

EXPLORER LA VITESSE DE PROPAGATION DU CHANGEMENT AU SEIN DES GRANDES ORGANISATIONS

Alain VAS

Professeur en Management Stratégique

Université Catholique de Louvain
IAG School of Management
Centre de recherche en
Changement, Innovation et Stratégie
(CRECIS)

Place des Doyens, 1
1348 Louvain-la-Neuve
BELGIUM

Tel: 00 32 10 47 84 23

E-mail: vas@poge.ucl.ac.be

<http://www.poge.ucl.ac.be/crecis>

Mots clés: processus de changement - étude de cas – approche qualitative – vitesse de diffusion

Explorer la vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations

Alain VAS

CRECIS IAG-UCL

RESUME

La plupart des grandes entreprises évoluent actuellement dans des environnements en mutations rapides. Ce constat pousse les organisations à s'interroger sur les leviers susceptibles d'accélérer ou de freiner la vitesse de déploiement du changement en son sein. A la lumière d'une étude de cas menée au sein d'un opérateur de télécommunications européen, l'auteur présente sept facteurs susceptibles d'influencer la vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations : les *interventions des porteurs du changement* (dispositifs d'assistance et d'implication), du *management* (style de leadership), des *organisations syndicales* (filtres organisationnels), les *attributs organisationnels* (culture et climat organisationnel), les *attributs du changement* (congruence culturelle, qualité et utilité perçue), les *attributs de groupe* (cohésion ou concurrence sociale) et les *attributs individuels* (auto-efficacité et propension au changement). L'originalité de la démarche est de proposer une approche *dynamique* des facteurs de propagation, par une analyse approfondie des périodes de pré et post-adoption du changement. L'analyse diachronique du changement révèle des effets contradictoires des différents facteurs au cours du processus.

1. INTRODUCTION

Les théories classiques portant sur le changement organisationnel ont longtemps opposé les changements de type radical et incrémental (Miller et Friesen, 1980; Nadler et Tushman, 1994). Des travaux récents (Brown et Eisenhardt, 1997; Vas, 2001) ont montré que ni le caractère rapide, rare et profond du changement radical, ni les ajustements fréquents, progressifs et superficiels du changement incrémental ne semblaient traduire la réalité des organisations actuelles caractérisées par des changements de type endémique¹, à la fois rapides, fréquents et intenses.

¹ qui sévit en permanence.

L'émergence du thème de la vitesse dans l'étude du changement est lié à cette récente prise de conscience de l'importance du temps dans la gestion des transformations organisationnelles. La vitesse de réaction stratégique est devenue un facteur clés de création et de maintien d'un avantage concurrentiel pour une entreprise évoluant dans des environnements en mutation rapide (Quy, 2001 ; Staudenmayer et al., 2002).

Plusieurs études, qui traitent d'un grand nombre de théories sur le changement (Van de Ven et Poole, 1995) et passent en revue plusieurs études empiriques (Barnett et Carroll, 1995) mettent en exergue le besoin de plus de travaux portant sur l'étude des processus de changement proprement dits. Quy (2001) insiste sur le fait que le temps a été tout à fait sous-exploré dans les recherches portant sur les changements organisationnels majeurs. Pettigrew et al. (2001) invitent les chercheurs à étudier le changement en intégrant plusieurs niveaux d'analyse et en incluant les notions de temps et d'espace. La recherche proposée permet d'éclairer les enjeux spatio-temporels et multi-niveaux des changements organisationnels dits « majeurs »². Elle tente d'explorer les facteurs susceptibles d'influencer la vitesse de propagation du changement des concepteurs aux destinataires finaux.

