

Pour une vision holiste du changement : conceptualisation théorique

Auteur : Naoufel Remili

**Affiliation : Doctorant / Chargé de cours à l'université du Québec à
Montréal**

Adresse Postale : 4301, rue de la Roche, app 405

H2J 3H8, Montréal (QC), Canada

Adresse électronique : jazz1056@yahoo.fr

Téléphone : 15145250629

Fax : 15149331807

Résumé :

Les changements stratégiques constituent une problématique centrale dans les organisations, ce qui explique l'intérêt important véhiculé dans la littérature. Cependant, la plupart des recherches qui portent sur le sujet demeurent généralement des démarches fragmentées, voir réductionnistes, qui s'intéressent au rôle d'une ou de certaines variables particulières. L'objectif de ce travail est de tenter de proposer une approche holiste qui permettrait une vision à la fois plus riche et plus réaliste du processus du changement stratégique, une approche qui vise un objectif de compréhension plutôt que normatif. Une approche holiste entendue dans le sens où elle aborde le changement dans une approche globale où différents niveaux d'analyse sont utilisés et s'interagissent pour mieux rendre compte les choix stratégiques établis.

Concrètement cette approche permettrait d'articuler les niveaux micro (contexte interne) et macro (environnement institutionnel) à travers ce qu'on a appellera la dimension relationnelle qui matérialiserait l'interface entre la firme et son environnement économique-institutionnel. L'intérêt de ce travail est donc d'amorcer une réflexion théorique sur une autre façon d'aborder le changement stratégique. Un changement, qui par sa nature, ses caractéristiques et ses répercussions, nécessite à notre avis des démarche plus complexes et une approche plus globale.

L'autre contribution de ce travail est de mettre en exergue le concept de dimension relationnelle qui rend compte des relations de l'entreprise avec ses différents partenaires d'affaires, qui prennent place au sein de un ou plusieurs réseaux, concept enrichi par la théorie des parties prenantes. Notre travail vise une meilleure compréhension du processus du changement sans prétention de généralisation, l'amélioration des façons de faire et une mise en exergue des dimensions importantes qui permettraient d'élargir les opportunités et d'atténuer l'impact des menaces.

Mots clés : changement stratégique, approche holiste, dimension relationnelle.

Pour une vision holiste du changement : conceptualisation théorique

Résumé :

Les changements stratégiques constituent une problématique centrale dans les organisations, ce qui explique l'intérêt important véhiculé dans la littérature. Cependant, la plupart des recherches qui portent sur le sujet demeurent généralement des démarches fragmentées, voir réductionnistes, qui s'intéressent au rôle d'une ou de certaines variables particulières. L'objectif de ce travail est de tenter de proposer une approche holiste qui permettrait une vision à la fois plus riche et plus réaliste du processus du changement stratégique, une approche qui vise un objectif de compréhension plutôt que normatif. Une approche holiste entendue dans le sens où elle aborde le changement dans une approche globale où différents niveaux d'analyse sont utilisés et s'interagissent pour mieux rendre compte les choix stratégiques établis.

Concrètement cette approche permettrait d'articuler les niveaux micro (contexte interne) et macro (environnement institutionnel) à travers ce qu'on a appellera la dimension relationnelle qui matérialiserait l'interface entre la firme et son environnement économico-institutionnel. L'intérêt de ce travail est donc d'amorcer une réflexion théorique sur une autre façon d'aborder le changement stratégique. Un changement, qui par sa nature, ses caractéristiques et ses répercussions, nécessite à notre avis des démarche plus complexes et une approche plus globale.

L'autre contribution de ce travail est de mettre en exergue le concept de dimension relationnelle qui rend compte des relations de l'entreprise avec ses différents partenaires d'affaires, qui prennent place au sein de un ou plusieurs réseaux, concept enrichi par la théorie des parties prenantes. Notre travail vise une meilleure compréhension du processus du changement sans prétention de généralisation, l'amélioration des façons de faire et une mise en exergue des dimensions importantes qui permettraient d'élargir les opportunités et d'atténuer l'impact des menaces.

INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années environ, on assiste, souvent inquiets, à une vague incessante de restructurations et de transformations qui ont changé le visage de l'environnement dans lequel opèrent les organisations. Ainsi, dans ce contexte d'incertitude et d'instabilité, marqué par la globalisation des marchés et le progrès technologique, l'entreprise actuelle se doit de s'adapter continuellement et d'opter, le cas échéant, pour des changements plus prononcés et plus importants. C'est ce qu'on appelle généralement les changements stratégiques, des changements qui, selon Hafsi et Fabi (1997) «touche[nt] soit le contenu (objectifs, appréciation de l'environnement et nature et disponibilité des ressources et du savoir-faire), soit le processus (structure, systèmes, culture et valeurs), de manière à modifier de manière durable la performance de l'organisation, et qu'il est perçu comme une rupture par les personnes clés de l'organisation».

L'aspect critique et décisif de ces changements explique l'intérêt certain que suscite ce sujet dans la littérature portant sur les théories des organisations. Cependant, les différentes théories ou perspectives dont regorge cette littérature s'intéressent presque exclusivement à l'organisation comme niveau d'étude et d'analyse. Ceci paraît logique compte tenu de ce qu'a toujours véhiculé et valorisé la théorie des organisations à savoir les concepts d'organisation et d'environnement. Entre temps, le dernier quart du siècle a été le théâtre d'un nombre important d'alliances, de fusions et d'acquisitions dans un contexte de restructuration et de concentration des réseaux de distribution. Les différentes formes de collaboration entre entreprises prennent de l'ampleur et le réseau devient une configuration stratégique de plus en plus incontournable. En fait, face à la complexité croissante de l'environnement, de plus en plus d'entreprises se rendent compte qu'elles ne peuvent y réagir de façon efficace toutes seules, elles doivent travailler ensemble avec d'autres partenaires pour y parvenir.

D'un autre côté, le deuxième élément qu'on constate en regardant la littérature stratégique, c'est que le changement peut émaner aussi bien de l'interne que de l'externe. Cependant, ce qui est intéressant à relever c'est que, quelle que soit l'origine du changement, de nombreuses théories s'accordent sur l'idée que le changement résulte en fait d'une certaine tension entre l'environnement interne et les facteurs externes. (Greenwood et Hinings, 1996 ; Van de Ven et Pool, 1995). Une meilleure compréhension de la dynamique du changement devra donc prendre en considération aussi bien le niveau organisationnel qu'environnemental ou institutionnel. Nous partageons, de notre côté, cette idée tout en pensant qu'il manque un

élément qui permettrait de mieux conceptualiser cette vision. En effet, on estime que l'efficacité d'un tel exercice passe inéluctablement par la prise en compte de ce qu'on peut appeler la dimension relationnelle donc les relations de l'entreprise avec ses différents partenaires d'affaires, qui prennent place au sein de un ou plusieurs réseaux. Les différents modèles traitant du changement doivent donc intégrer cet aspect qui a été souvent négligé, même si on peut retrouver les germes d'une telle approche dans les théories de la dépendance des ressources et certains courants institutionnels.

LES FONDEMENTS D'UNE APPROCHE MULTIDIMENSIONNELLE :

La prise en compte de la dimension relationnelle pourrait donc permettre un meilleur lien entre les niveaux d'analyse micro et macro. Rares sont les recherches qui ont explicitement intégré cette dimension dans leur explication du changement comme le travail de Astley et Van de Ven (1983). Par contre on retrouve dans la littérature quelques écrits qui ont proposé des démarches de compréhension du changement qui intègrent différents niveaux d'analyse.

