la pensée de philosophes, faisant naître l'idée de polyphonie du changement. Nous nous sommes projetés dans un « monde » (virtuel) pour nous exercer à « faire comme » Achille dans le propos imaginé par Bergson.

Cet exercice d'imagination est à rapprocher de la théorie de l'imagination développée par Paul Ricoeur. Dans cette perspective, l'imagination « productrice » se distingue de l'image conçue comme une copie, la reproduction d'une chose absente. L'imagination ne se limitant pas à schématiser ou à figurer le sens en déployant des images. Elle contribue « à la projection de nouvelles manières de redécrire le monde » (Ricoeur, 1981, p.11 ; souligné par l'auteur).

Les pistes de développement et de discussion futures sont dès lors nombreuses.

La première d'entre elle serait l'appréciation de l'usage de la métaphore en Théorie des Organisations (Tsoukas, 1991 ; Cornelissen, 2006). Essentiellement employée pour aider à « visualiser » l'organisation, complexe, dynamique et difficile à observer. Dans ce cadre, l'imagination s'apparente à une méthode de théorisation (Weick, 1989).

La seconde serait une réflexion de cet exercice d'imagination avec une re-lecture de la théorie sémantique de la métaphore de Paul Ricoeur. Dans cette même optique, il peut être judicieux de reprendre les notions de sens et de signification et d'évaluer les apports d'une sémiotique de la métaphore. Peut-être trouverions-nous là des arguments théoriques en faveur de l'idée que les formes artistiques sont un moyen novateur d'accéder à la connaissance des phénomènes organisationnels tels que les processus et l'action.

Références

Bergson, H. (1934): *La Pensée et le Mouvant*, PUF, Paris

Cornelissen, Joep P., (2006), « Making sense of Theory Construction : Metaphor and Disciplined Imagination », *Organization Studies*, vol.27, n°11, 1579-1597

Deleuze, Gilles (1966), *Le Bergsonisme*, coll. Quadrige, Paris : PUF

Miles, Matthew B., Huberman, Michael A. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles : De Boeck Supérieur

Orlikowski, W.J. (1996): "Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective." *Information Systems Research*, 7 (1), 63–92

Ricœur, Paul (1982) : "Imagination et métaphore", *Psychologie Médicale*, 14

Ricoeur, Paul (1975) : *La métaphore vive*, Paris, coll. « Points », Paris : Le Seuil

Szendy-El Kurdi, Eila (2012) : "Du changement au Mouvement. Application de la méthodologie du Traceur au cas de la Transformation du musée des Arts et Traditions Populaires en un musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée", Thèse de doctorat, Paris, Conservatoire National des Arts et Métiers.

Tsoukas, H. & R. Chia (2002): "Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change", *Organization Science*, 13 (5), 567–582

Tsoukas, H., (1991) : "The missing link : A transformational view of metaphors in Organizational Science", *Academy of Management*, vol.16, n°3, 566-585

Van de Ven, Andrew H., Poole, Marshall S. (2005) : "Alternative Approaches for Studying Organizational Change", *Organization Studies*, 26 (9), 1377-1404

Veyne, Paul (1970), *Comment on écrit l'histoire : un essai d'épistémologie*, Paris : Le Seuil

Weick, K., & R. Quinn, R. (1999): "Organizational development and change." *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386

Weick, K.E. (2011): "Reflections: change agents as change poets – on reconnecting flux and hunches." *Journal of Change Management*, 11(1): 7–20.

Weick, K.E (1989) : “Theory Construction as Disciplined Imagination”, *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, 516-531