

Articulation et succession des processus de changement en milieu associatif : une approche théorique

Chanut-Guieu Cécile
Université d'Aix-Marseille II
CRET-LOG

Les Bailles Vieux – Mézien – 04200 Entrepierres - France
guieu@club-internet.fr

Résumé

De nombreuses théories et ouvrages ont été développés sur le changement organisationnel au cours des cinquante dernières années. Cependant, encore peu d'études se sont consacrées à la succession de changements, de surcroît dans le milieu associatif.

Ainsi, l'objet de cette approche théorique est de conceptualiser les divers cas de figure qui peuvent se présenter aux différents acteurs associatifs lorsqu'ils sont amenés à vivre une succession de changements.

Diverses conceptions du changement ainsi que les nombreuses étapes d'un processus de changement sont abordées dans la revue de littérature avant de proposer trois modes d'articulation du changement :

- une forme de continuité,
- trois formes de succession de changements (changements discontinus, changements séquentiels, changements enchevêtrés),
- et une forme de superposition de changements.

Enfin, nous proposons une intégration pyramidale descendante des acteurs dans un processus de changement (dirigeants, bénévoles et salariés associatifs). A l'occasion d'un processus de changement, un décalage temporel des phases peut s'opérer entre les différents acteurs et créer ainsi un fossé entre ces derniers. Ainsi, nous insistons sur l'importance de tenir compte du décalage entre les concepteurs qui initient le changement et les destinataires qui sont amenés à vivre ce changement plus tardivement dans le déroulement du processus.

En partant principalement de la recherche sur le changement développée par Amburgey *et al.* et Vas & Ingham, nous simulons le décalage temporel qui peut se produire entre les concepteurs, les décideurs et les destinataires à l'occasion d'une succession de changements en milieu associatif si les concepteurs ne sont pas suffisamment attentifs au déroulement du processus. Cette approche théorique s'applique prioritairement dans des situations de changements imposés.

Mots clés : changement organisationnel, succession de changements, temporalité, associations.

INTRODUCTION

Très peu de recherches se sont penchées sur la succession de deux changements organisationnels consécutifs, changements de grande envergure exigeant la réorganisation de toute une structure, dans un laps de temps réduit. Certes des auteurs comme Claveau *et al.* (1998) ont souligné l'effet néfaste du non respect du temps de digestion d'un changement avant d'en initier un nouveau. La notion de « *changement excessif* » a également été proposée par Zajac *et al.* (2000) avant d'être reprise et complétée par Stensaker *et al.* (2002) qui décrivent et classent les multiples processus de changements. Jusqu'à Abrahamson (2000, 2004) qui évoque la « *fatigue du changement* » comme une réponse de l'individu à la succession de changements.

Cependant, aucune étude sur la succession de changements n'a, à notre connaissance, été menée sur les trois catégories d'acteurs associatifs que sont les bénévoles, les dirigeants et les salariés. Ceci tient au fait que, jusqu'à une période récente, les sciences de gestion ne se sont que peu intéressées aux associations. Aussi, l'association comme objet ou comme terrain d'investigation demeure peu étudiée, et le corpus théorique constitué en gestion reste à l'état embryonnaire. (Hay *et al.*, 2001).

Toutefois, ce corpus n'est pas inexistant. Aux cotés de revues américaines spécialisées *Nonprofit Management and Leadership*, *Voluntas : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, de l'ISTR (*The International Society for Third Sector*) et d'ouvrages rappelant la place et l'histoire des associations, l'intérêt récent suscité en France s'est traduit par des publications de plus en plus nombreuses, visant à baliser l'association et son management (Boulte, 1991 ; Valéau, 1998, 1999 ; Bayad, 1999 ; Bayle, 2000 ; Haeringer et Traversaz, 2001 ; Thibaudon, 2002) ;

D'autres auteurs tels que Marchal (1992) ou Laville et Sainsaulieu (1997) analysent d'un point de vue sociologique la manière dont les associations vivent le développement et les changements, jusqu'à en arriver à vivre des crises qui peuvent menacer jusqu'à leur existence même. « *La réflexion sur le fonctionnement associatif doit donc à la fois s'efforcer de conceptualiser le cadre propre aux associations et s'appuyer sur des référents théoriques provenant de travaux sociologiques élaborés dans les organisations.* » (Laville, 2000, p. 90).

Nous considérons donc l'association comme ayant ses propres spécificités de fonctionnement, ce qui lui confère le statut d'*entreprise particulière* menée par des bénévoles et des salariés.

C'est la raison pour laquelle il nous semble important de nous focaliser tout d'abord sur La spécificité que représentent les associations avant d'aborder les notions liées au temps : temps, temporalité, atemporalité. Après quoi, nous aborderons les processus, rythme et séquences, c'est-à-dire les éléments constitutifs de l'agencement du changement dans le temps, pour enfin explorer les modes d'articulation des processus de changement. Ceci afin de comprendre comment des décalages temporels peuvent survenir entre divers acteurs à l'occasion d'une succession de changements.

1. LA SPECIFICITE ASSOCIATIVE OU L'ASSOCIATION VUE COMME UNE ENTREPRISE PARTICULIERE

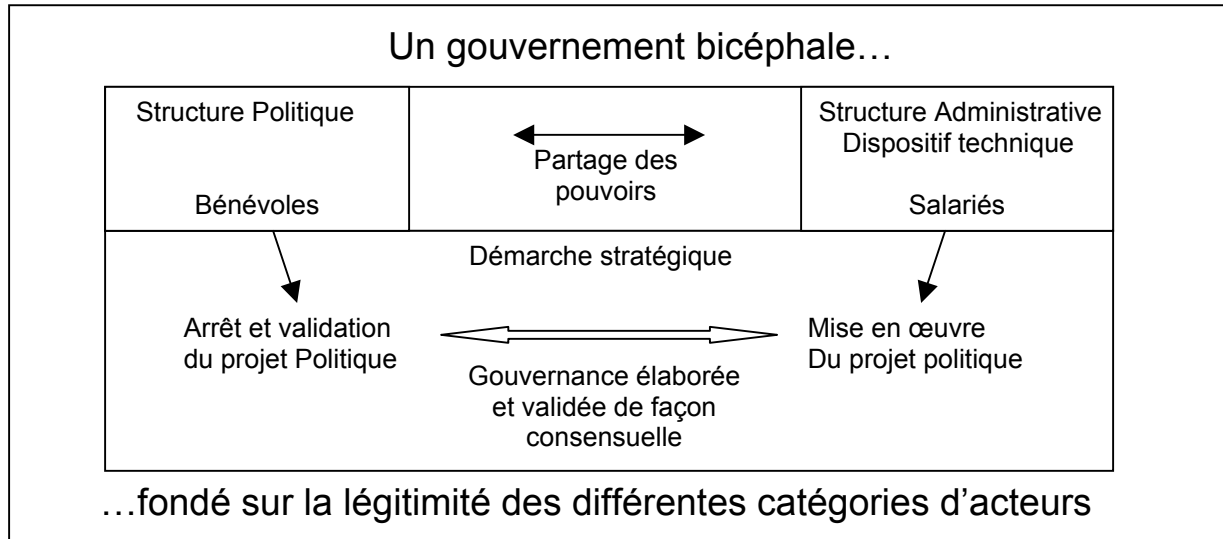
1.1. L'ASSOCIATION FONCTIONNE SUR LA BASE DE BENEVOLES ET DE SALARIES

Une des spécificités de l'association provient de son fonctionnement sur la base de bénévoles et de salariés.

Ainsi, « *l'entreprise sociale est caractérisée par deux paramètres dominants. Tout d'abord, son mode de gouvernement partagé entre les élus bénévoles, qui constituent la structure politique, et les salariés qui composent le dispositif technique. Ensuite, un environnement complexe marqué par la présence d'acteurs multiples, ayant les droits directs ou indirects de la production sociale* » (Benazet et al., 1999, p. 27).

Ainsi, nous rejoignons Benazet et al. (1999) dans leur description d'un « *gouvernement bicéphale* », qui constitue une particularité propre à l'entreprise associative, qui est caractérisée par le partage du pouvoir et de la décision entre les instances politiques et les instances de direction. (Schéma 1. Acteurs et gouvernement bicéphale). Ce mode de gestion fait apparaître le concept de gouvernance : « *la gouvernance élabore et valide, de façon consensuelle, la mise en œuvre d'un projet politique, arrêté et validé par les élus de l'entreprise sociale* » (Bénazet et al., 1999, p. 27). Faute de quoi, un mélange des fonctions et attributions de chacun peut s'opérer, entraînant des dysfonctionnements, voire des blocages quant aux prises de décision.

Schéma 1. Acteurs et gouvernement bicéphale



D'après Benazet *et al.*, 1999.

C'est aux élus de l'association qu'appartient la décision politique, ce qui leur confère une légitimité non contestée.

« *Tant que les actions à mettre en place ne requerraient pas un niveau de technicité et de compétence importante, les fondateurs ou les successeurs pouvaient assurer eux-mêmes la mise en œuvre des actions* » (Bénazet *et al.*, 1999, p. 28). Cependant, la complexification et la diversification des tâches, l'évolution des technologies et de la législation, l'évolution des modalités de prise en charge, ont fait émerger une deuxième catégorie d'acteurs qui ont eux aussi trouvé leur légitimité. Ces techniciens de l'entreprise sociale (ou acteurs opérationnels) doivent être dotés de compétences techniques, pour être à proximité immédiate des usagers de l'organisation, et des compétences managériales pour assurer l'optimisation des moyens disponibles au sein de l'organisation.

« *Il apparaît en effet que la politique et la stratégie sont extrêmement liées, et qu'il serait illusoire d'imaginer la création d'une frontière étanche entre décision politique et décision stratégique. Le concept de gouvernance consiste au contraire à mettre en synergie, sans confusion de rôles, les structures politiques et les structures de direction générale afin de concevoir un processus politico-stratégique cohérent* » (Bénazet *et al.*, 1999, p. 29). La gouvernance associative est donc un équilibre de pouvoirs, de compétences, de légitimités.