Bergson (1992) dans ses travaux sur le sens du temps distingue le « temps pensé », qui correspond au temps estimé nécessaire pour réaliser ses aspirations, du « temps vécu », qui correspond au temps mis pour les réaliser. Cette dissociation permet de comprendre le phénomène de « dispersion de la durée » qui génère un sentiment de lenteur pour les uns et de rapidité pour les autres au cours d'un processus de changement au sein d'une grande

² A la suite de Mohrman et al. (1989), nous définissons le changement « *majeur* » comme un changement *imposé* par le sommet, ayant cours au sein d'une *grande organisation*, qui affecte celle-ci en *profondeur* et implique *plusieurs unités* organisationnelles.

organisation. Bergson (1992) insiste sur la dimension subjective du temps, qui justifie les dissonances temporelles présentes au sein des organisations. L'idée de dissonance temporelle n'est pas sans rappeler la notion de « dyschronies » proposée par Alter³ (2001) dans le domaine de l'innovation. Ces phénomènes de dissonances temporelles ont souvent fait partie de la boîte noire dans l'analyse du changement organisationnel, étant donné la difficulté d'appréhender l'ensemble des facteurs susceptibles d'influer sur les rythmes imposés au changement, des phases initiales de conception aux phases ultimes de mise en œuvre et d'infiltration au sein de l'organisation.

En parcourant la littérature sur le changement, force est de constater que nous ne disposons pas à l'heure actuelle d'une théorie du changement qui fasse l'unanimité. Malgré la volonté théorique et la nécessité pratique d'une meilleure compréhension des changements majeurs en milieu organisationnel, les processus par lesquels le changement se déploie au sein des organisations n'ont pas été complètement explorés.

L'intérêt de cette recherche est de proposer une analyse diachronique des facteurs susceptibles d'influencer la vitesse de propagation du changement au sein des organisations. L'étude approfondie d'un processus de changement majeur mené durant deux ans au sein d'une grande entreprise de télécommunications européenne a permis d'évaluer l'influence de facteurs à la fois individuels, groupaux et organisationnels sur la vitesse de propagation d'un changement, de l'équipe de pilotage vers les destinataires

³ Selon Alter (2001 : 188) : « Le mouvement de l'innovation représente ainsi un ensemble d'éléments en voie de transformation, évoluant à des rythmes différents, selon des techniques de gestion et des logiques d'acteurs variables, et donc la rencontre provoque des conflits de temporalités ».

finaux. Le dispositif de recherche longitudinal⁴ a mis en évidence des effets contradictoires de plusieurs facteurs selon les périodes étudiées. Alors que certains facteurs favorisent la propagation du changement en période de pré-adoption, ils jouent un rôle d'inhibition au cours de la période de post-adoption et vice-versa.

2. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

L'importance que revêt aujourd'hui la rapidité de conception et de mise en oeuvre de changements majeurs au sein des grandes organisations nous a amené à explorer les mécanismes de propagation⁵ du changement de l'équipe de pilotage vers les destinataires locaux. La question centrale de la recherche est de savoir si *on peut considérer que globalement la vitesse de déploiement des changements menés au sein des grandes organisations est isotrope⁶ ou non* ? Si c'est le cas, l'approche du changement planifié et imposé (Kotter, 1990) peut sembler la meilleure voie pour réaliser les grands changements en entreprise. Au contraire, si on observe des vitesses de propagation différentes, il convient d'évaluer dans quelle mesure les managers découvrent ces écarts en cours de processus et dans quelle mesure ils les considèrent comme négligeables (des « dégâts colatéraux »). Si ces écarts apparaissent significatifs, ils sont le signe d'une vitesse de propagation anisotrope qu'il convient de mieux comprendre pour mieux maîtriser les leviers de freins et d'accélération. L'objectif de cette recherche est donc double :

⁴ Nous avons réalisé un suivi individuel de 63 techniciens de terrain répartis dans neuf équipes, afin d'évaluer leur évolution par rapport au changement. Ce suivi individuel a eu lieu essentiellement quatre fois dans le temps : un mois avant la mise en œuvre du changement (période de pré-adoption) et un mois, cinq mois et quinze mois après la mise en œuvre (période de post-adoption).