Pettigrew (1985) par exemple propose une approche globale abordant le changement à travers son triptyque : contexte, contenu, processus. Ces trois éléments étant interdépendants les uns des autres et permettent, selon lui, une meilleure compréhension de cette problématique. Les propos suivants cités dans Hafsi et Fabi (1997) illustrent sa vision des choses tout en laissant entrevoir la complexité de la tâche : «prenez garde à la grande théorie du processus, ou mieux encore du changement social et organisationnel. Cherchez la continuité et le changement, les patterns et les comportements idiosyncratiques, les actions des individus et des groupes à différents niveaux organisationnels, et les processus de structuration. Donnez à l'histoire et aux arrangements sociaux l'occasion de vous révéler leur désordre».

De leur côté, Baum et Singh (1994) proposent, à travers leur excellent livre : «Evolutionary Dynamics of Organizations», une approche qui valorise l'interaction entre différents niveaux d'analyse. Ils conceptualisent l'évolution organisationnelle comme: «the complex interplays between two kinds of processes, interaction and replication, acting on two kinds of entities, ecological and genealogical¹ at a variety of levels of organization...The elements of these two entities interact, regulating change within one another, and, as by-

¹ L'aspect écologique englobe l'échange de ressources et la transformation et l'aspect généalogique concerne la conservation et le transfert des compétences et des connaissances organisationnelles ainsi que la culture et l'histoire propre de l'organisation.

products, create the patterns of organizational evolution». (voir également Kanter, Stein et Jick, 1992).

L'objectif de ce travail est donc de tenter d'amorcer une réflexion sur une vision holiste du changement, qui viendrait s'opposer à des démarches plus fragmentées qui s'intéressent au rôle d'une ou de certaines variables particulières. Certes, ces approches sont pertinentes, mais l'avantage d'une vision holiste est de présenter, à notre avis, une description plus réaliste de la vie des organisations. Évidemment, l'objectif n'est pas de rendre compte de la totalité des variables qui s'interagissent dans le processus du changement. Il s'agit là d'une tâche extrêmement compliquée, mais plutôt de proposer une certaine façon de voir le changement qui tienne compte de variables clés de ce processus et surtout qui permet d'articuler le micro et le macro dans une démarche globale en intégrant la dimension relationnelle. Une approche holiste (Barnard, 1938, Andrews, 1971 ; Hafsi, 1997) entendue dans le sens où elle aborde le changement dans une approche globale où différents niveaux d'analyse sont utilisés et s'interagissent pour mieux rendre compte des choix stratégiques élaborés. Dans ce qui suit on présentera les trois niveaux d'analyse qui fondent cette approche et ensuite nous développerons notre point de vue quant à ce qu'on peut appeler une vision holiste du changement.

LE NIVEAU INSTITUTIONNEL

Le courant institutionnel suscite aujourd'hui un intérêt certain et un engouement remarquable au niveau des théories des organisations. Il est probable que la diversité des courants théoriques qui le traversent joue pour beaucoup dans cette situation, d'autant plus que cela semble apporter divers éclaircissements au niveau des connaissances. De ce fait, les théories institutionnelles se présentent aujourd'hui comme un facteur incontournable de la compréhension des organisations et de leurs stratégies comme le notent Hinings et Greenwood (1988) : «If one is to understand the tracks that organizations follow through time then a more thorough understanding of the institutional setting has to be achieved than is often the case in contemporary organization theory...the underlying thesis is that there are key aspects of sectors, populations or institutional settings that have to be understood because of the way they bind a set of factors together to produce particular outcomes».

Dans ce qui suit, l'accent est mis sur l'environnement comme institution, plutôt que l'organisation comme institution, infusée de valeurs (Selznick, 1957) qu'on va aborder

ultérieurement, au niveau du deuxième courant. En effet, les institutions constituent un élément incontournable de l'environnement de toute firme, elles fournissent en même temps, des guides et des ressources pour agir ainsi que des prohibitions et contraintes à l'action. Malgré qu'elles soient destinées à fournir une stabilité et un ordre, les institutions entreprennent le changement, aussi bien incrémental que révolutionnaire (Scott, 2001). Il s'agit là d'une évolution réelle dans la mesure où les théories institutionnelles ont pendant longtemps valorisé les idées de stabilité. Dans ce débat, Hinings et Greenwood (1996) s'opposent notamment à Bulckho (1994) qui estime que la théorie institutionnelle explique la stabilité et les similitudes, en affirmant qu'elle peut constituer une excellente base pour rendre compte et expliquer les changements.

En fait, l'évolution de la théorie institutionnelle à travers ce qu'on appelle l'ancien, le Néo et enfin le nouvel institutionnalisme, est marquée par la valorisation des problématiques du changement, mais dans un contexte assez particulier, celui où on valorise aussi une dialectique changement-stabilité qui renvoie à une sorte d'«hétéromorphisme» et où on voit apparaître des concepts tel que «champ institutionnel» et «entrepreneur institutionnel» (DiMaggio, 1991). Cet hétéromorphisme qui demeure très lié aux fondements institutionnels, se présente comme une alternative au concept d'«isomorphisme» (DiMaggio and Powell, 1983) qui a été la prémisse de base du Néo-institutionnalisme, en expliquant l'homogénéité des pratiques et des structures au sein d'un secteur donné. D'après DiMaggio and Powell (1983), l'isomorphisme peut être défini comme étant «a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions», et cet isomorphisme met en avant une hypothèse de base qui suggère que les organisations se concurrencent non seulement pour des ressources tangibles et des clients mais également pour s'approprier du pouvoir politique et de la légitimité aussi bien sociale qu'économique.

Tout cela pour dire que les théories institutionnelles ont longtemps mis l'accent sur la stabilité et l'ordre et que c'est à partir des critiques qui lui ont été adressées qu'elles ont commencé à s'intéresser au changement, parce qu'il faut l'avouer il s'agit là de tout un changement de paradigme. En effet, pendant longtemps, le changement était perçu comme risqué et difficile et le statut-quo était privilégié. Dans ce contexte, le concept de légitimité devient central et constitue l'objectif à atteindre ; les pressions d'isomorphisme réfèrent ainsi aux influences exercées par un ensemble d'acteurs institutionnels visant la conformité aux règles et aux comportements socialement acceptés (Scott, 2001). Il faut dire que du point de

vue institutionnel, ce qui motive le comportement humain et organisationnel dépasse la simple optimisation économique et prend en considération la justification sociale et les obligations qui s'y rattachent (Zukin et DiMaggio, 1990).

Cette conformité, de plus en plus indispensable, aux attentes sociales est censée à ce niveau contribuer au succès et à la survie de l'organisation (Oliver, 1991) et devient donc un mobile pour le changement. En d'autres termes, nous estimons que pour comprendre le processus du changement, et particulièrement les changements stratégiques, il est essentiel d'aller au-delà des considérations économiques pour inclure les aspects institutionnels.

L'organisation se conforme ainsi parce qu'elle est récompensée à travers la reconnaissance, la légitimité et par un accès plus facile aux ressources (Scott, 1987). Cependant, une telle homogénéité ne peut durer longtemps et ne peut profiter logiquement à toutes les organisations dans un secteur donné, parce qu'il va y avoir des acteurs qui ne seront plus satisfaits de leur position et qui rechercheront ainsi le changement. Ce constat se retrouve notamment dans le travail de Phillips, Lawrence, et Hardy (2000) dont l'objectif est d'étudier les interactions entre les modes de collaboration entre firmes et la dynamique du champ institutionnel. Ainsi, ils suggèrent que : «Organizations that occupy low-status positions will be most highly motivated to change the rules of the field , while those occupying high-status positions will be more likely to be satisfied with the status quo».