Les associations voient leurs activités et le nombre de leurs membres croître du fait de la professionnalisation. L'enjeu de la professionnalisation réside dans la légitimité de tous les acteurs. *« La coexistence du travail bénévole et salarié est l'un des faits saillants de la vie associative : l'approche socioprofessionnelle doit intégrer le travail de l'ensemble des acteurs. En même temps que les comportements des salariés sont examinés, les modes d'interventions volontaires doivent être récapitulés et intégrés dans le repérage des dépendances fonctionnelles et dans le recensement des points sensibles »* (Laville, 2003, p. 89).

1.2. L'ASSOCIATION GENERE TROIS PRINCIPES DE COMPORTEMENTS ECONOMIQUES

Une autre spécificité de l'association réside dans la gestion concomitante de trois principes de comportements économiques, non hiérarchisés, définis par Polanyi (1983) comme une économie plurielle parce qu'elle fait place à la multiplicité des registres économiques.

Ces pôles économiques, développés par Laville (1997, p. 81) et transposés aux associations gestionnaires sont :

- *l'économie marchande* qui correspond à l'« économie dans laquelle la distribution des biens et des services est confiée au marché » et se manifeste par la vente des biens et des services que produit l'association, éventuellement en concurrence avec d'autres organisations ;
- *l'économie non marchande* qui correspond à l'« économie dans laquelle la distribution des biens et des services est confiée à la redistribution organisée sous la tutelle de l'Etat-providence », selon laquelle l'association reçoit des contributions dans le cadre des revenus de transferts ;
- *l'économie non monétaire* qui correspond à l'« économie dans laquelle la distribution des biens et services est confiée à la réciprocité et à l'administration domestique ». Dans le cas des associations, ceci correspond au soutien actif dont elles bénéficient à travers le bénévolat, les réseaux d'entraide ou l'implication des usagers.

1.3. L'ASSOCIATION EST UN SUBTIL MELANGE « D'ENTREPRISE PARTICULIERE » ET DE « SPECIFICITE »

Les associations gestionnaires puisent potentiellement leurs ressources dans les trois pôles de l'économie précédemment évoqués. Cette caractéristique les rend spécifiques, sans pour autant en faire un secteur à part, puisque celui-ci combine le marché et la redistribution tout comme le ferait une entreprise privée. En effet, l'association compose avec les différents principes économiques que nous venons d'évoquer, sans qu'apparaisse pour autant une hiérarchie entre ces principes, si ce n'est celle émanant d'une histoire associative particulière (Laville, 1997).

Si la recherche menée s'effectue dans le domaine associatif, elle n'en est pas pour autant totalement éloignée du monde de l'entreprise classique et n'en est par conséquent pas moins répliquable dans un secteur d'activité autre que celui du monde associatif. C'est la raison pour laquelle nous retenons l'idée selon laquelle l'association n'est autre qu'une *entreprise particulière*, une entreprise « sociale ».

En effet, si les principes fondamentaux des associations n'ont pas changé depuis plus d'un siècle, en revanche celles-ci ont dû évoluer et s'adapter à un nouvel environnement comme toute entreprise. Elles doivent certes aujourd'hui concilier gestion à but non lucratif pour la réalisation d'actions solidaires, voire d'utilité publique, mais également le faire dans le respect de la législation du travail, du droit fiscal et des règles comptables.

La pression de leur environnement a fait passer les associations d'une phase d'expansion (1945-1975) à une phase de mutation (depuis 1975). De fait, il a incontestablement été nécessaire de transférer dans l'univers associatif des savoirs élaborés dans d'autres organisations, ce qui suppose leur adaptation au regard de la spécificité des activités économiques associatives. « *En conséquence, l'un des points cruciaux du fonctionnement associatif réside probablement dans la capacité des associations à développer des structures susceptibles de produire les ajustements appropriés* » (Laville, 2003, p. 89).

Laville (2003) insiste sur la nécessité d'adapter aux associations les mesures souvent préconisées pour les entreprises. Il serait en effet hasardeux et risqué de calquer telle quelle une logique d'entreprise en la plaquant sur la réalité associative.

Il convient d'être prudent lorsque l'on veut assimiler l'association à une entreprise particulière. En effet, les approches de la professionnalisation gestionnaire qu'a connues le monde associatif dans les années 1980 en important des méthodes de l'entreprise privée, dont celles de la gestion

des ressources humaines, se sont révélées inadaptées parce qu'elles envisageaient l'association uniquement comme une forme particulière de l'entreprise. *« Ce faisant, elles occultaient forcément toute prise en compte de la spécificité des ressources humaines associatives, alors que la réflexion sur une dirigeance associative appropriée suppose justement de partir de l'originalité des dimensions institutionnelle et organisationnelle de l'association ».* (Laville, 2003, p. 83).

En effet, les exemples ne manquent pas où l'adoption d'une logique d'entreprise, lorsqu'elle a été plaquée sur la réalité associative, a engendré plus d'effets pervers que d'effets bénéfiques.

Néanmoins, on peut considérer que cette spécificité des associations en fait aussi une entreprise très particulière, ne serait-ce que par le cheminement historique qu'elle a dû emprunter aux principes classiques de gestion pour assurer et assumer, plus tard, sa spécificité et modifier sa gestion en conséquence. Ce passage obligé de l'association par la gestion classique de l'entreprise, en fait à la fois « une entreprise particulière » et « une association spécifique », qui sont deux visions complémentaires et non opposées de l'association d'aujourd'hui. C'est donc sous l'angle d'une entreprise très particulière, parce qu'elle est spécifique, que l'association est abordée ici.

Ainsi, les associations comportent de plus en plus de similitudes avec le monde de l'entreprise, même si des aménagements sont nécessaires. Les contraintes de gestion de ressources humaines que vivent les entreprises classiques sont aujourd'hui également vécues par les associations. De ce fait, comme dans l'entreprise, les changements gestionnaires ou légaux ont une incidence sur le personnel associatif, qu'il soit bénévole ou salarié.

2. LA COMPLEXITE DE LA NOTION DE TEMPS EN GESTION

2.1. TEMPS, TEMPORALITE, ET ATEMPORALITE

Pour Dayan, *« (l)e temps reste toujours une variable difficile à prendre en considération dans les modèles d'analyse de l'entreprise. Les visions systémiques tentent bien de restituer la complexité des organisations, et décrivent plus ou moins bien comment un équilibre se noue ou se dénoue à un moment donné dans une situation de changement. Malheureusement le temps déforme les systèmes et les structures »* (Dayan, 1999, p. 362). Dès lors, si l'on veut saisir le mouvement de l'organisation, la question du temps nécessite attention. Aussi, Batsch analyse les diverses

manières dont peut être appréhendé le temps en gestion : « *il est une dimension constitutive de l'organisation (en tant que coût de transaction), il fixe l'horizon de la décision (l'urgence), il est aussi le poids de l'expérience (la durée), le futur prévisible (l'horizon), la trajectoire singulière de l'entreprise (l'histoire), un flux d'intensité changeante (le rythme) et un ensemble de conditions environnantes (la période)* » (Batsch, 1997, p. 3303). Notre perspective est ici plus celle du flux de décisions et d'actions pour la préfiguration d'un futur dans un cadre donné. Ce sont donc le temps « horizon », le temps « rythme » et le temps « période » que nous combinerons dans une lecture proche de celle de Pettigrew (contexte, contenu, processus).

Pettigrew *et al.* (2001) relèvent l'intérêt récent de certains chercheurs pour la notion de temps dans les analyses sociales (Avital, 2000 ; George et Jones, 2000 ; Mosakowski et Earley, 2000). Ceux-ci portent une attention particulière aux conséquences des analyses atemporelles dans les recherches empiriques en théorie des organisations. Avital (2000, p. 666) montre comment « *la technique omniprésente de la coupe instantanée* »¹ est une méthode enracinée au plus profond des structures modernes des sciences sociales.

George et Jones en arrivent à la même conclusion en considérant que « *la notion de temporalité est un élément essentiel du comportement organisationnel et [qu'] il serait vain de l'ignorer, de la traiter de manière implicite ou inadéquate* » (George et Jones, 2000, p. 677).

Bergh et Holbein ont montré pour leur part, que 36 % des articles parus entre 1980 et 1993 dans le *Strategic Management Journal* intègrent une dimension temporelle (Bergh et Holbein, 1997). En dépit de ce constat encourageant, Bergh montre que le temps est souvent mal appréhendé dans les études en gestion (Bergh, 1993a ; Bergh, 1993b), et invite l'académie à partir « *à la recherche du temps perdu* » (Bergh et Holbein, 1997, p. 1).

Pettigrew *et al.* (2001) conviennent qu'une des principales raisons de l'atemporalité des analyses organisationnelles provient du nombre trop peu élevé d'études de processus de changement organisationnel qui proposent une analyse dynamique et complète du changement.

Réintégrer la temporalité apparaît donc essentiel pour mieux comprendre et accompagner les processus organisationnels de changement.

¹ "the ubiquitous single-snapshot technique"

Pettigrew *et al.* (2001, p. 700) insistent sur le fait que « *le changement académique doit également être attentif au fait que le temps est bien plus qu'une simple pointeuse² ou une chronologie. Le temps n'est pas simplement une chronologie neutre, « externe », il est également inhérent à une construction sociale* ».

2.2. RYTHMES ET PROCESSUS

Outre la notion de temps, celles de processus et de rythme sont très importantes à l'occasion d'un ou plusieurs changements organisationnels.

Nous retiendrons le terme scientifique général selon lequel un processus est un « *ensemble de phénomènes, conçu comme actif et organisé dans le temps* »³. Pichault (2003, p. 1754) indique que « *le concept de processus vise à mettre en évidence le jeu des forces entre acteurs, leurs initiatives et interactions qui font évoluer l'organisation dans une période de temps donnée.* » Le processus traduit la façon dont les acteurs font passer l'organisation du présent dans le futur en créant le lien entre des contextes et des acteurs, entre des modifications des contextes et des stratégies d'acteurs.