⁵ L'étymologie du mot « propagation » vient du latin « propagare » et signifie « perpétuer ». Nous définissons la propagation comme le *processus* par lequel un *changement* progresse au sein d'un *milieu social* (système) dans le *temps* et dans l'*espace* organisationnel.

⁶isotrope vient du grec : *isos* : égal et *tropos* : direction

- *tenter d'élaborer un **modèle de vitesse de propagation** du changement au sein des grandes organisations.*
- *permettre aux managers de détecter **les leviers** sur lesquels ils pourraient jouer pour accélérer le rythme de propagation aux différents niveaux de l'entreprise.*

3. LE CHANTIER DE RECHERCHE

Une entreprise de télécommunications européenne : Technico

Durant plus de 60 ans, Technico, entreprise de télécommunications européenne de près de 20.000 personnes, fonctionnait dans un environnement monopolistique stable, qui l'a protégé de tous changements fondamentaux dans son organisation interne. Au milieu des années 90, l'explosion des innovations technologiques, l'ouverture du marché à la concurrence et l'arrivée d'un nouveau Directeur Général marquent le début d'une transformation drastique de la société. Un vaste programme de changement structurel et culturel est mis en œuvre, couplé à un plan de départ anticipé et de reconversion qui touchera plus de la moitié du personnel en place.

Le programme de changement mis en place dès 1996, contribue à transformer l'entreprise fortement axée sur la maîtrise technologique, repliée sur elle-même, en une organisation tournée vers le client. Pour accompagner cette transformation profonde, un Centre d'excellence spécialisé en « Business Process Réengineering » (BPR) est créé. Les différents processus de base de l'entreprise y sont analysés en profondeur, afin d'élaborer de nouveaux processus plus efficaces. Le Centre d'excellence coordonne différents programmes de réengineering durant près de deux ans.

Le projet Work Force Management (WFM), qui fait l'objet de cette étude, constitue la continuité d'un des grands projets de réengineering qui touche directement les départements d'Installation et de Maintenance de Technico.

La réorganisation de la division Installation & de Maintenance (I&M)

L'ancien processus I&M fonctionnait de façon très décentralisée, avec plus de 70 bureaux locaux, dirigés par des chefs de section, appelés aujourd'hui « coaches ». Ils étaient chargés de la gestion complète de leur bureau. Ils étaient responsables du suivi administratif et technique de chaque dossier, de fixer les rendez-vous avec le client, de distribuer le travail aux techniciens de terrain et de gérer les fournitures en matériels.

La nouvelle division Installation et de Maintenance prévoit la création de 6 Centres de Distribution Intégrés (Integrated Dispatching Center ou IDC) et de 3 Centres d'Etudes Techniques (Integrated Assignments Center ou IAC) pour l'ensemble du pays. D'une gestion du travail très décentralisée au sein des 70 bureaux locaux autonomes, le processus bascule vers une gestion centralisée des fonctions clés de distribution et d'analyse technique du travail. Ce changement constitue, pour les acteurs impliqués dans le processus, une véritable révolution à tous les niveaux de l'organisation.

Vers une Gestion Intégrée du Travail : Le projet WFM

Dès la mise en place en septembre 1998 des IDC, il est prévu de coupler cette centralisation à l'automatisation de la distribution et du suivi du travail. En janvier 1999, une équipe de projet est chargée de concevoir et mettre en œuvre, dans les deux ans à venir, un système informatique capable de traiter, au sein des IDC, les informations techniques et

commerciales venant de différentes bases de données, de générer des ordres de travail correspondant, de les trier afin de les distribuer automatiquement vers les techniciens de terrain. Il est prévu de remplacer l'envoi de fax dans les bureaux locaux par l'envoi des données directement vers le PC portable de chaque homme de terrain. Ces PC seront directement connectés, par liaison GSM, à un serveur central. Le but du système est d'optimiser la distribution du travail, en sélectionnant les techniciens les plus proches du lieu d'intervention et les plus compétents pour effectuer le travail. Le système permet un suivi en temps réel de chaque technicien de terrain. Le projet WFM constitue un enjeu majeur pour la division I&M. Il implique plus de trois mille personnes, à tous les niveaux hiérarchiques, et représente un montant de plus de 20 millions € d'investissement.