On retrouve la même idée, plus développée, quelques années auparavant dans l'excellent travail de Leblebici et al. (1991) qui propose un modèle explicatif du changement institutionnel dans le contexte historique de l'industrie américaine de la radiodiffusion. Au-delà, de ce secteur particulier, le modèle proposé peut s'avérer pertinent à différents niveaux de changement. Ainsi, les auteurs proposent un processus qui comprend différentes étapes :

1. Dans chaque stade d'évolution d'une industrie, il y a différentes alternatives pour organiser les interdépendances entre les différents acteurs en présence. Pour chaque alternative, cette organisation spécifie les relations entre les membres, les acteurs principaux, les ressources critiques et les facteurs clés de succès.
2. De nouvelles pratiques qui évoluent vers des conventions sont introduites par des joueurs avant-gardistes (fringe players) qui cherchent à résoudre des problèmes qu'ils rencontrent lorsqu'ils essayent de tirer de la valeur de leurs transactions, ainsi que pour faire face aux pressions de la concurrence.

3. Ces conventions vont entraîner une sorte de compétition afin de s'appropriier et de contrôler les ressources nécessaires.
4. La concurrence s'intensifie et encourage les joueurs principaux à adopter ces conventions et à mesure que cela se réalise ces pratiques s'institutionnalisent et acquièrent une certaine légitimité.
5. Ceci amène un changement au niveau de l'organisation du champ interorganisationnel, un nouveau pattern dominant prend place et avec lui d'autres ressources critiques, d'autres facteurs clés de succès, d'autres types de relations et possiblement d'autres acteurs dominants. «New conventions reorganize a field's pattern of transactions away from its central institution».

Cependant, ce qui est essentiel à ce niveau c'est que ce désir de changement va demeurer très lié au cadre institutionnel dans lequel opère l'organisation, ce qui nous ramène au concept d'«hétéromorphisme» et à la dialectique continuelle changement-statut quo. De Holan et Phillips (2002) nous proposent à ce niveau, une excellente illustration de cette dialectique à travers l'étude de l'entreprise Cubaine «MagoTaplan». Ils décrivent ainsi le contexte institutionnel de l'entreprise comme étant complexe et conflictuel caractérisé par des pressions coercitives et normatives pour la stabilité et des pressions mimétiques pour le changement. Plus globalement, ils estiment qu'il s'agit là d'un exemple classique de management institutionnel : «The challenge facing the managers of MagoTaplan, then, was how to maximize their autonomy given the small window of opportunity provided by the change of heart at the highest levels. Their approach was a classic example of institutional management: They carefully managed a ceremonial front while insulating the technical core of the firm from the institutional demands of important stakeholder organizations» (DiMaggio & Powell, 1983 ; Meyer & Rowan, 1977 ; Scott, 1987 ; Thompson, 1967).

Ce qu'on suggère c'est que le statu quo peut s'avérer un facteur de déstabilisation, il porte en lui les prémisses du changement. Le succès de certaines pratiques peut donc créer des conditions qui motivent le changement, notamment quand les ressources nécessaires deviennent de plus en plus rare (Leblebici et al., 1991). La question des ressources est donc centrale dans la compréhension des changements stratégiques et donc à l'acquisition d'avantages comparatifs. Cette idée est au cœur de l'approche proposée par Oliver (1997) qui intègre à la fois les fondements de la théorie basée sur les ressources et ceux des théories institutionnelles. À travers cet article, elle suggère que la sélection et l'acquisition des

ressources critiques et le développement d'avantages compétitifs durable sont profondément influencé, au niveau individuel, organisationnel et interorganisationnel, par le contexte institutionnel des ces décisions. Ce contexte institutionnel réfère aux règles, normes et autres croyances entourant l'activité économique et qui définissent et renforcent les comportements économiques socialement acceptés.

L'apport d'Oliver au niveau de la compréhension des changements stratégiques réside dans la mise en exergue de l'existence d'une certaine dualité entre une rationalité économique et une rationalité normative. L'interaction entre ces deux types de rationalité permet de mieux comprendre les choix établis. D'un autre côté le caractère critique des ressources dans tout processus de changement nous amène à illustrer le rôle fondamental, mais encore mal conceptualisé, des réseaux dans l'acquisition, le contrôle et la recombinaison des actifs stratégiques d'une firme.

LE RESEAU ET L'APPORT DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES : LE CONCEPT DE DIMENSION RELATIONNEL :

Avec le temps, le concept de réseau n'a cessé de susciter l'intérêt et se retrouve au centre d'un nombre impressionnant de recherches. Dans son livre «la société en réseaux», Castels (1998) décrit l'importance d'une telle configuration. Il affirme ainsi que : «quelle que soit leur diversité...toutes les dispositions organisationnelles sont fondées sur des réseaux. Les réseaux forment la trame essentielle dont les organisations nouvelles sont et seront constituées. Et celles-ci pourront s'étendre dans toutes les allées de l'économie globale en s'en remettant à la puissance d'information offerte par le nouveau paradigme technologique».

Par ailleurs, au-delà de l'apport incontestable de cette configuration dans le contexte économique actuel, nous voulons aller plus loin pour montrer qu'il s'agit également d'un niveau d'analyse pertinent pour mieux comprendre le changement stratégique et sa dynamique. D'abord, il faut remarquer que même si le contexte et l'environnement ont toujours occupé une place de choix dans les écrits concernant les changements stratégiques, la démarche dominante est celle qui aborde cette problématique du point de vue de l'organisation. Ceci est totalement compréhensible, mais l'approche adoptée dans ce travail, tout en prolongeant cette façon de voir les choses, met l'accent sur le concept de l'organisation dans son système. En d'autres termes, il est suggéré que le changement stratégique ne peut prendre place efficacement ni se comprendre qu'en l'abordant dans le

contexte de l'organisation dans son milieu, mettent de l'avant ses différentes relations avec ses partenaires d'affaire, entendu dans le sens large.

Cette approche semble adaptée au type d'environnement auquel font face les entreprises aujourd'hui. En effet, l'instabilité et la complexité actuelles, rendent la prise de décisions stratégiques une tâche difficile, mettant beaucoup d'organisations dans une position de vulnérabilité par rapport à leur avenir. En réponse à cette complexité, de plus en plus d'entreprises se structurent en réseaux pour y faire face et pouvoir profiter des ressources et des compétences de chacun dans le but de mieux répondre aux exigences du marché. Le concept de «rationalité limitée» permet de justifier l'intérêt d'une telle configuration, mais au lieu de parler des limites d'un individu au sein d'une collectivité, on peut parler des limites d'une organisation au sein de son environnement, notamment pour ce qui est des informations, des ressources et du savoir-faire. L'objectif ultime demeure le développement et l'acquisition d'avantages compétitifs par rapport à la concurrence (Galaskiewicz et Zaheer, 1999).

En analysant la littérature sur les relations interorganisationnelles, Oliver (1990) identifie six raisons qui expliquent pourquoi une organisation fait le choix d'entretenir des relations durables et formalisées avec d'autres firmes. Ce choix peut ainsi viser à satisfaire certains besoins, essentiellement au niveau des ressources, exercer un certain contrôle sur ses relations d'affaire, notamment pour éviter la dépendance, mettre en œuvre différentes formes de collaboration, améliorer l'efficacité, rechercher une certaine stabilité et finalement atteindre une certaine légitimité.