L'analyse contextualiste voit une étroite relation entre contextes et processus dans la mesure où celui-ci est contraint par les contextes, et les construit, de fait, en même temps, soit en les transformant, soit en les sauvegardant. (Pettigrew, 1987, 1990 ; Pichault, 2003 ; Giddens, 1979).

Les dispositions qui concrétisent les changements n'affectent pas nécessairement toutes les composantes de l'organisation de la même manière ni au même rythme (Bridges, 1991).

Ainsi, il est important d'intégrer les temporalités multiples du changement qui pourront naître en cours de processus, dans des contextes tant internes qu'externes. Les rythmes, vécus différemment pour les dirigeants et les autres acteurs, seront autant d'éléments qui viendront modifier, ou perturber la temporalité du changement. En effet, ce qui peut paraître crucial pour les dirigeants, comme par exemple la période de choix stratégiques, ne le sera pas pour les autres

² Clock time

³ Processus n.m. (du latin *procedere*, s'avancer). Anat. Syn de procès.

----Pathol. Ensemble des phénomènes évolutifs d'un état morbide, fonctionnel ou lésionnel.

----Philos. Et Physiol. Marche, développement, progression : le PROCESSUS de l'évolution intellectuelle. [Larousse du XXème Siècle, Paris, 1932, tome 5, P. 798]

Processus n.m.(1541 ; lat. *processus* « progrès »). 1° Anat. Se dit de prolongements, saillies, diverticules. V. Procès. *Processus ethmoïdal du sphénoïde*. 2° (1965). Sc. Ensemble de phénomènes, conçu comme actif et organisé dans le temps. V. Evolution. *Processus biologique, physiologique, pathologique (ou morbide)*. 3° Cour. *Processus de croissance, de développement, d'extension*. V. Développement, marche, mécanisme (fig.). *Processus social, politique, économique*. --- *Processus physique, géologique*.

[Le Petit Robert, Paris, 1987, p. 1534].

groupes d'acteurs, qui eux, intégreront la temporalité du changement uniquement lorsque des modifications concrètes apparaîtront sur leur lieu de travail, dans leur travail au quotidien.

Ce n'est qu'à partir de là qu'ils intégreront le processus dans le temps et se positionneront en tant qu'acteurs, évalueront leur perception du changement (gain ou perte), et adopteront une posture stratégique en conséquence. S'instaure alors un jeu délicat de négociation et de compromis que Pichault (2003) qualifie de « *processus permanent d'essais et d'erreurs* », dans lequel il est illusoire et dangereux de penser que l'on peut agir suivant des règles du jeu établies une fois pour toutes.

Certes, appréhender le déroulement d'événements de gestion n'est pas simple, mais il apparaît qu'une partie de la « réalité gestionnaire » nous échappe si l'on ne se pose pas la question du temps. Il convient donc à présent de définir la notion de processus, puis d'envisager les possibilités d'analyser ces processus et plus précisément le mode d'articulation des processus de changement.

3. CONCEPTION DU CHANGEMENT ET PHASES DU PROCESSUS

Selon Louart *et al.* (2003), les changements les mieux acceptés sont progressifs. Plus le changement s'effectue de manière douce, moins l'acteur verra que son environnement change, et moins il en souffrira.

Cependant, tout changement ne peut pas être uniforme, et il est souvent empreint de différences de rythme selon les lieux et les phases de l'action. Le rythme d'un changement peut évoluer si la structure entre dans une phase où elle est prise par le temps, les impératifs (législatifs, stratégiques ou autre). Ces modifications de rythme demandent des ajustements fréquents grâce aux outils techniques en présence et à la prise en compte de l'évolution des divers jeux d'acteurs. Une évolution des rythmes au sein d'un processus de changement peut également se faire sentir lorsqu'un décalage apparaît entre ce que les dirigeants annoncent en début de processus de changement par souhait ou conviction idéologique, et ce qui se produit réellement au sein de l'organisation, par contrainte tactique, budgétaire, légale ou autre. Ainsi, « *beaucoup de débuts avec des promesses participatives évoluent vers un processus passif ou quasi forcé, faute d'avoir vraiment joué le jeu démocratique prévu initialement.* » (Louart *et al.*, 2003, p. 158).

De même, un changement n'a pas la même forme ou la même intensité selon les lieux de son développement. La perception qu'en ont les acteurs, en fonction de leur contexte propre, entraînera des comportements divers qu'il faudra ajuster, voire maîtriser avec le temps.

Cornet (2000, p. 118), en reprenant les propos de Braganza et Myers (1997) indique que « *les changements amorcés sont beaucoup plus lents, complexes et contradictoires qu'annoncés (...). Enfin, le changement, loin d'être uniforme, se situe à la rencontre de phénomènes d'autorégulations et de contrôle. Il est fait d'évolutions progressives, de ruptures et de bifurcations. Il peut résulter de l'impulsion de l'échelon central, mais aussi d'activités non programmées des acteurs.* ».

Pettigrew et al. (2001, p. 700) précisent qu'« *il y a un défi constant qui est d'étudier les événements et leur construction sociale dans le contexte des cycles organisationnels locaux qui modulent les rythmes implicites des systèmes sociaux* ». Selon les auteurs, l'analyste intéressé à la temporalité doit être en mesure d'identifier des événements et des chronologies pour pouvoir utiliser des jalons⁴ dans la recherche de modèles et de structures.

Ainsi, « *l'étude des processus de changement reste un thème largement protéiforme (qui) n'a donné lieu à l'élaboration d'aucune théorie unique* » (Vas et Ingham, 2002, p. 1). Chacune des théories développées ne permet d'éclairer que l'un des aspects du phénomène. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de panacher ces théories pour en comprendre la portée générale. C'est également la raison pour laquelle nous nous sommes rapprochée des modèles dynamiques du changement d'Amburgey (1993) et de Vas (2005). Notamment, la proposition de Vas (2005) constitue à nos yeux l'analyse la plus complète concernant les processus de changement.

Pour bien appréhender la notion de succession de changements, outre la notion de temps et de processus que nous venons d'évoquer, il convient de se pencher sur l'articulation des processus de changement.

3.1. LA DYNAMIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL PROPOSEE PAR AMBURGEY (1993)

Amburgey (1993), dans l'étude qu'il a réalisée sur la dynamique du changement organisationnel, a vérifié et validé plusieurs hypothèses qui intègrent la notion de temps et de succession de changements.

⁴ *stepping stones*

La validation de la première hypothèse énonce que le changement organisationnel fait augmenter le taux d'échec des organisations, et ceci, indépendamment des conséquences des caractéristiques du changement. Ce qui signifie que plus une structure va opérer des changements organisationnels en son sein, plus elle s'exposera à des taux d'échecs importants, quel que soit le type de changement entrepris.

L'hypothèse 2 met en avant le fait que l'effet perturbateur du changement organisationnel augmente avec l'âge de l'organisation. Ce qui signifie que plus la structure est ancienne, plus la perturbation amenée par le changement sera importante.

L'hypothèse 3 vérifie que l'effet perturbateur du changement organisationnel diminue avec le temps écoulé depuis la mise en œuvre du changement. Cela signifie que plus le temps passe, plus la perturbation provoquée par le changement organisationnel au sein de la structure diminue.

L'hypothèse 4 montre que la probabilité d'un changement organisationnel augmente avec le nombre de changements du même type qui ont eu lieu précédemment dans l'organisation. Autrement dit, plus la structure a mené des changements organisationnels d'un certain type plus elle a de chance de reproduire ce type de changement organisationnel au sein de son organisation.

L'hypothèse 5 montre que la probabilité d'un type de changement organisationnel donné décroît avec le temps qui s'est écoulé depuis le dernier changement du même type. C'est à dire que plus le second changement est opéré à distance du premier, plus il y a de chance que le second soit d'un autre type.

L'hypothèse 6 indique que la probabilité d'un changement organisationnel se réduit avec l'âge de l'organisation.

Enfin, la septième hypothèse, proche de la quatrième, vérifie que la première mise en œuvre d'un changement de type donné augmente la probabilité de changements à venir du même type.

Ainsi, ces hypothèses, qui ont été validées, montrent combien le résultat final d'un changement organisationnel dépend de la notion de temps. Le changement peut en effet être en fin de compte adaptatif, mais seulement après que l'organisation a passé suffisamment de temps pour identifier les problèmes associés à la perturbation. Amburgey (1993, p. 53) insiste sur le fait que si le changement se produit trop souvent, ce rétablissement, cette guérison, peuvent ne jamais se produire. De fait, les organisations qui opèrent fréquemment des changements, même si ces derniers sont de nature très adaptative, auront continuellement à « *remettre leurs pendules à l'heure* ».

Par ailleurs, l'apprentissage organisationnel intervient en cas de succession de changements dans la mesure où l'évaluation de la performance dans les organisations entretient une ambiguïté, notamment sur l'origine de cette performance. Ainsi, les défenseurs du changement additionnel « *auront tendance à interpréter les échecs moins comme une conséquence symptomatique d'une politique de changement mal menée, que comme une indication que le changement n'a pas été mené avec assez de conviction* » (Levitt et March, 1988, p. 324). Ces adeptes des changements additionnels peuvent les rendre à ce point routiniers qu'ils en perdent tout discernement et finissent par ne plus voir les conséquences néfastes en matière de dysfonctionnements organisationnels que cela peut produire, ni même ne plus du tout en discerner les éventuelles conséquences.

Ainsi la dynamique de la succession de changements peut développer ce que Levitt et March (1988) appellent « *le piège de la compétence* ». C'est ce savoir-faire qui va finalement constituer un piège qui va pousser les organisations à reproduire le type de changement qu'elles savent mettre en œuvre alors même que d'autres types de changement seraient préférables sur le long terme, y compris dans des contextes qui pourraient être différents.