Ce projet a des incidences majeures sur l'ensemble des acteurs organisationnels impliqués dans le processus. Les membres des IDC, appelés « dispatcheurs », voient leur rôle de distribution se transformer en gestionnaire des cas difficiles, non traités automatiquement par le système. Pour le technicien de terrain, le plus grand choc constitue l'utilisation d'un PC portable, pour quelqu'un qui fait un métier essentiellement manuel depuis plus de 20 ans. Alors que le technicien avait l'habitude de recevoir de son coach, l'ensemble du travail dès le matin, il reçoit maintenant son travail via le PC portable, au fur et à mesure de la journée, en fonction des travaux qu'il a terminés. Via son PC portable, le technicien indique en permanence ce qu'il fait, s'il est sur la route, chez le client, en pause dîner, afin d'établir en fin de journée une feuille de route qui permettra d'évaluer son travail régulièrement. Conscient de la révolution que constitue ce changement, l'équipe de projet WFM met en place une formation standardisée de trois jours pour chaque technicien, afin

de le familiariser au système. Cette formation est prolongée par la présence d'un accompagnateur lors du premier jour du technicien sur le terrain.

4. LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

4.1 L'inférence descriptive

Notre approche méthodologique s'est à la fois inspirée de la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967; Strauss et Corbin, 1990) ainsi que des techniques d'analyse de données qualitatives (Miles et Huberman, 1991). Notre démarche de recherche ne se limite pas à une description mais repose sur le principe d'inférence descriptive qui suppose une relation interactive entre la description et l'explication. Le fait que la recherche s'appuie sur un principe d'inférence scientifique n'exclut en rien le rôle de l'interprétation pour générer des théories. Au contraire, l'interprétation joue un rôle intégrateur et permet une meilleure compréhension du phénomène étudié. L'idée centrale repose sur le fait que les acteurs organisationnels ont chacun leur vision des processus étudiés, mais peu d'entre eux ont vraiment une vue d'ensemble. Notre position d'observateur privilégié sur l'ensemble des processus étudiés, a permis de confronter les données recueillies aux événements observés. Nous avons ainsi construit une théorie dont la validité a été confirmée par son pouvoir d'explication et d'intégration des événements décrits⁷.

4.2 Un dispositif de recherche diachronique

Nous avons opté pour une étude de cas unique (Yin, 1989). Elle se justifie par la focalisation de l'étude sur la compréhension d'un processus, dans son contexte réel et pour

⁷ Ce pouvoir d'explication a été testé par la restitution des résultats obtenus aux acteurs de terrain. La tactique de vérification des résultats par un retour vers les informateurs, vivement encouragée par Miles et Huberman (1991 : 442), a été mise en œuvre dans cette recherche.

lequel les limites entre le phénomène étudié et le contexte ne sont pas clairement évidentes (Yin, 1989 ; Eisenhardt, 1989). L'accès à un terrain favorable nous a permis d'interroger des techniciens de terrain concernés par le projet de changement WFM tout au long du processus étudié. Au 15 juin 2001, la population concernée par le projet WFMS sur le terrain est constituée de plus de 300 techniciens de terrain. Nous avons choisi de suivre 9 équipes soit un total de 63 techniciens. La date de démarrage du projet et la zone géographique sur laquelle l'équipe évolue ont constitué les deux critères d'échantillonnage, étant donné la volonté d'appréhender le phénomène spatio-temporel de propagation intra organisationnelle. Nous avons réalisé un suivi individuel des 63 techniciens de terrain répartis dans les 9 équipes sélectionnées.