En fait, ces différentes raisons qui justifient le recours aux configurations de réseaux peut se résumer par un seul objectif à savoir l'obtention, la valorisation et le contrôle des ressources critiques de toute sortes. Ceci nous ramène à ce qui a été mentionné plus haut à savoir le rôle important et stratégique du réseau dans cette quête de ressources critiques. Concrètement, il s'avère de plus en plus que le réseau, et les relations interorganisationnelles de façon plus large, fournit des opportunités, des avantages ainsi que des apports qui ne peuvent résulter du fonctionnement d'une firme toute seule. C'est dans ce sens que de plus en plus de recherches considère le réseau comme le niveau pertinent de localisation des ressources (Donada, 2001 ; Afuah, 2000 ; Lecocq et Yami 2000 ; Dyer et Singh, 1998) parce que la valeur ajoutée ou la synergie qui résulte des échanges entre les organisations à l'intérieur de ce réseau donnent lieu à des avantages uniques et souvent décisifs. C'est ce

qu'on appelle les rentes relationnelles (Lorenzoni et Lipparini, 1999 ; Dyer et Singh, 1998). Ces rentes résulteraient de la mise en commun de différentes expertises et informations, la réalisation d'investissements conjoints, la complémentarité des ressources en présence et l'adoption de mécanismes de gouvernance efficaces. Concrètement, elles sont définies comme étant : «a supernormal profit jointly generated in an exchange relationship that cannot be generated by either firm in isolation and can only be created through the joint idiosyncratic contributions of the specific alliance partners».

Par ailleurs, l'importance des réseaux pour comprendre les changements stratégiques peut intervenir à deux niveaux. D'abord, pour les entreprises qui ne sont pas conscientes de cette réalité, donc du rôle central des réseaux, elles doivent dans le futur incorporer cette dimension critique et stratégique dans leur gestion du changement. Ensuite, pour les entreprises qui sont conscientes de leur affiliation à plusieurs réseaux, elles doivent comprendre la nécessité de situer leurs décisions de changement dans un contexte plus macro prenant en considération ses différentes relations et interdépendances. Reste donc à l'organisation de bien connaître les réseaux dans lesquels elle est imbriquée car comme le souligne Morvan (1991) : «les coopérations entre firmes peuvent prendre les formes les plus diverses, des plus secrètes aux plus visibles, des plus souples aux plus contraignantes, des plus licites aux plus réprimées par la législation anti-trust».

Un réseau efficace, souvent source de valeur ajoutée, permet donc de dépasser l'analyse des relations bilatérales qui, malgré leur importance, ne rend pas compte de la complexité des multiples interdépendances entre organisations (Lecocq et Yami 2000). Plus encore, nous estimons qu'il est important d'élargir la conception «classique» du réseau pour inclure d'autres acteurs. Il serait, dans ce cas, intéressant d'enrichir ce type de configuration par les théories basées sur les parties prenantes. En d'autres termes, le réseau devrait inclure non seulement des organisations faisant partie de ce qu'on peut appeler l'environnement économique comme les fournisseurs et les sous-traitants mais également d'autres éléments de l'environnement sociétal comme les groupes de pressions. L'interdépendance étant au cœur des échanges économiques (Astley, 1984), il faut donc dépasser certaines définitions de la littérature qui n'intègrent que les «For-profit organizations» (Sydow et Windeler, 1998 ; Jarillo, 1988).

Ainsi, si on considère que les organisations actuelles sont enchâssées dans un contexte social et institutionnel donné (Granovetter, 1985) et que le changement est souvent influencé

par ces aspects alors il est primordial d'élargir la dimension relationnel aux parties prenantes. Reste à définir les modalités d'inclusion, de gestion et de gouvernance, ce qui est une tâche qui incombe à chaque entreprise selon son contexte, ses ressources et des façons de voir les choses.

Par ailleurs, pour une meilleure compréhension des changements stratégiques dans un contexte de réseaux interorganisationnels, deux propositions semblent importantes. D'abord, il serait intéressant et utile d'extrapoler la théorie de la coopération de Barnard (1938) du niveau interne à l'échelle des réseaux. Cette théorie qui se base sur trois aspects clés, se traduirait au niveau relationnel par la communication, la volonté de servir (de la part des différentes entreprises faisant partie d'un réseau) et l'existence d'un objectif commun et partagé par les différents membres. Deuxièmement, la même démarche serait également utile avec l'approche fondée sur les ressources (Barney, 1991). D'après cette théorie, les firmes sont en effet capables d'accumuler des ressources et des compétences qui se transforment en avantage sur les concurrents si elles sont rares, créatrices de valeur, non substituables et difficiles à imiter (Barney, 1991). Comme le constatent Dyer et Singh (1998), les partisans de cette approche ont oublié de considérer que les ressources critiques d'une firme peuvent s'étendre au-delà de ses frontières. Il est donc nécessaire de situer cette quête de ressources critiques au niveau relationnel surtout si on admet que la concurrence se fait désormais entre réseaux (Christopher et Towill, 2001 ; Monczka et Morgan, 1997 ; Gomes-Casseres, 1994).

Pour finir avec ce courant, il semble important d'être conscient du caractère contingent du réseau (Galaskiewicz et Zaheer, 1999), de ses frontières mouvantes et donc de son caractère changeant et évolutif (Nohria et Gulati, 1996) pour mieux cerner la problématique du changement stratégique. Les changements qui peuvent survenir à ce niveau peuvent être influencés par le contexte interne d'une firme et notamment la culture organisationnelle et le processus de création du sens qui y prend place. C'est ce courant qui va être développé dans ce qui suit.

LE NIVEAU ORGANISATIONNEL :

Le contexte interne est influencé par divers facteurs dont l'importance peut varier d'une organisation à une autre comme la répartition du pouvoir, le processus de prise de décision, la structure organisationnelle, cependant pour bâtir notre approche holiste nous avons fait le choix de s'intéresser à un aspect qui caractérise, voir personnifie une organisation, et

conditionne souvent les choix et les comportements de ses membres, et notamment les facteurs ci-dessus cités, à savoir la culture organisationnelle.

La culture fait partie de la vie de chacun d'entre nous. Elle se manifeste à différents niveaux qui semblent interdépendants (Sainsaulieu, 1987). Cependant, lorsqu'on parle de culture on se retrouve devant un dilemme, jusque là non résolu. D'une part, on a des problèmes de définition, d'opérationnalisation, de frontière et d'origine et de l'autre, on est conscient de l'importance incontournable de la dimension culturelle dans la compréhension du comportement individuel et collectif. Un de ces niveaux, est justement la culture organisationnelle, supposée caractériser une entreprise donnée tout en la différenciant des autres.

Initialement utilisé par Jacques en 1957, ce concept s'est largement développé au début des années 80, adopté par les consultants et les chefs d'entreprises comme un moyen de revitaliser l'organisation et retrouver la prospérité dans une période difficile. Cette approche fonctionnaliste qui perpétuait une logique de rationalisation supposait que si les dirigeants arrivaient à mettre en place une culture «forte» et partagée par l'ensemble du personnel, cela aurait un impact positif sur la performance organisationnelle (voir Wilkins et Ouchi, 1983). Dans cette perspective, la gestion des changements stratégiques serait beaucoup plus facile puisqu'il n'y aurait pas de résistance. Or, comme l'homogénéisation de l'organisation n'a jamais vraiment fonctionné, cette stratégie a été souvent un échec parce qu'elle simplifie trop la réalité organisationnelle. Comme le dit Martin (2002) : *«Organizational consensus, across hierarchical ranks and functional divisions, is very difficult to achieve, except with regard to values and goals (such as «quality», or «customer satisfaction»)*».