Le modèle d'Amburgey montre que les changements qui interviennent dans une organisation ne sont pas isolés, mais bien au contraire liés les uns aux autres. Aussi, envisager l'articulation entre les changements est essentiel pour comprendre la dynamique organisationnelle.

3.2. L' ANALYSE PROPOSEE PAR VAS ET INGHAM (2002, 2004) ET VAS (2005)

La dernière approche que nous souhaitons mettre en avant pour notre recherche concerne l'analyse des processus telle que proposée par Vas (2005) et, dans la même veine, Vas et Ingham (2002, 2004). Elle nous semble en effet la plus complète et la plus représentative de ce qu'est un processus de changement. Parce qu'elle est de nature intégrative, cette approche est un outil efficace de compréhension et d'analyse de processus réalisés dans un contexte complexe, constitué de différents niveaux d'intervention, comme c'est le cas dans le réseau d'associations étudié.

Les auteurs proposent une représentation schématique d'un méta-modèle compréhensif des processus de changement après avoir mobilisé et éprouvé cinq modèles processuels génériques :

les modèles *planifié, politique, procédural, interprétatif* et *chaotique*. Ils explicitent chacun des cinq processus classiquement étudiés qu'ils ont retenus pour construire leur méta-modèle.

Les tenants du **changement planifié** (Tessier et Tellier, 1973, 1992 ; Child, 1972) présentent le changement non pas comme une caractéristique naturelle des systèmes organisés mais comme le produit de l'action volontariste et délibérée des hommes en charge de les conduire. « *Pour la plupart des auteurs issus de ce courant, (Bennis, 1969⁵ ; Beckhard, 1969⁶ ; Beer, 1976 ; French et Bell, 1973) la tâche essentielle dans tout processus de changement, repose sur la planification et le passage par des étapes obligées.* » (Vas et Ingham, 2002, p. 11).

A notre tour, nous considérons qu'un changement peut être planifié, en ce sens qu'il est organisé à l'origine, mais que ce processus peut être composé de phases qui interfèrent les unes les autres, qui peuvent s'étirer et s'étaler au-delà de ce qui était initialement planifié, ou qui s'enchevêtrent à l'occasion d'un même changement. Ceci est d'autant plus vrai lorsque les catégories d'acteurs qui interviennent dans le processus sont diverses. Le changement connaît alors des étapes de planification, déroulement, et cristallisation différentes selon les catégories d'acteurs concernés par le changement et le milieu dans lequel aura lieu le changement. En effet, dans le milieu associatif, les dirigeants (Président et Directeurs) seront les premiers pour qui le processus de changement sera entrepris ; viendront ensuite les bénévoles dirigeants (administrateurs) suivis des salariés. Ainsi, les phases du changement seront différentes et vécues diversement d'un type d'acteur à l'autre et les étapes s'enchevêtreront, même si, vu globalement, il s'agira d'un même processus continu.

Le second type de changement auquel Vas et Ingham font référence pour composer leur approche multi-paradigmatique est celui du changement vu comme un **processus politique**.

Ce processus de changement évolue en fonction des jeux de pouvoir développés par les acteurs. Pettigrew, qui conçoit la nature politique d'un processus de changement (Pettigrew et Whipp, 1993) insiste sur la reconnaissance des porteurs du changement ainsi que sur le contexte dans lequel celui-ci évoluera pour légitimer et réussir le changement (Pettigrew, 1985). Dans ce cas, « *le processus de changement s'apparente à un processus de légitimation du projet qui se construit également autour d'une recherche de coalitions, de supports, de personnes de soutien pour*

⁵ Trad. française (1975), *Le développement des organisations*, Paris, Dalloz.

⁶ Trad. française (1975), *Le développement des organisations, stratégies et modèles*, Paris, Dalloz.

mener à bien le projet » (Vas, 2005, p. 3). Il s'agira de rallier les personnes favorables au projet et d'en éviter, voire d'en écarter, les opposants ou les réticents.

Ainsi, contrairement au modèle planifié, le modèle politique repose sur une vision hétérogène de l'organisation où les acteurs tentent d'atteindre leurs objectifs et leurs intérêts propres (Crozier, 1963 ; Etzioni, 1961) et peuvent interférer sur les ressources de l'organisation (autorité, temps, hommes, argents, informations,...) notamment à l'occasion d'un processus de changement. Selon Pfeffer (1981), ce sont les luttes de pouvoir et d'influence plutôt que le processus de construction d'un consensus émergeant d'un processus de décision rationnel qui déterminent les objectifs des programmes de changement.

Les tenants du courant interprétativiste le présentent comme un **processus d'interprétation**, construit par les interactions entre les membres de l'organisation. « *Le défi dans la gestion de changements organisationnels majeurs, consiste à faire en sorte que les nouvelles représentations créées soient collectivement partagées par les membres de l'organisation* » (Simon, 1957 ; Hafsi et Demers, 1991, in Vas, 2005, p. 4).

Le changement envisagé comme **processus procédural** se réfère à l'idée que les choix organisationnels sont routinisés (Cyert et March, 1963). Dans ce cas, le changement au sein de l'organisation s'apparente à un processus de choix entre différentes routines organisationnelles existantes, stables *a priori*, puisque largement éprouvées et adaptées par le passé. « *C'est ainsi que les performances passées de l'organisation contiennent des informations considérées comme pertinentes par les dirigeants pour prendre des décisions sur les orientations futures.* » (Vas, 2005, p. 5).

Le changement considéré comme un **processus chaotique** présente la réalité organisationnelle comme un système imprévisible et incertain dans lequel l'avenir de la structure n'est plus forcément maîtrisé par les acteurs du système. Les résultats des actions deviennent donc aléatoires du fait que les actions en mouvement dans l'organisation ne parviennent pas à atteindre leur but et engendrent des conséquences inattendues et imprévisibles (Starbuck, 1983 ; Starbuck *et al.*, 1978).

Ainsi, les processus de changement ont donné lieu à l'élaboration de nombreuses théories et ont été analysés sous de multiples aspects. Mais aucune de ces lectures théoriques ne permet à elle seule de regrouper la totalité d'un processus de changement et n'explique la totalité du phénomène. Perret (1994) et Vandangeon-Derumez (1998) font le même constat d'éclectisme.

C'est la raison pour laquelle Vas et Ingham proposent une analyse permettant d'avoir une vision globale et protéiforme d'un processus de changement, en considérant que ce dernier pouvait, au cours de son évolution, s'apparenter à telle ou telle autre forme des processus couramment étudiés (schéma 2).

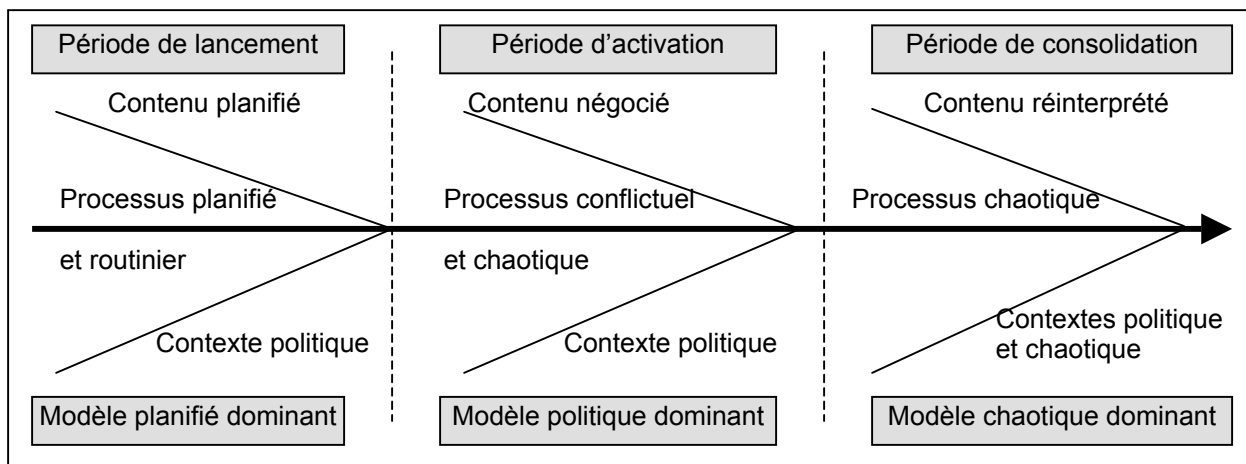
Ainsi, sur les traces de Lewin (1951) qui a proposé un modèle de changement en trois phases *dégel – mouvement – regel*, Vas propose à son tour :

« une première phase d'**Initiation**, qui correspond au lancement du projet, où l'on décide de planifier le projet de changement et de le démarrer ;

une seconde phase d'**Activation**, qui repose sur la mise en œuvre du projet, où l'on met en action le changement dans son contexte ;

une troisième phase de **Consolidation**, ou d'instrumentalisation du projet, où le changement est intégré dans la vie organisationnelle » (Vas, 2005).

Schéma 2. Méta-modèle des processus de changement



Source : Vas, 2005, p. 34.