Dans un premier temps, nous nous sommes appuyés sur les données collectées sur chacun des 9 sites étudiés. Dans un second temps, nous avons réalisé une analyse comparée des 9 groupes, considérée par plusieurs auteurs⁸ comme une démarche qualitative efficace pour induire des schémas théoriques plausibles (Glaser et Strauss, 1967 ; Miles et Huberman, 1991). Pour chacune des périodes étudiées - juste avant la mise en œuvre du changement dans l'équipe (T-1), un mois après le lancement (T+1), 5 mois après le lancement (T+5) et 15 mois après le lancement (T+15) - nous avons collecté des informations de sources multiples (documents internes, interviews semi-structurés, réunion d'équipes, rencontres informelles, visite des sites, accompagnement sur le terrain,...) dans un souci de triangulation des données. Ces données ont permis de construire des matrices chronologiques (Miles et Huberman, 1991), basées sur la récurrence des thèmes abordés au cours du processus pour construire un modèle théorique (Eisenhardt, 1989) de propagation

⁸ Dans leur ouvrage *Discovery of Grounded Theory*, Glaser et Strauss (1967) incitent à développer les études comparées, afin de détecter les formes de structures sociales auxquelles peut s'appliquer une théorie et faire émerger les conditions dans lesquelles ce résultat peut apparaître.

du changement. Notre proximité avec le terrain de recherche et notre souci permanent de varier les sources d'informations disponibles ont permis de renforcer la validité interne du dispositif de recherche choisi.

4.3 Deux Indicateurs de vitesse de propagation du changement

La difficulté dans notre étude tient dans le choix d'un indicateur susceptible d'opérationnaliser au mieux la vitesse de propagation du changement. Il n'est jamais aisé de définir des indicateurs susceptibles de mesurer des phénomènes processuels.

4.3.1 Un indicateur subjectif : La vitesse d'adhésion au changement

La littérature portant sur la diffusion des innovations a traditionnellement traité le phénomène de diffusion par l'étude d'indicateurs tels que la fréquence d'utilisation de l'innovation (Davis et al., 1989), la décision d'adoption ou de rejet de l'innovation (Rogers, 1995). Ces indicateurs constituent des mesures discrètes, uniques dans le temps et dichotomique, qui font fi de toutes variations possibles en terme de degré (qualité) d'adoption par les membres de la population ciblée. Notre étude considère que le changement n'est pas instantanément adopté par les individus. Au-delà de l'utilisation ou non du nouveau système, imposé par le sommet, il convient d'appréhender le rythme de propagation du changement à travers la vitesse d'adhésion au changement des membres du système social étudié. Nous avons administré un questionnaire quatre fois sur la période étudiée (T-1/T+1/T+5/T+15) afin de classer les répondants en 4 catégories labellisées

‘opposant’, ‘sceptique’, ‘supporter’, ‘champion’. Nous avons testé la fiabilité du score d’adhésion obtenu, en croisant l’auto-évaluation des répondants avec l’opinion de leur supérieur hiérarchique direct⁹. Ce dispositif nous a permis de valider la fiabilité de notre indicateur de vitesse d’adhésion au changement.

4.3.2 Un indicateur objectif : L’amélioration de la performance individuelle

L’évaluation de la vitesse de propagation du changement est complétée par un indicateur « quantitatif » qui correspond à la performance individuelle des agents d’exécution étudiés. Elle a été estimée sur base de l’amélioration du nombre moyen d’ordres de travail effectués mensuellement par un technicien de terrain au cours de la période étudiée. En effet, l’objectif explicite de réussite de la mise en place du nouveau système WFM reposait sur une augmentation du nombre d’ordres de travail réalisés par technicien par journée prestée. La vitesse d’adhésion et d’amélioration de la performance individuelle constituent deux mesures¹⁰ complémentaires de la vitesse de propagation du changement. La vitesse d’adhésion traduit un résultat individuel, axé sur la satisfaction et l’épanouissement des destinataires du changement, tandis que le niveau de performance correspond plus à un résultat organisationnel, d’amélioration de la rentabilité des acteurs de terrain.