Avec le temps, cette approche fonctionnaliste a été pas mal nuancée par la suite, mais persiste encore. Dans l'une des typologies les plus citées, Martin (2002), estime que le concept de culture organisationnelle peut être abordé de trois façons différentes. D'abord, l'approche intégrationniste qui valorise l'idée d'une culture forte, unique, partagée par l'ensemble de l'organisation et qui suppose donc le consensus. Ensuite, la perspective différenciationniste, qui tout en croyant dans un minimum de valeurs partagées, met l'accent sur l'existence de diverses sous-cultures expliquant ainsi les conflits et les différences. Finalement, on retrouve la perspective de fragmentation qui met en exergue les notions d'ambiguïté, de complexité, voir d'inconsistance de la culture organisationnelle. Cette typologie est utile et malgré les critiques qu'on peut lui adresser, elle permet de rendre compte

de la richesse et de la diversité des approches et des points de vues. Nous estimons néanmoins que ces trois perspectives sont complémentaires et prises ensemble elles permettent une vision plus réaliste de la vie organisationnelle.

Justement, c'est cette vision plus réaliste qu'il nous faut lorsqu'on aborde la relation entre la culture et les changements stratégiques. En effet, souvent les cadres qui ont la mission d'élaborer et de mettre en place ces changements négligent souvent l'aspect culturel de ces modifications en mettant l'accent sur les structures, les systèmes de contrôle et les nœuds de pouvoirs. Or, plus un changement est important, notamment en terme d'envergure et de profondeur, plus l'alignement des différentes manifestations culturelles est nécessaire. C'est pour cette raison que nombre de changements stratégiques supposent et nécessitent des changements culturels pour être efficaces, et ce même si certains auteurs parlent de l'importance des traditions comme support à tout changement. Cependant, les changements culturels sont de l'avis de plusieurs une tâche extrêmement complexe et périlleuse. Changer des valeurs, des croyances et des façons de voir le monde qui sont enracinées dans les routines et les comportements est un processus qui peut être long, délicat et difficile à mener. Dans le cas contraire, où on essaye de mettre en œuvre des changements importants mais en se référant à la culture existante, les répercussions peuvent être négatives, Johnson (1997) parle à ce niveau de «dérive stratégique».

Cette dérive proviendrait donc d'une inadéquation entre la culture organisationnelle et les besoins émanant de l'environnement externe. Pour mieux expliquer ce point, il faut signaler que quelle que soit la perspective de la culture qu'on peut avoir, il existe souvent un minimum de croyances et de valeurs partagées au sein d'une organisation. Parallèlement à ce noyau dur, les individus peuvent avoir différentes façons de voir le monde. Sans ce partage, une organisation ne peut fonctionner (Johnson, 1997). Ce noyau dur peut avoir différentes appellations : modèle mental, état d'esprit, suppositions de bases, logique dominante, paradigme, mythes, etc. Ce paradigme qui amène une certaine consistance et légitimité interne est inextricablement associé à un tissu culturel qui le lie à l'activité quotidienne de la vie de l'entreprise. À son tour, ce tissu d'éléments, constitué de différentes manifestations de la culture organisationnelle, sert à institutionnaliser le paradigme.

Cependant, ce paradigme peut restreindre la vision et les stratégies de l'entreprise. En effet, Lorsque les managers sont confrontés à des signaux cruciaux de changement dans l'environnement externe, ils ont tendance à les interpréter souvent de manière cohérente avec

le paradigme de l'entreprise. Le paradigme agit dans ce sens comme un filtre (Johnson, 1988). Lorsch (1985) va dans le même ordre d'idées en parlant de «strategic myopia» et de «culture as an invisible barrier to change». Au-delà du fait que les managers auront tendance à répondre en référence à ces croyances, il estime qu'à cause de ces derniers, l'organisation peut ne pas donner de l'intérêt à certains événements qui par ailleurs sont significatifs.

On peut reprocher à cette vision une conception intégratrice de la culture, mais il s'agit d'une vision réaliste, surtout lorsqu'on admet que dans beaucoup d'entreprises, c'est encore le dirigeant qui prend les décisions stratégiques et que celui-ci est influencé par un ensemble de croyances et de valeurs. À ce niveau, il paraît important d'exposer notre perspective de la culture organisationnelle. En fait, même si on partage avec Schein (1987) l'idée de l'existence d'«un ensemble d'hypothèses et des croyances fondamentales partagées par les membres d'une organisation mais opérant inconsciemment et traduisant de façon implicite l'idée que l'organisation se fait d'elle-même et de son environnement», on estime que si on veut être réaliste, il faut nuancer cette définition avec certains fondements des perspectives de différenciation et de fragmentation.

Plus précisément, l'approche retenue dans ce travail est celle qui considère la culture organisationnelle comme un processus continu dans le temps, où s'imbriquent les aspects cognitif, social et politique (Green, 1988 ; Bower et Doz, 1979). L'aspect cognitif ramène à l'interprétation que fait l'individu de toutes les actions et événements qui se produisent autour de lui. Ce qui est important à ce niveau ce sont les significations associées à ces manifestations et qui prennent place dans un processus continu de création de sens (Weick, 2001). Gérer le changement dans cette perspective revient à essayer de concilier et d'intégrer les différences de rationalité en renonçant notamment à la notion de rationalité universelle et trouver des moyens pour faire coopérer tout le monde. Pour mener à bien un projet de changement stratégique, il faut donc arriver à rapprocher des personnes avec des logiques différentes, traduites dans le langage des uns et des autres.

Pour ce qui est de l'aspect social et organisationnel, il s'agit du processus par lequel sont véhiculées les valeurs et croyances phares de l'organisation, et ce à travers les structures et les systèmes, à la recherche de l'engagement du personnel. À ce niveau les concepts de communication et d'interaction sont primordiaux. Finalement, l'aspect politique ramène aux concepts de pouvoir et d'influence qui doivent être au cœur de toute compréhension du changement stratégique. Pettigrew (1985) en présente l'illustration à travers sa fameuse étude

sur l'Imperial Chemical Industries (ICI) où il montre comment les possibilités et les limites du changement sont influencées par les luttes de pouvoir entre différents groupes d'intérêt qui agissent dans et autour de l'organisation. Cette conception aborde l'organisation comme un lieu où cohabitent différentes coalitions (Cyert et March, 1963). Le changement apparaît ainsi comme un jeu de pouvoir qui prend place aussi bien au niveau interne qu'externe (ce qui nous ramène au cadre institutionnel et à l'évolution des réseaux). Ainsi, le management des significations, qu'on a abordé plus haut, qui consiste à créer de la légitimité, à travers des processus de négociation (bargaining) et d'interaction, pour promouvoir les demandes et le point de vue d'un groupe et/ou à diminuer celle des autres groupes constitue un processus politique clé du changement.

À travers l'interaction de ces différents processus (cognitif, social et organisationnel et politique), la culture organisationnelle se reconstruit et évolue soit en se renforçant ou en changeant (Guiddens, 1984 ; Berger et Luckman, 1967) supportant idéalement tout changement stratégique. Ceci concorde avec les propose de Hafsi et Fabi (1997) qui voient la culture organisationnelle comme à la fois un résultat de l'action des acteurs et un facteur qui influence leur comportement.

Par ailleurs, nous suggérons que voir la culture organisationnelle comme un processus ne permet en aucun cas de résoudre la problématique de la relation culture-changement, mais permet essentiellement une meilleure compréhension de cette relation. Parce qu'il faut l'avouer, la culture organisationnelle peut être à la fois un facteur de résistance au changement ou au contraire un facteur de stimulation. Pour que la culture soit plutôt un support efficace au changement, nombre de facteurs sont à prendre en considération. Le rôle des dirigeants est certes incontournable (Nadler et Tushman, 1989) mais ce qui nous semble fondamental, c'est la présence d'un leadership efficace et particulièrement ce qu'on appelle le leadership «transformationnel» développé par Bass et ses collaborateurs. En effet, pour accroître sa capacité de changement, l'organisation doit être en mesure d'inciter les individus à augmenter le degré d'effort ou d'énergie qu'ils peuvent apporter et à modifier leurs rôles et leur mission, leurs attitudes et la manière dont ils interprètent les problèmes auxquels ils sont confrontés (Hafsi et Fabi, 1997). C'est ce genre d'objectifs que vise le leadership transformationnel nécessitant par ailleurs des qualités exceptionnelles chez les dirigeants. Cette stratégie du dépassement rompt totalement avec les changements imposés par la haute direction qui

n'apportent pas souvent les résultats escomptés et qui peuvent plonger l'organisation dans la crise.