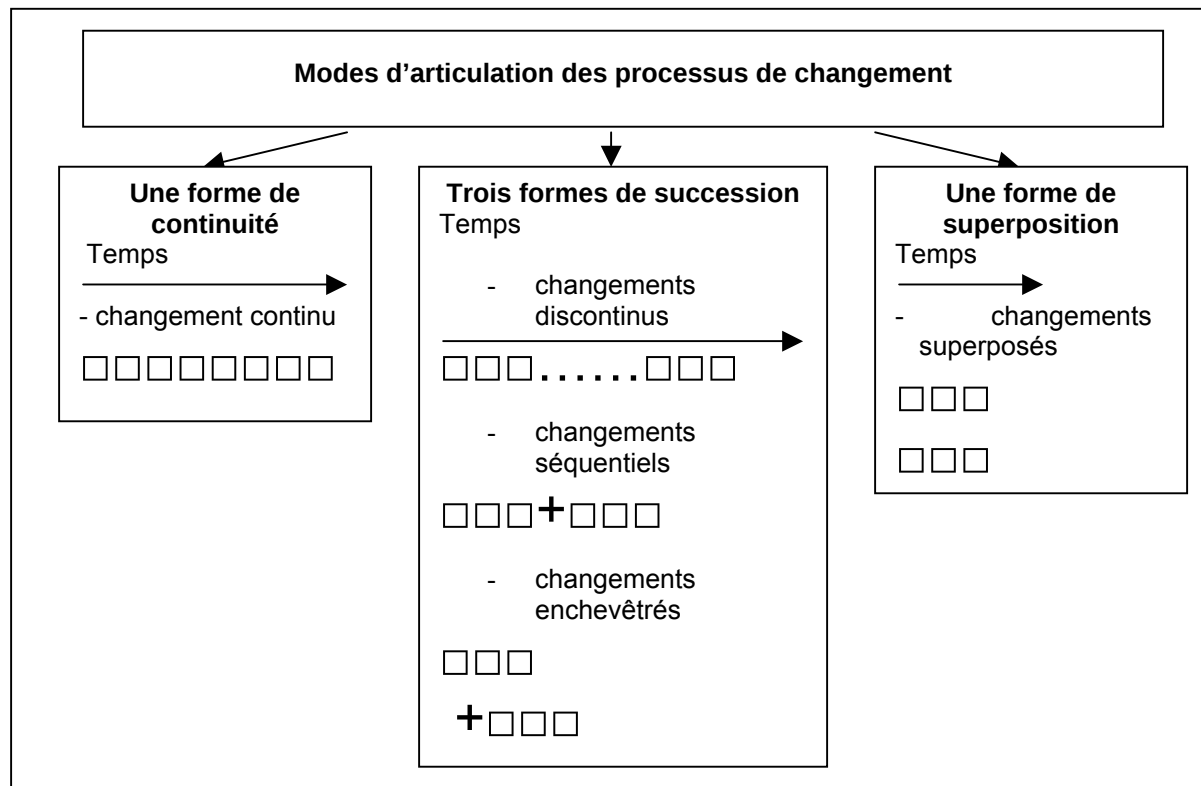
Les auteurs qualifient les éléments constitutifs (contenu, contexte, processus) de chacune des trois périodes, à partir d'indicateurs discriminants des cinq modèles proposés. Ainsi, ils déterminent que la planification domine dans la phase d'initiation du changement, que le modèle politique caractérise la phase d'activation ; enfin que c'est le modèle chaotique qui décrit le mieux la période de consolidation du changement. Les trois périodes décrites (lancement, activation, consolidation), représentent un découpage temporel qui permet de procéder à la

comparaison de différentes périodes du processus de changement, et donc de le traiter de manière longitudinale.

4. PROPOSITION DE TROIS FORMES D'ARTICULATION

A ce stade de la revue de littérature, il nous paraît opportun d'aborder l'articulation des processus de changement et de proposer un mode d'articulation en trois formes : une forme de continuité du changement (2.1), trois formes de succession de changements (2.2) et une forme de superposition de changements (2.3).

Schéma 3. Modes d'articulation des processus de changement



Nous proposons ce mode d'articulation des processus de changements organisationnels car ils nous semblent apporter de nouveaux éléments sur la manière dont peuvent s'énoncer les processus de changements organisationnels et sur les différentes formes de succession qui peuvent se produire et qui n'ont pas, à notre connaissance, fait l'objet de recherches antérieures (schéma 3).

4.1. UNE FORME DE CONTINUITE DU CHANGEMENT

Le premier mode considère le changement dans le temps comme *une forme de continuité* dans laquelle le changement ou les changements ne font qu'un. Cette forme de changement dans la continuité est linéaire, douce, sans crises. C'est une mutation lente et perpétuelle, presque imperceptible au fil du temps. Les changements y sont fusionnés et ne forment qu'un seul et même changement dont il est difficile, voire impossible de déterminer le début et la fin. Ce mode s'apparente aux changements dits progressifs identifiés par Louart *et al.* (2003).

4.2. TROIS FORMES DE SUCCESSION DE CHANGEMENTS

Le deuxième mode regroupe *trois formes de succession* de changements dans le temps :

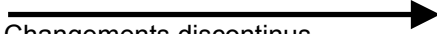
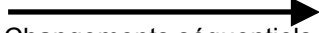
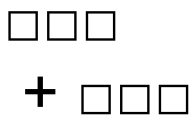
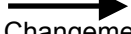
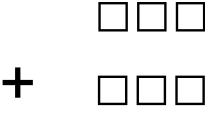
- Les changements *discontinus* regroupent deux changements (au minimum) marquants et marqués, bien déterminés dans le temps et entre lesquels un laps de temps assez long s'écoule. Ce laps de temps assez long (au moins 6 mois) permet de bien différencier les changements qui sont ainsi bien déterminés dans leur lancement, leur activation et leur consolidation. Ce type de succession de changements permet *a priori* une assimilation du premier changement de grande envergure avant d'en engager un autre, du même ordre ou d'un ordre nouveau.
- Les changements qualifiés de *séquentiels* rassemblent deux changements organisationnels importants qui se produisent l'un après l'autre sans laisser de temps entre les deux changements. Ils se succèdent de manière très rapprochée et ne laissent pas de temps d'assimilation entre les deux changements. Le second changement intervient tout de suite après la phase de consolidation du premier changement. Le changement séquentiel ne constitue pas une forme de continuité du changement mais bien une forme additionnelle de deux changements distincts, même s'ils peuvent être du même ordre.
- La troisième forme de succession de changements concerne la succession de changements que nous avons qualifiés d'*enchevêtrés*. Il s'agit d'un second changement organisationnel important qui intervient alors même que le premier, de grande ampleur également, n'est pas encore terminé. Cet enchevêtrement peut être plus ou moins marqué dans la forme de succession de changement. Le deuxième changement peut intervenir en phase d'activation ou de consolidation du premier changement.

4.3. UNE FORME DE SUPERPOSITION DE CHANGEMENTS

Enfin, se dessine *une forme de superposition* de changements. Dans ce cas, les deux changements de grande envergure sont menés de concert. Leur ajustement vertical dans le temps est parfait. Les phases de lancement des deux processus sont déclenchées au même moment, et le déroulement suit un cheminement identique.

Nous pensons que ces différents modes d'articulation des processus de changement ont un effet variable sur l'intensité du vécu du changement (schéma 4).

Schéma 4. Modes d'articulation des processus de changement et intensité du vécu du changement

Modes d'articulation des processus de changement	Intensité du vécu des changements
 Changement continu 	$1 + 1 = 0$
 Changements discontinus 	$1 + 1 = 1$
 Changements séquentiels 	$1 + 1 = 2$
 Changements enchevêtrés 	$1 + 1 = 3$
 Changements superposés 	$1 + 1 = 4$
 longueur de la flèche : durée	

Plus les changements seront menés de manière superposée, plus l'intensité du vécu du changement sera forte.

- Ainsi un changement continu aura une intensité de vécu du changement nulle, puisque le changement s'effectue de manière imperceptible et étalée dans le temps.
- Un changement discontinu provoquera une intensité de vécu légèrement supérieure, égale à 1, puisqu'un second changement intervient longtemps après le premier. Ainsi l'intensité du vécu est égale à un seul changement d'intensité normale.
- Un changement de type séquentiel aura un effet égal à 2 car l'intensité du vécu est augmentée par la succession rapprochée des deux changements organisationnels.
- Un changement enchevêtré qui représente une superposition partielle de deux changements organisationnels aura un effet égal à 3.
- Enfin, deux changements superposés provoqueront une intensité de vécu du changement la plus élevée, égale à 4.

Plus le changement est vécu de manière proche de la superposition, plus le temps du processus de changement est réduit et plus l'intensité du vécu du changement sera forte.

Dans le cas de la continuité et de la superposition de changement, il y a assimilation temporelle à un seul changement, mais avec une intensité de vécu radicalement opposée et un déroulement dans le temps beaucoup plus réduit dans le cas de la superposition que dans celui du changement continu. Dans les autres cas, l'assimilation temporelle regroupe deux changements.