Nous avons classé les 9 équipes suivies au cours du processus selon leur niveau de performance et d’adhésion. Nous avons évalué la vitesse de propagation du changement au

⁹ Les chefs d’équipe ont été interrogés au même moment dans le temps que les subordonnés. Nous les avons rencontrés lors des réunions d’équipe pour les phases 1 et 2 tandis que pour les phases 3 et 4, ils nous ont communiqués leur opinion par courriel.

¹⁰ Les mesures choisies constituent des indicateurs pertinents du phénomène étudié (la vitesse de propagation) et non le phénomène en lui-même.

sein des équipes par une amélioration significative du niveau de performance¹¹ mais également par un niveau d'adhésion élevé¹². La prise en compte de ces deux indicateurs a permis de dégager trois équipes où la vitesse de propagation du changement avait été rapide, quatre équipes où la vitesse de propagation était moyenne et deux équipes où la vitesse de propagation du changement était faible.

Notre ambition de comprendre des processus organisationnels complexes, au sein d'une grande organisation en mutation, ayant des implications à tous les niveaux hiérarchiques, a demandé un « saut créatif » important, afin de mettre en place un dispositif de recherche sur mesure qui intègre la dimension temporelle du phénomène.

5. PRINCIPAUX RÉSULTATS

L'examen approfondi des 9 équipes de techniciens de terrain a permis de faire émerger sept facteurs susceptibles d'accélérer ou de ralentir la vitesse de propagation intra-organisationnelle¹³. Les trois premiers facteurs sont liés au contexte organisationnel (culture et climat), aux normes de groupe (cohésion sociale) et à des prédispositions individuelles (propension à changer et auto-efficacité). Trois autres facteurs sont liés aux interventions à la fois du management, des organisations syndicales et de l'équipe de pilotage. Le dernier facteur porte sur les caractéristiques perçues du changement proposé. Ces facteurs sont repris dans la figure 1 ci-dessous.

¹¹La performance est calculée sur base du nombre moyen d'Ordres de Travail (OT) réalisés par jour par technicien dans une équipe donnée. Le niveau d'amélioration choisi en concertation avec les experts de l'entreprise est de plus de 7 ordres de travail par jour.

¹²C'est à dire le niveau 'supporter' du changement, calculé sur base de la valeur médiane de l'équipe.

¹³ Nous avons opté pour une tactique d'interprétation des données basées sur la fréquence d'apparition des facteurs qui permet de tester la validité comportementale des acteurs interrogés (Denzin, 1978).