POUR UNE VISION HOLISTE DU CHANGEMENT :

Le type de changement auquel on s'intéresse à travers ce travail, est le changement de nature stratégique, particulièrement celui qui remet en cause la position de l'entreprise sur son marché ; l'entreprise comme pouvant être définie à travers ses relations avec ses différents partenaires d'affaire, entendu au sens large, celui de ses différents détenteurs d'intérêt. Par ailleurs, lorsqu'on évoque le changement, deux perspectives opposées se dégagent, celle qui plaide en faveur de la stabilité, de l'ordre comme l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977) qui valorise l'inertie ; et celle qui considère que le changement est nécessaire, voir dans la nature des choses comme le suggérait Pareto (1966, cité dans Hedberg et Jönsson, 1977) «Change as inherent in social systems themselves».

Ce que nous suggérons c'est que toute dynamique de changement prend place dans le contexte d'une dialectique stabilité-changement. Une dynamique qui, pour un objectif de compréhension, devrait être abordé à travers différents niveaux d'analyse qui constitueraient le fondement d'une approche holiste.

Ces différentes dimensions dépendent donc les unes des autres et s'imbriquent mutuellement permettant une meilleure compréhension des changements stratégiques. C'est dans ce sens qu'on parle d'une vision holiste du changement parce qu'elle permet d'articuler les niveaux micro et le macro à travers ce qu'on a appelé la dimension relationnelle qui matérialiserait l'interface entre la firme et son environnement économique-institutionnel. Le changement stratégique, étant donnée les répercussions importantes et fondamentales qu'il suscite et l'ampleur que ça peut prendre ne peut donc être compris à travers une variable isolée, ni un niveau unique d'analyse. Ce qui est aussi important que les facteurs qui provoquent, façonnent et permettent le changement c'est la dynamique qui existe entre ses facteurs et qui donne lieu à un processus unique et largement contextualisé. C'est pour cette raison qu'on retrouve aujourd'hui plus d'études visant la compréhension du changement que des écrits normatifs comme ceux de (Nadler et Tushman, 1989) et de Senge (1990). Au-delà d'une meilleure compréhension de la gestion des changements stratégiques, cette vision permet d'apprécier la capacité du changement (Demers, 1999). En effet, l'analyse des

différentes dimensions mentionnées, ainsi que leur interaction permettent d'éclairer les choix à faire.

Voyons à présent comment ces dimensions dépendent les unes des autres. D'abord, la culture organisationnelle. Elle n'influence pas uniquement les comportements et les actions à l'interne, mais également à l'externe et plus précisément au niveau de la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes. En effet, si on admet l'existence d'un ensemble de croyances et de valeurs fondamentales partagées par l'ensemble de l'organisation. Ces hypothèses de base promulguent souvent une certaine façon de voir l'environnement dans lequel opère la firme ainsi que ses relations d'affaire. Les propos de Schein (1985) illustrent cette idée et permettent de compléter la définition présentée plus haut : «ces points de repères significatifs...indiquent comment le travail doit être fait et évalué, et comment les employés doivent interagir entre eux ainsi qu'avec des interlocuteurs importants tels que les clients, les fournisseurs ou les agences gouvernementales».

La réflexion de Smircich (1983) va dans le même sens : «In a particular situation the set of meanings that evolves gives a group its own ethos, or distinctive character...through which organization members both create and sustain their view of the world and image of themselves in the world. The development of a worldview with its shared understanding of group identity, purpose and direction are products of the unique history, personal interaction, and environmental circumstances of the group».

Souvent négligé, l'interaction entre le micro et le macro influence et façonne la culture organisationnelle. De plus, notre vision «processuelle» de la culture où s'imbriquent les aspects cognitif, social et organisationnel et politique peut s'analyser au niveau de l'interface de la firme avec ses différents partenaires. Ainsi, la culture organisationnelle influence la façon dont l'entreprise perçoit et gère les différents réseaux dans lesquels elle prend place, tout en étant elle-même influencée par le contexte institutionnel dans lequel elle opère et particulièrement par les comportements socialement légitimés. On peut même aller plus loin en s'interrogeant sur la possibilité d'avoir un minimum de valeurs et de croyances partagées au sein d'un réseau, comme des façons de faire, des approches identiques envers la qualité et des comportements valorisés, etc. Ceci nous ramène au concept de «logique dominante» (Prahalad et Bettis, 1986) ou de «proximité sociopsychologique» (Julien et al., 2003) qui permettrait une meilleure compréhension des relations à l'intérieur d'un réseau (entre entreprises différentes ou entre les membres d'une seule entreprise diversifiée).

Cette piste de réflexion mérite d'amples développements parce qu'elle semble pouvoir améliorer les relations interorganisationnelles. En effet, l'existence d'une logique dominante partagée au sein d'un réseau permettrait des changements plus efficaces et surtout qui prennent place dans le contexte d'une relation gagnant-gagnant, plutôt que dans une logique de domination. Cette logique dominante ou cette «culture de réseau» doit être enracinée dans le contexte institutionnel qui caractérise ce réseau. La recherche de légitimité, l'impact de la réglementation dans certains secteurs et la prise en compte des spécificités sociétales justifient cette prise en compte. Au-delà de la culture organisationnelle, différents autres niveaux interviennent : culture professionnelle, culture d'une industrie, culture nationale, etc. Dans cette perspective, le modèle holiste de la culture élaborée par Sainsaulieu (1987) semble pertinent. Selon ce modèle la dynamique culturelle des ensembles organisés est le résultat de l'interaction entre le cadre sociétal, le contexte communautaire, la diversité collective et l'articulation entre les diverses régulations de groupes. Cette vision enrichie selon nous la compréhension de notre façon de voir les changements stratégiques.