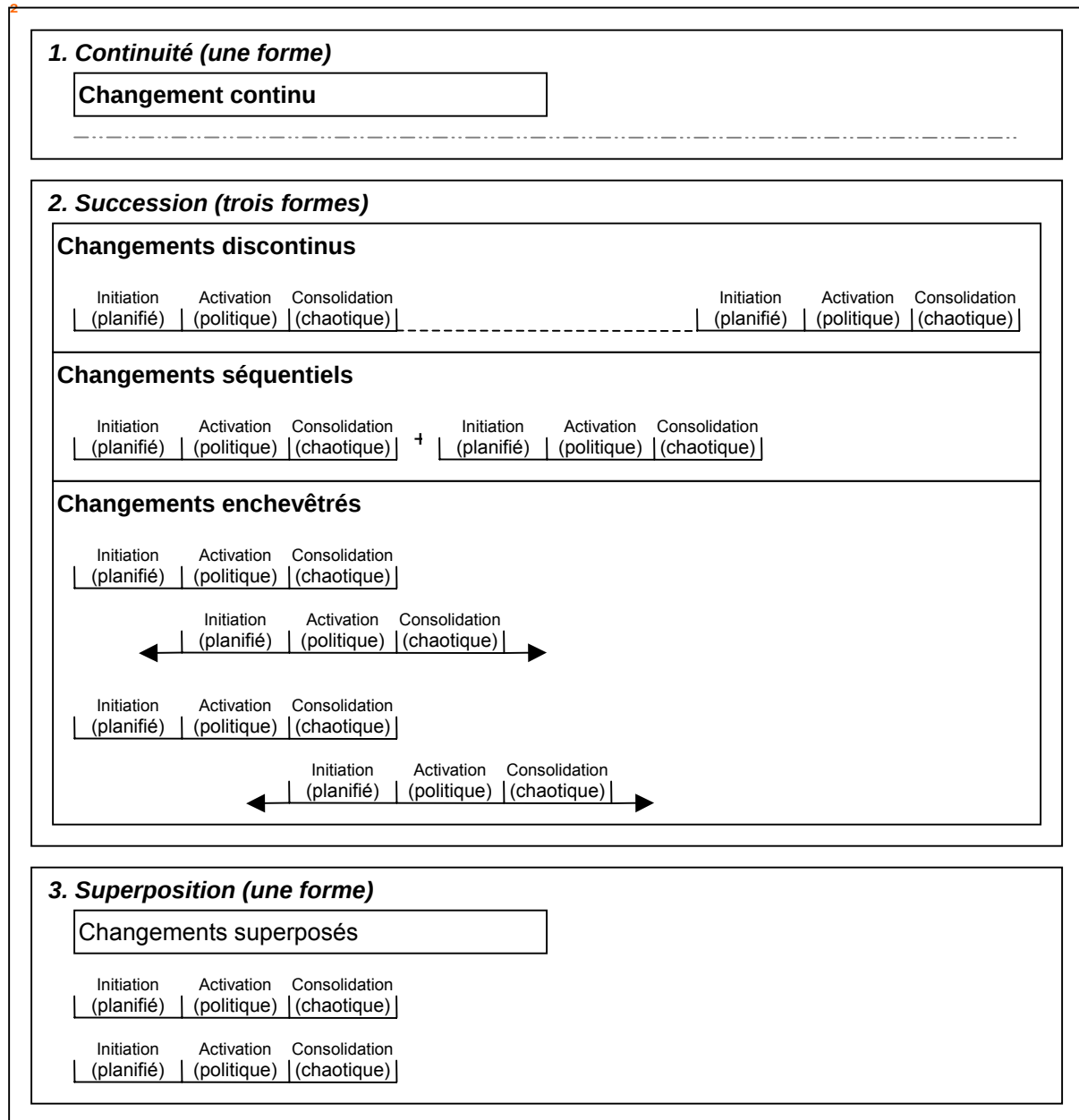
5. DU CHANGEMENT AUX CHANGEMENTS DANS LES ASSOCIATIONS

Nous venons de voir les différentes formes que pouvaient prendre les successions de changement, ainsi que l'intensité de vécu qui pouvait être développée en fonction de ces formes d'articulation. Il est à présent important de prendre une loupe grossissante pour analyser les successions de changements au regard des étapes proposées par Vas (2005) et Vas et Ingham (2002, 2004). Nous allons donc associer la proposition des trois formes d'articulation des processus de changements que nous avons présentée plus haut à l'analyse des phases proposée par Vas et Ingham. Cette association nous permettra de voir les différents cas de figure possibles dans le cadre de successions de changements (schéma 5).

5.1. PHASES DE CHANGEMENT ET ARTICULATION DES PROCESSUS

Suite à cette superposition des phases de changement identifiés par Lewin (1951), reprises par Vas (2005) aux formes d'articulation mises en évidence précédemment, divers constats apparaissent :

Schéma 5. Phases de changement et formes d'articulation



- Le changement continu, de par sa nature, ne laisse pas apparaître de manière nette les trois séquences d'initiation, d'activation et de consolidation. Les trois étapes sont difficiles à

distinguer car les évolutions s'effectuent en souplesse, de manière peu perceptible et ne concernent en général que des changements de petite envergure.

- Les changements discontinus font ressortir, pour leur part, des phases bien déterminées, avec un laps de temps et d'assimilation assez long entre les deux changements. Ce cas de figure ne semble pas poser de difficultés majeures, ce, même si la phase de consolidation est considérée comme chaotique, dans la mesure où cette dernière phase de chaos aura le temps de s'atténuer ou de laisser les acteurs s'y adapter.

- Les changements séquentiels concernent les changements organisationnels qui interviennent les uns à la suite des autres. S'ils sont très bien menés et évalués, ils peuvent s'effectuer sans dégâts majeurs. Cependant, il convient de bien évaluer la phase de consolidation du premier changement qui est qualifiée de chaotique, afin qu'elle ne dure pas plus que prévu initialement (ce qui est rarement le cas) et ne vienne pas empiéter sur la première phase du second changement qui, elle, est de nature planifiée.

- Les changements enchevêtrés constituent à nos yeux l'entrée dans la zone de turbulences des successions de changements organisationnels. Deux types d'enchevêtrement peuvent se produire. Le premier type montre l'activation du premier changement, pendant l'initiation planifiée du second changement. Aussi, la consolidation, considérée comme chaotique, se produira durant la période d'activation du second changement, qui est elle considérée comme une phase de type politique. Le second type superpose la phase de consolidation du premier changement à celle d'initiation du second changement. Les changements séquentiels peuvent, nous l'avons évoqué, rejoindre ce cas de figure si les durées des phases sont mal évaluées. Ce qui entraînera vraisemblablement des difficultés de gestion du changement, car les phases chaotiques sont considérées comme très intenses.

Ainsi, les deux changements peuvent être enchevêtrés différemment en fonction du décalage temporel entre eux. Les cas de gestion du changement provoqués sont de fait à chaque fois uniques.

Ces formes de changements enchevêtrés, qui sont certainement les formes les plus fréquentes menées par les structures (de manière consciente ou non, intentionnelles ou pas) amènent certaines remarques :

- Elles représentent les changements organisationnels les plus difficiles à mener, car plusieurs phases doivent être menées de front.

- Ces phases étant de natures différentes (planifié, politique ou chaotique), elles n'exigent pas les mêmes procédés de mise en œuvre. Or ceux-ci peuvent se révéler incompatibles s'ils sont additionnés et appliqués au même moment dans la structure.
- De plus, les phases d'initiation, d'activation et de consolidation peuvent être de durées différentes en fonction du changement, et évoluer ou se modifier en fonction du déroulement de ce changement (grèves, négociations difficiles, modification légale, ...)
- Enfin, ces phases peuvent encore différer en fonction des catégories d'acteurs qui vivent le changement (voir schémas 6 & 7).
- Le cinquième et dernier type de changements concerne les changements superposés. Ces changements consistent, *a priori*, en la superposition parfaite, à l'occasion de deux changements de grande envergure, des trois phases d'un processus de changement. Ce type de superposition de changements, qui ne relève pas de la succession de changements, ne semble pas des plus usités. En effet, ce sont indiscutablement les cas qui semblent les plus difficiles à gérer, même si les dirigeants qui les mettent en place peuvent considérer qu'à opérer un changement d'envergure, autant en faire passer deux. De plus, les phases peuvent connaître des décalages au cours des processus et l'importance de mener deux changements simultanés peut renforcer la résistance au changement et en provoquer l'échec.

5.2. PHASES DE CHANGEMENT, ARTICULATION DES PROCESSUS ET ACTEURS ORGANISATIONNELS

Un autre point nous paraît influencer les phénomènes de changements organisationnels. En effet, nous considérons que trois types d'acteurs sont au cœur des organisations associatives ; les dirigeants, les bénévoles et les salariés. Dans un processus de changement, trois catégories de personnes entrent en ligne de compte (cf. schéma 6). Nous avons qualifié les premiers de « concepteurs du changement ». Ils se situent en haut de la pyramide et sont le Président de l'association et le Directeur. Ce sont eux qui vont penser le changement et en être à l'origine de manière directe ou non (décision interne ou application de décision externe à l'organisation). Ils vont réfléchir à l'opportunité et à un éventuel changement et le soumettre ensuite pour débat et approbation au niveau inférieur de la pyramide.

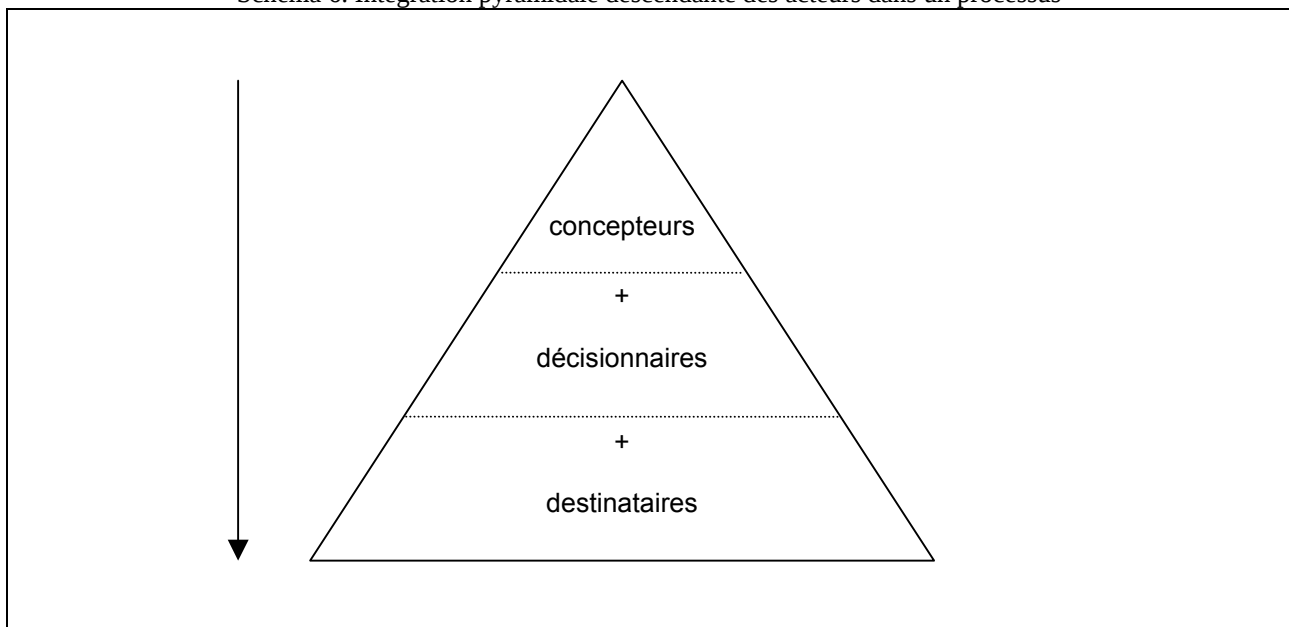
Viennent ensuite les « décisionnaires du changement » qui sont les administrateurs (y compris le président et le directeur). C'est à leur niveau que la décision politique va être prise ainsi que la manière dont doit, en théorie, se dérouler le ou les processus de changement. C'est une fois que

les décisionnaires auront finalisé le projet de changement que les bénéficiaires en seront informés.