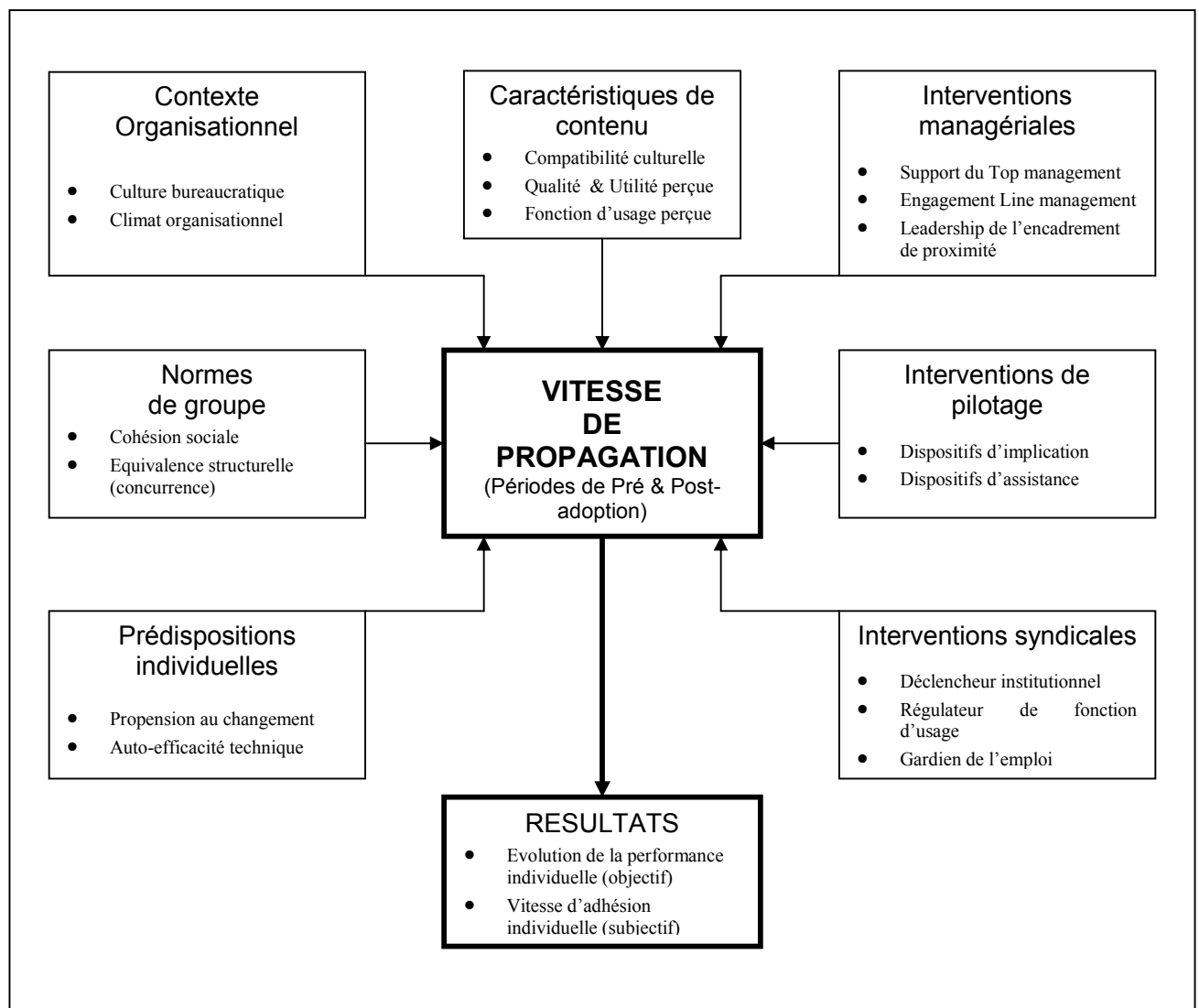


Figure 1 – Sept facteurs explicatifs de la vitesse de propagation du changement

Nous discutons dans la section suivante les principaux résultats obtenus pour chaque facteur de propagation identifié.

6. DISCUSSIONS ET COMMENTAIRES

6.1 Le contexte organisationnel : culture et climat organisationnels

Contrairement à nos attentes, durant la période de pré-adoption du changement, le contexte bureaucratique a joué un rôle de facilitation. Les oppositions potentielles au projet de changement ont été contenues par l'application des procédures prévues lors du lancement de ce type de projet au sein de Technico. Les routines bureaucratiques ont joué à la fois un rôle de légitimation, de persuasion et de sécurisation pour les acteurs organisationnels impliqués. Ces résultats contrastent avec les tendances d'inertie et de stabilité des bureaucraties, abondamment décrites dans la littérature. Par contre, la période de « post-changement » est caractérisée par des mécanismes continus d'arrangements mutuels et d'ajustements improvisés entre acteurs organisationnels. Le contexte bureaucratique a montré ses limites et une certaine inadéquation avec les modes de fonctionnement plus politiques et chaotiques dominant cette période. Le contexte culturel a plutôt joué un rôle d'inhibition dans le processus de propagation du changement en période de post-adoption. L'approche longitudinale a permis de mettre en évidence la nature ambivalente du contexte culturel sur la vitesse de déploiement d'un changement majeur. La variable « culture organisationnelle » a joué un rôle de facilitation en période de pré-adoption et d'inhibition en période de post-adoption du changement.