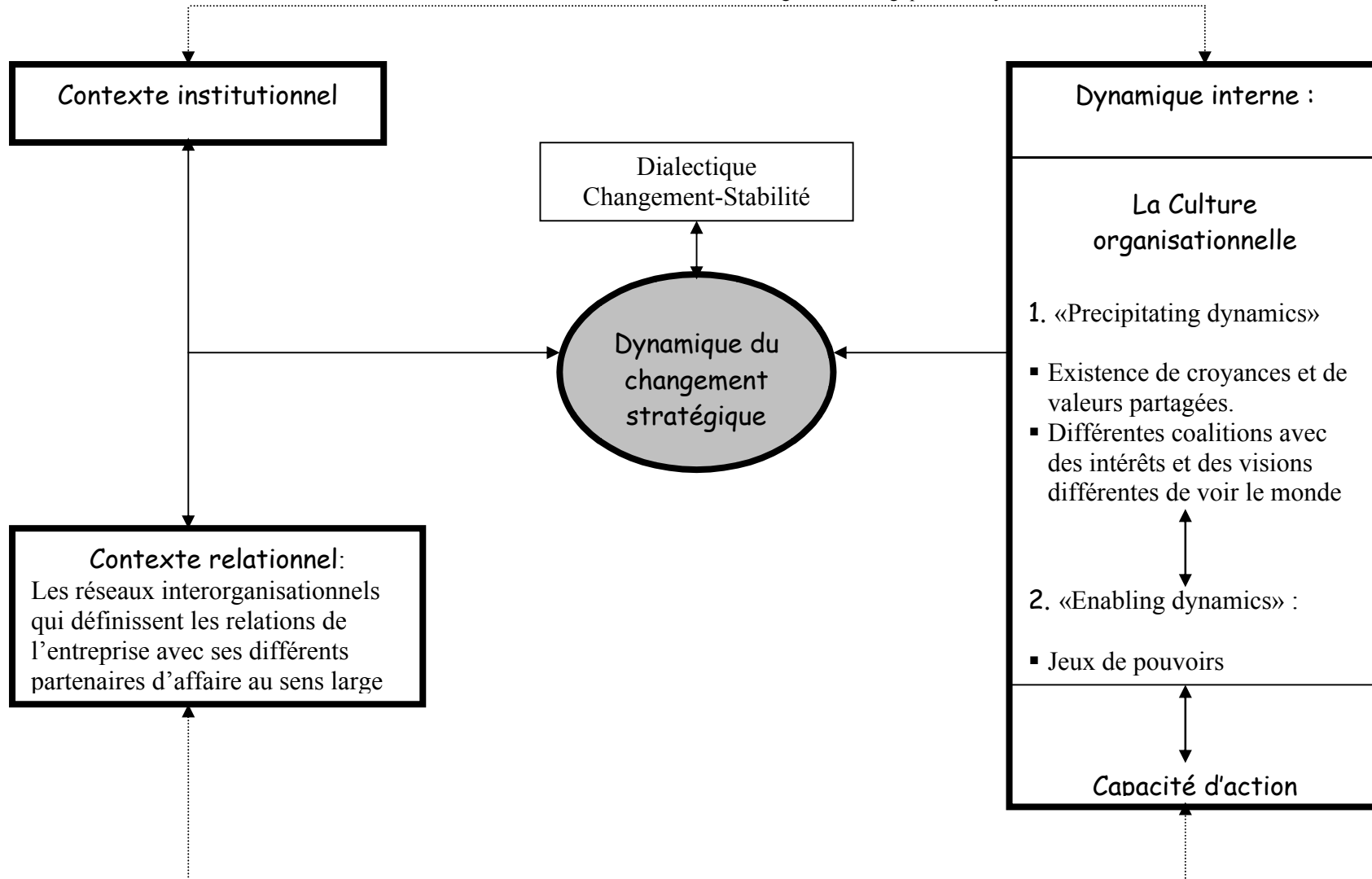
Par ailleurs, au-delà de l'action individuelle d'une organisation, le changement devient de plus en plus une problématique collective, spécialement lorsqu'on fait face à un environnement turbulent et complexe qui appelle à «une relation entre des organisations non semblables dont les destinations sont fondamentalement en corrélation positive, dans la voie de maximisation de la coopération». (Emery Trist, 1965). Ces derniers proposent dans ce sens, le concept de «Social ecology» (Emery Trist, 1973) qui prône l'action collective : «Instead of stressing the primacy of environmental forces in shaping organizational existence, social ecology draws attention to the proactive communal arrangements that organizations forge as they attempt to supplant the exogeneous «natural» environment (stressed by population ecology) by a collectively constructed and controlled social environment» (Astley et Fombrun, 1983). Ceci donne lieu à un pattern collectif de coopération et de coordination qui émerge des réseaux inter-organisationnels comme une «superstructure de sentiments et d'interaction». Il s'agit peut être d'une vision utopiste de la conduite d'un changement stratégique, mais qui existe et qui peut donner lieu à des impacts fortement appréciables.

La figure suivante représente le modèle qui traduit notre vision holiste du changement stratégique qui s'inspire du modèle de Greenwood et Hinings (1996). Ce modèle se base sur un processus dynamique continu dans le temps dont l'interaction et les influences réciproques entre le contexte externe et la dynamique interne conditionnent le processus, les incidences et

la nature du changement. Le contexte externe inclut le contexte du marché et le contexte institutionnel. Pour être plus proches de nos idées on utilisera le terme contexte relationnel au lieu de contexte de marché pour rendre compte des relations interorganisationnels qui prennent place sous forme de réseaux. Au niveau de la dynamique interne, les auteurs mettent en avant quatre aspects clés : les intérêts, les valeurs, les jeux de pouvoirs et la capacité d'action. Cette dynamique joue un rôle critique, dans un premier temps, dans l'acceptation ou le rejet des projets de changement et dans un deuxième temps dans sa définition. En outre, ils qualifient les deux premiers de «Precipitating dynamics» et les deux derniers de «enabling dynamics». Les «Precipitating dynamics» mettent en exergue la nécessité du changement et les «enabling dynamics» le rendent possible.

C'est qu'il faut souligner c'est que ces quatre facteurs s'interagissent les uns avec les autres tout en étant influencés aussi bien par le contexte institutionnel que par l'appartenance à différents réseaux interorganisationnels dont l'évolution dépend du contexte du marché. La théorie de la dépendance des ressources, l'approche basée sur les ressources développée plus haut ainsi que le concept de pouvoir permettent d'expliquer cette dynamique du changement stratégique.

L'autre chose qu'il faut noter c'est que cette dynamique au niveau interne peut être utilisée pour expliquer le comportement des organisations au sein d'un réseau, au lieu de coalitions d'individus on peut parler de coalitions d'entreprises qui peuvent avoir des intérêts et des valeurs différentes, exercer et subir des jeux de pouvoir et évaluer les la capacité d'action compte tenu des contextes économique et institutionnel. Il s'agit là encore d'une avenue probable de recherche.



La dynamique du changement stratégique : une vision holiste

CONCLUSION :

Ce travail a pour objectif d'amorcer une réflexion sur la nécessité d'une vision holiste du changement qui tient compte essentiellement des dimensions culturelle, institutionnelle et relationnelle (les réseaux), et ce afin de permettre une meilleure compréhension de la dynamique du changement stratégique. Il est important, en effet, de préciser, comme on l'a déjà fait antérieurement, la nature des changements auxquels on s'intéresse. Pour cela on s'est basé sur la définition de Hafsi et Fabi (1997) mais surtout on a affirmé que ces changements remettaient surtout en cause la position de l'organisation dans son milieu donc ses relations avec différents détenteurs d'intérêts.

Nous suggérons, entres autres, que ce qui est aussi important que ces différentes dimensions c'est leur interaction les unes avec les autres. En outre, pour une meilleure compréhension de la dynamique du changement stratégique, il est nécessaire de s'intéresser à différents niveaux d'analyse, micro, interface et macro. Plus encore nous estimons que toute dynamique de changement devrait se comprendre dans la perspective d'une dialectique changement-stabilité. Pour en arriver là, on s'est inspiré de différents travaux relatifs aux dimensions retenues mais également des travaux de Pettigrew (1985) et de Greenwood et Hinings (1996).

Nous sommes conscients d'un autre côté qu'il ne s'agit là que d'une première version de notre modèle qu'il faudra raffiner et améliorer. Nombre d'avenues de recherche sont possibles à ce niveau. Une question nous semble pertinente et qu'on devra développer est celle de la place de l'apprentissage dans la relation entre ses différentes dimensions et dans la compréhension des changements stratégiques. La prochaine étape consistera à opérationnaliser ce modèle et à l'appliquer à des entreprises qui ont entrepris des changements stratégiques. Ce type d'études permettrait une meilleure compréhension du processus du changement sans prétention de généralisation, l'amélioration des façons de faire et une mise en exergue des dimensions importantes qui permettraient d'élargir les opportunités et d'atténuer l'impact des menaces.