Au bas de la pyramide se situent les « destinataires du changement ». Ce sont principalement les salariés, mais également les administrateurs, le directeur et le Président. Les « destinataires » du changement concernent toutes les catégories de personnes, car le processus de changement s'applique aux salariés dans la mesure où ils sont les premiers attributaires de ce changement, mais également aux dirigeants (président, directeur et administrateurs) dans la mesure où ils « bénéficient » de la mise en œuvre de leur politique pour la bonne marche de la structure.

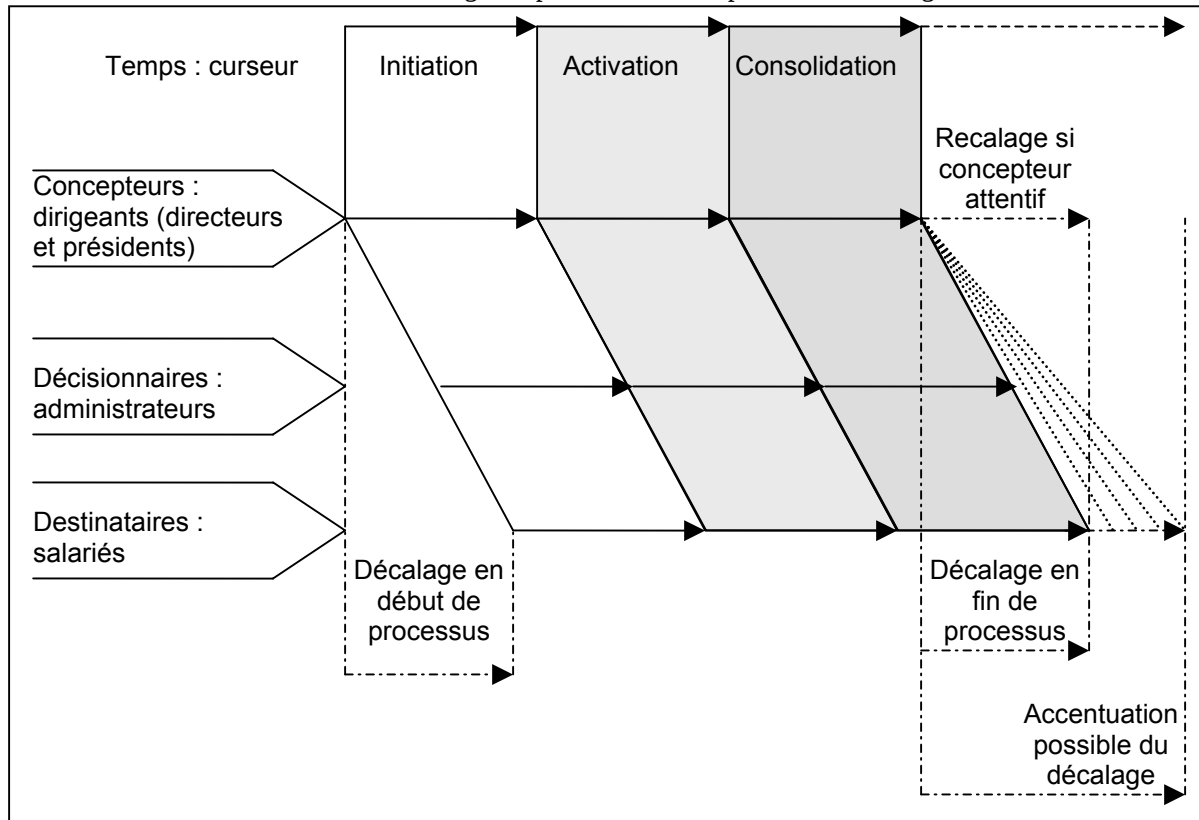
Ainsi, le sommet de la pyramide concerne les dirigeants, le milieu de la pyramide inclue les dirigeants et les bénévoles et la base de la pyramide concerne les dirigeants, les bénévoles et les salariés.

Schéma 6. Intégration pyramidale descendante des acteurs dans un processus



Or, si l'on considère qu'il y a des « concepteurs » des « décisionnaires » et des « destinataires » d'un changement, on peut alors aisément imaginer que les phases de processus peuvent être décalées dans le temps, selon que l'on relève de l'une ou l'autre des trois catégories. Deux cas de figure peuvent alors se produire (schéma 7).

Schéma 7. Décalage temporel au cours du processus de changement

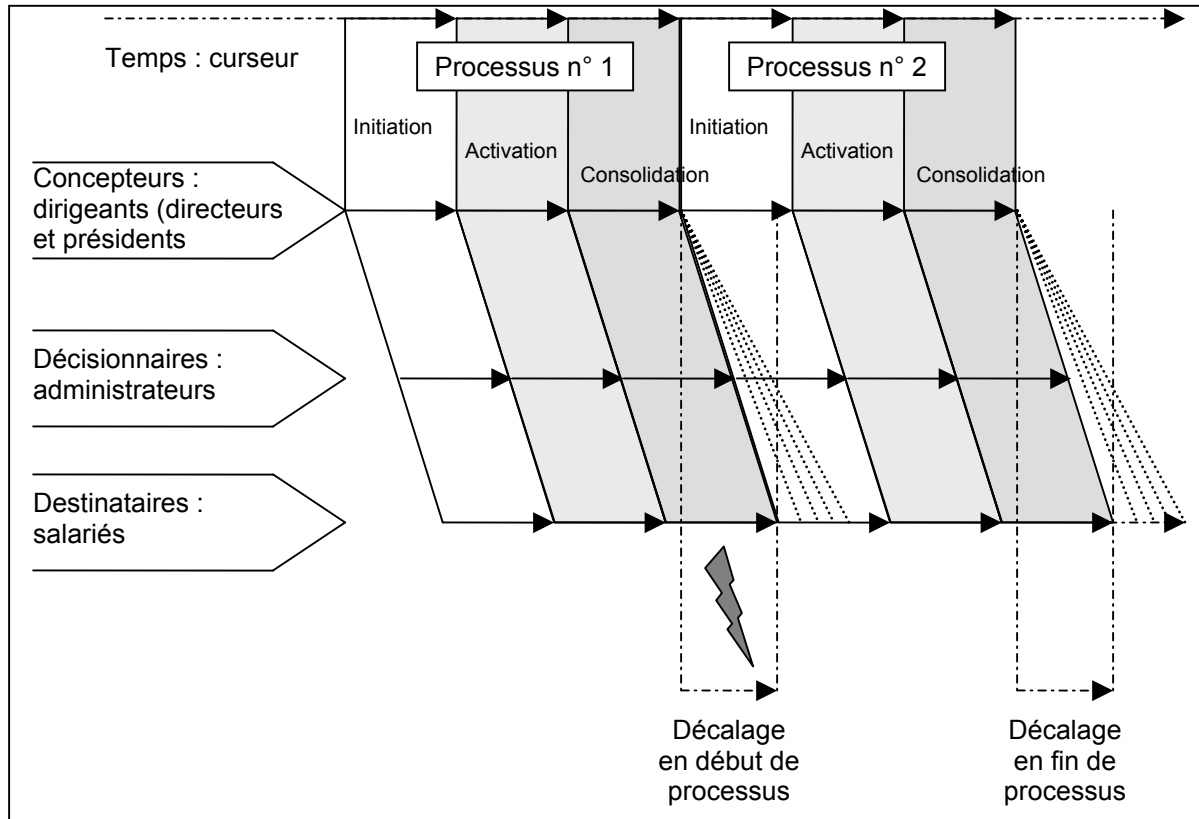


Ce schéma montre que l'on sera concerné plus tard par le processus de changement si l'on est bénéficiaire que si l'on est concepteur du changement. Autrement dit, les salariés seront concernés plus tardivement par le processus de changement que le président et le directeur.

Un décalage temporel s'opèrera alors entre les concepteurs et les destinataires. Si les décisionnaires sont attentifs au curseur des salariés dans le temps et calquent leur durée de phase de consolidation sur celle des salariés, cela rallongera d'autant la durée du processus vécue par les concepteurs. Néanmoins, même si le processus est plus long que prévu initialement, le changement organisationnel aura plus de chances d'être opéré avec succès.

Un second cas de figure peut se produire, et expliquer pour partie certains échecs de gestion de changements organisationnels. (schéma 8). Il rejoint l'idée développée par Delavallée (2003, p. 145) selon laquelle « depuis deux bonnes décennies déjà, la fréquence du changement, c'est à dire le temps entre deux évolutions de l'environnement qui par leur nature et leur ampleur nécessitent un changement d'organisation, ne cesse de se contracter, jusqu'à parfois devenir inférieur à la durée du changement lui-même. »

Schéma 8. Décalages temporels cumulés lors d'une succession de changements



Dans ce cas, les concepteurs considèrent que le processus de changement est terminé après ce qu'ils estiment être leur phase de consolidation, sans penser ni considérer que les phases des destinataires, ayant débuté plus tard sont « en retard » sur leur agenda. Ainsi, il pourra se produire que le président et le directeur considéreront le processus de changement comme quasiment terminé, alors même que les salariés seront encore en phase de consolidation. Ce décalage des phases des salariés par rapport à celle des dirigeants ainsi que la vitesse d'inertie prise par le changement contribuent à la vision et à la qualification « chaotique » de la phase de consolidation du changement.