BIBLIOGRAPHIE :

- Afuah A. (2000), How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change ?, *Strategic Management Journal*, 21, 387-404.
- Andrews, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Irwin.
- Astley, W. G. (1984), Toward an appreciation of collective strategy, *The Academy of Management Review*, 9, 3, 526-535.
- Astley, W. G., and C. F. Fombrun (1983), Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environment, *Academy of Management Review*, 8, 576-587.
- Barnard, C. (1938), *the Functions of the Executive*, Boston, Harvard University Press.
- Barney J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baum, J. A. C., and J. V. Singh (1994), *Evolutionary dynamics of organizations*, New York: Oxford University Press.
- Berger, P.L., and T. Luckman (1967), *The social construction of reality : a treatise in the sociology of knowledge*, New York: Garden City.
- Bower, J., and Y. Doz (1979), Strategy formulation : A Social and Political Process, in D. Schendel and C. Hofer (Eds.), *Strategic Management*, Boston: Little, Brown.
- Buchko, A. A. (1994), Barriers to strategic transformation, in P. Shrivastava, A. Huff, & J. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*, Greenwich, CT: JAI Press, 81-106.
- Castels, M. (1998), *La société en réseaux*, Fayard.
- Christopher, M. and D. Towill (2001), An integrated model for the design of agile supply chains, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31, 4, 235-246.
- Cyert, R. M. and J. G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, New Jersey: Prentice Hall.
- De Holan, P. M., & N. Phillips (2002), Managing in transition: A case study of institutional management and organization change, *Journal of Management Inquiry*, 11, 1, 68-83.
- Demers, C. (1999), De la gestion du changement à la capacité du changement : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, *Gestion*, Automne, 131-139.
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell (1983), The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160.

- DiMaggio, P. J. (1991), Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920-1940, in W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press, 267-292.
- Donada, C. (2001), Cooperative Gain in vertical partnership : a Relational Approach, *Actes de l'Association des Sciences Administratives du Canada*, Conférence de London, Ontario, 22, 6, 12-23.
- Dyer J. H., and H. Singh (1998), The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 23, 4, 660-679
- Emery, F. E. and E. L. Trist (1973), *Toward a social Ecology*, New York : Plenum
- Emery, F. E. and E. L. Trist (1965), The causal texture of organizational environments, *Human Relations*, 18, 21-32.
- Galeskiewicz, J. and A. Xaheer (1999), Networks of competitive advantage, in S. B. Bacharach (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, New York: Jai Press, 237-261.
- Granovetter, M. (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 3, 481-510.
- Giddens, A (1984), *The constitution of society : outline of the theory of structuration*, Berkeley : University of California Press.
- Gomes-Casseres, B. (1994), Group versus Group : How Alliance Networks Compete, *Harvard Business Review*, 4, 4-11.
- Green, S. (1988), Understanding Corporate Culture and its Relation to Strategy, *International Studies of Management and Organization*, 18, 2, 6-28.
- Greenwood, R. and C.R. Hinings (1996), Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism, *Academy of management review*, 21, 4, 1022-1054.
- Greenwood, R., and C. R. Hinings (1988), Design archetypes, tracks and the dynamics of strategic change, *Organization Studies*, 9, 293-316.
- Hafsi, T et B. Fabi (1997), *Les fondements du changement stratégique*, Les éditions Transcontinental
- Hannan, M.T. and J. Freeman, (1977), The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, 82, 5, 929-964.
- Hedberg, B. and S. Jonsson (1977), Strategy Formulation as a Discontinuous Process, *International Studies of Management and Organizations*, 7, 2, 88-109.
- Hinings, C. R. and R. Greenwood (1988), *The dynamics of strategic change*, Basil Blackwell.

- Jarillo, J. C.(1988), On strategic networks, *Strategic Management Journal*, 9, 1, 31-41.
- Johnson, G. (1997), Changements stratégiques et gestion des processus culturels, in L. Fahey and R. Randall, *Techniques, concepts et méthodes pour faire évoluer la stratégie de l'entreprise*, Maxima.
- Johnson, G. (1988), Rethinking Incrementalism, *Strategic Management Journal*, 9, 1, 75-81.
- Julien, P-A., L. Raymond, L., R. Jacob et G. Abdul-Nour, (coordonné par) (2003), *L'entreprise réseau : dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits Récréatifs*, Sainte-Foy.
- Kanter, R. M., B. A. Stein and T. D. Jick, (1992), *The Challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it*, New York : Free Press
- Leblebici, H., G. R., Salancik, A. Copay & T. King, (1991), Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry, *Administrative Science Quarterly*, 36, 333-363.
- Lecocq, X. et S. Yami (2000), De la chaîne de valeur aux réseaux de valeur : Vers un nouveau modèle d'analyse stratégique, Papier de recherche no 8020, CLAREE : Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises.
- Lorenzoni, G. and A. Lipparini, (1999), The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study, *Strategic Management Journal*, 20, 4, 317-338.
- Lorsch, J. W. (1985), Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change, in R.H. Kilman (Eds.), *Gaining control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey Bass , 84-102.
- Martin, J. (2002), *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Sage.
- Meyer, J. W, & B. Rowan (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Monczka, R. M. and J. Morgan (1997), What's wrong with supply chain management ?, *Purchasing*, 122, 1, 69-73.
- Morvan Y. (1991), *Fondements d'économie industrielle*, Economica.
- Nadler, D. A. and M. Tushman (1989), Organizational frame bending : Principles for managing reorientation, *Academy of Management Executive*, 1, 194-204.
- Nohria, N. and R. Gulati (1996), Firms and Their Environments, In N.J. Smelser and R. Swedberg, *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton : Russell Sage.
- Olivier, C. (1997), Sustainable Competitive Advantage : Combining Institutional and Resource-Based views, *Strategic Management Journal*, 18, 9, 697-713.

- Oliver, C. (1991), Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, 16, 145-179.
- Oliver, C. (1990), Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions, *The Academy of Management Review*, 15, 2, 241-265.
- Pettigrew, A. (1985), *The Awakening giant Continuity and Change in ICI*, Oxford: Basil Blackwell.
- Phillips, N., T.B. Lawrence, & C. Hardy, (2000), Interorganizational collaboration and the dynamics of institutional fields, *Journal of Management Studies*, 37, 2, 23-43.
- Prahalad, C.K. and R.A. Bettis (1986), The Dominant Logic : a New Linkage Between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, 7, 6, 485-501.
- Sainsaulieu, R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques et Dalloz.
- Schein, E. (1987), *Strategic Change and Management Process*, Oxford: Basil Blackwell.
- Schein, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, R., (2001), *Institutions and Organizations*, 2^{ème} édition, Sage Publications Inc.
- Scott, W.R. (1987), The adolescence of institutional theory, *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration*, New York: Harper and Row,
- Senge, P. M., (1990), *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday.
- Smircich, L. (1983), Concepts of Culture and Organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.
- Sydow, J. and A. Windeler (1998), Organizing and evaluating interfirm networks: A structurationist perspective on network processes and effectiveness, *Organization Science*, 9, 3, 265-284.
- Zukin, S. and P. J. DiMaggio (1990), Introduction, in S. Zukin and P.J. DiMaggio (Eds.), *Structures of Capital : The Social Organization of the Economy*, Cambridge University Press, 1-56.
- Van de Ven, A.H. and M.S. Poole (1995), Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, 20, 3, 510-540.
- Weick, K. (2001), *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Wilkins, A. and W. Ouchi (1983), Efficient Culture : Exploring the Relationship between Culture and Organization Performance, *Administrative Science Quarterly*, Novembre.