Ce phénomène sera d'autant plus accentué que les concepteurs, persuadés d'avoir terminé un processus de changement, prévoient d'en initier un suivant. Nous rejoignons alors les cas développés plus haut dans le cadre des successions de changements. C'est bien là l'écueil à éviter pour les concepteurs du changement.

CONCLUSION

Ainsi, nous avons vu que de très nombreux cas de figure peuvent voir le jour en matière de changements et surtout de succession de changements organisationnels. Les difficultés rencontrées au cours des divers processus seront accentuées par la durée de chaque phase qui peut varier au cours du changement ou être mal évaluée et anticipée. De fait, plus les changements seront enchevêtrés ou superposés, plus les cas de figure seront difficiles à résoudre et plus l'intensité de la succession de changements sera forte. Il semble qu'il y ait une corrélation forte entre l'intensité de la succession de changements et l'importance de leur enchevêtrement.

Enfin, l'enchevêtrement des changements ou leur superposition a de fortes probabilités de semer la confusion dans l'esprit du bénéficiaire (notamment le salarié) qui a au contraire besoin de bien identifier chaque changement, d'en connaître les objectifs, les raisons, et les implications tant personnelles qu'organisationnelles. Or, ces paramètres seront brouillés si deux changements d'envergure ne se produisent pas à assez de distance l'un de l'autre.

Ce sont autant de réflexions à prendre en compte au niveau stratégique afin de gérer une succession de changements dans les meilleures conditions.

REFERENCES

- Abrahamson, E. (2000). Change without Pain. *Harvard Business Review*, Juillet-Août, vol. 78, n° 4, p. 75-79.
- Abrahamson, E. (2004). *Change Without Pain: How Managers Can Overcome Initiative Overload, Organizational Chaos, and Employee Burnout*. Boston : Harvard Business School Press.
- Amburgey, T. L., Kelly, D. et Barnett, W. P. (1993), Resetting the clock: The dynamics of organizational change and failure, *Administrative Science Quarterly*, mars, 38 : 1, 51-73.
- Avital, M. (2000), Dealing with time in social inquiry: A tension between method and lived experience, *Organization Science*, 11, 665-673.
- Batsch, L. (1997), Temps et gestion, in : Simon Y. et Joffre P. *Encyclopédie de gestion*. Paris : Economica, tome 3, 3303-3309.
- Bayad, M. (1999). Le management des associations. *Gestion 2000*, n° 2, p. 3-119.
- Bayle, E. (2000). La mesure de la performance des organisations à but non lucratif : proposition d'une nouvelle méthode appliqué aux fédérations sportives nationales. *Gestion 2000*, sept.-oct., n° 5, p. 73-99.
- Beckhard, R. (1969), *Organizational Development: Strategies and Models*, Reading : Addison Wesley. Traduction française : *Le développement des organisations, stratégies et modèles*, Paris : Dalloz, 1975.
- Beer, M. (1976), The technology of organization development, in Dunnette M. (Ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago : Rand McNally, 937-994.

- Benazet, P., Carles, J., Igalens, J. Peyre, A. (1999). *Gestion des entreprises sociales, associations et établissements sociaux*. Paris : La lettre du cadre territorial, coll. « Dossiers d'experts ».
- Bennis, W. (1969), *Organizational Development: Its Nature, Origins, and Prospects*, Reading : Addison-Westley. Trad. française : *Le développement des organisations*, Paris : Dalloz, 1970.
- Bergh, D. D. (1993a), Watch the time carefully: The use and misuse of time effects in management research, *Journal of Management*, 19, 683-705.
- Bergh, D. D. (1993b), Don't 'waste' your time! The effects of time series errors in management research: The case of ownership concentration and research and development spending, *Journal of Management*, 19, 897-914.
- Bergh, D. D. et G. F. Holbein (1997), Assessment and redirection of longitudinal analysis: Demonstration with a study of the diversification and diversification relationship, *Strategic Management Journal*, 18, 557-571.
- Boulte, P. (1991). *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*. Paris : PUF
- Braganza, A. et A. Myers (1997), Issues and dilemmas facing public and private sector organisations in the effective implementation of BPR. Working paper, Cranfield : Cranfield School of Management.
- Bridges, W. (1991), *Managing Transitions. Making the Most of Change*, Reading : Addison-Wesley.
- Child, J. (1972), Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6 : 1, 2-22.
- Claveau, N., Martinet, A.-C., Tannery, F. (1998). Formes et ingénierie du changement stratégique. *Revue Française de Gestion*, n° 120, p. 70-87.
- Cornet, A. (2000), Reconfigurer une organisation : un projet rempli d'embûches et de contradictions, *Revue Travail-Emploi-Formation*, n°s 1-2, 107-120.
- Crozier, M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris : Seuil.
- Cyert, R. M. et J. G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Dayan, A. (coord.), (1999), *Manuel de gestion*. GRH et changement organisationnel, livre 6, gestion des ressources humaines, 2, chap. III, 351-364.
- Delavallée, E. (2003), Les méthodes de gestion du changement organisationnel, in Allouche, J. (coord.) *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris : Vuibert, 145-155.
- Etzioni, A. (1961), *Comparative Analysis of Complex Organization*, New York : Free Press.
- George, J. M. et G. R. Jones (2000), The role of time in the theory and theory building. *Journal of Management*, 26, 657-684.
- Giddens, A. (1979), *Central Problems in Social Theory: Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis*, Berkeley : University of California Press.
- Haeringer, J., Traversaz, F. (2001). *La dirigeance associative*. Paris : Dunod.
- Hafsi, T. et C. Demers (1991), *Le changement radical dans les organisations complexes : le cas d'Hydro-Québec*, Montréal : Gaëtan Morin.
- Hay, G. K., Beattie R. S., Livingstone R., Munro P. (2001). Change, HRM, and the voluntary sector. *Employee Relations*, vol. 23, n° 3, p. 240-256.
- Laville, J.-L. (2003). La pluralité des ressources humaines dans les associations. In : Allouche, J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Paris : Vuibert, p. 83-91.
- Laville, J.-L., Sainsaulieu, R. (dir.) (1997). *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*. Paris : Desclée de Brouwer.

- Levitt, B. et J. G. March (1988), Organizational learning, in Scott, W.R. et J. Blake (dir.), *Annual Review of Sociology*, 14 : 319-340.
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, New York : Harper and Row. Traduction française : Décisions de groupe et changement social, in Lévy (dir.). *Psychologie sociale. Textes fondamentaux*, Paris : Dunod, 1978, 498-519.
- Louart, P. (2003), Les acteurs de la GRH, in Allouche, J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris : Vuibert, 641-656.
- Louart, P., Greenan, N., Bernoux, P. et F. Rowe (2003), Débat transversal : le changement organisationnel, in Allouche, J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris : Vuibert, 156-171.
- Mosakowski, E. et C. P. Earley (2000), A selective review of time assumptions in strategy research, *Academy of Management Review*, 25, 796-812.
- Perret, V. (1994), *Les difficultés de l'action intentionnelle de changement : dualité de l'action et ambivalence des représentations*, thèse de doctorat en sciences de gestion, DMSP, Université Paris-IX Dauphine.
- Pettigrew, A. M. (1987), Context and action in the transformation of the firm, *Journal of Management Studies*, 24 : 6, 649-670.
- Pettigrew, A. M. (1990), Longitudinal field research on changes. Theory and practice, *Organization Science*, 1 : 3, 267-291.
- Pettigrew, A. M. et R. Whipp (1993), *Managing Change for Competitive Success*, Oxford : Blackwell Edition.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. et K. S. Cameron (2001), Studying organizational change and development: Challenges for future research, *Academy of Management Journal*, août, 44 : 4, 697-713.
- Pfeffer, J. (1981), *Power in Organizations*, Marshfield, Mass : Pitman.
- Pichault, F. (2003), Andrew Pettigrew : le cadre d'analyse contextualiste, in Allouche, J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris : Vuibert, 1753-1768.
- Simon, H. A. (1957), *Administrative Behavior*, New York : Mac Millan.
- Starbuck, W. H. (1983), Organizations as action generators, *American Sociological Review*. 48, 91-102.
- Starbuck, W. H., Greve, A. et R. Hedberg (1978), Responding to crises, *Journal of Business Administration*, 9, 111-137.
- Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J., Haueng, A. C. (2002). Excessive Change: Coping Mechanisms and consequences. *Organizational Dynamics*. vol. 31, n° 3, p. 296-312.
- Tessier, R. et Y. Tellier (1973), *Changement planifié et développement des organisations*, Montréal : Editions de l'IFG.
- Tessier, R. et Y. Tellier (1992), *Changement planifié et développement des organisations*, 8, Méthodes d'intervention, développement organisationnel. Sillery (Québec) : Presses de l'Université du Québec.
- Thibaudon, Y. (2002). Pratiques de gestion des ressources humaines dans les associations. *CNR-IUT, Le Creusot*, tome 1, p. 467-473.
- Valéau, P. (1998). *La gestion des volontaires dans les associations loi 1901 : un passage par les contingences de l'implication*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE de Lille.
- Valéau, P. (1999). La gestion de l'autonomie avec les autres formes de coordination : l'expérience des associations. In : *La GRH : contrôle et autonomie*. Actes du 10ème Congrès de l'AGRH, tome 1, p. 961.

- Vandangeon-Derumez, I. (1998), La dynamique des processus de changement, *Revue Française de Gestion*, n° 120, 120-138.
- Vas, A. (2005), Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique, *Management International*, 9 : 2, 21-36.
- Vas, A. et M. Ingham (2002), *Towards a Multi-paradigmatic Analysis of Organisational Change Processes : a Case Study Approach*, IAG, Université Catholique de Louvain.
- Zajac, E., Kraatz, M. S., Bresser, R. F. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, n° 2, p. 429-453.