Le climat organisationnel, défini comme « un phénomène perceptuel durable, basé sur l'expérience, multidimensionnel, et qui est largement partagé par les membres d'une unité organisationnelle donnée » (Koys et DeCotiis, 1991), constitue également un facteur de propagation important. Notre étude a mis en évidence l'impact du climat organisationnel sur le degré d'implication des acteurs organisationnels dans le processus de conception et de mise en oeuvre du changement (périodes de pré et post-adoption). Dans notre cas, deux tiers des personnes interrogées ont signifié qu'elles n'étaient pas intéressées à participer à la conception du nouveau système proposé. Pourtant, plusieurs travaux insistent sur la nécessité d'impliquer une majorité d'acteurs organisationnels touchés par le changement. Notre recherche a montré que les dispositifs d'implication des « utilisateurs » ne semblent pertinents et efficaces que pour un nombre restreint d'acteurs organisationnels issus de la population-cible, majoritairement des leaders d'opinion.

6.2 Les normes de groupe : cohésion ou concurrence sociale

Notre recherche a mis en lumière l'importance de l'effet de groupe (normes groupales) sur la vitesse de propagation du changement intra-organisationnel. Les normes groupales constituent un ensemble de comportements établis et acceptés par les membres du groupe pour servir de guide ou de standard aux comportements des membres du système social (Rogers, 1995 : 26). Notre étude s'est intéressée aux relations entre les agents d'exécution, leurs pairs et leurs supérieurs hiérarchiques directs (agents de maîtrise).

L'analyse des *relations supérieurs-subordonnés* a permis de dégager quatre styles de leadership présents au sein des différentes équipes : le chef distant, le paternaliste, le super technicien et le coach, établi sur base de deux critères : l'orientation vers les relations

(considération pour autrui) ou vers les tâches (capacité d'initiation). Nous pouvons raisonnablement établir une relation entre le style de leadership exercé par l'agent de maîtrise en charge d'une équipe et la vitesse de propagation du changement au sein de son équipe. Les trois équipes, au sein desquelles la vitesse de propagation a été rapide, sont caractérisées par un leader de type « coach » (orienté relations et tâches). A défaut de bénéficier de la présence d'un « coach », le soutien moral constitue un des rôles indispensable à jouer par l'agent de maîtrise. En effet, les deux équipes, au sein desquelles la vitesse de propagation était faible, avaient à leur tête des techniciens de bonne qualité (orienté vers les tâches) qui avaient négligé la dimension humaine de leur rôle.

L'analyse des *relations entre pairs* nous a permis de dégager l'importance des réseaux interpersonnels comme dispositifs d'assistance informelle durant la période de post-changement. Les travaux de Granovetter (1973) ont montré combien les cliques, (petits groupes d'acteurs à liens forts) avaient tendance à fonctionner en « vase clos » et à être inefficace pour diffuser et accepter des nouveautés. Par contre, Granovetter insiste sur les liens faibles (contacts sporadiques) comme un canal de diffusion des innovations important au sein des réseaux sociaux. Nos résultats suggèrent que la vitesse de propagation du changement a été la plus rapide au sein des équipes bâties sur des normes de cohésion sociale c'est-à-dire ancrées sur des liens forts. Les interactions sociales au sein de ces équipes, reposent sur un principe de réciprocité (liens forts) dans leur comportement d'entraide.

6.3 Les prédispositions individuels : auto-efficacité et propension au changement

Les variables «auto-efficacité» et « propension au changement » se sont révélées être des facteurs qui influencent de façon significative la vitesse de propagation durant les premiers mois de mise en oeuvre du changement. Le concept d'auto-efficacité a été défini par Wood et Bandura (1989) comme la croyance des individus dans leurs capacités à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et le cours des actions nécessaires à l'exercice du contrôle des événements qui surviennent dans leurs vies. L'intérêt du concept d'auto-efficacité est de lier la réussite d'une action au fait de posséder les compétences nécessaires mais également une conviction personnelle forte dans sa capacité à utiliser ses compétences de façon telle, que l'on puisse contrôler les événements et atteindre les objectifs désirés (Bandura, 1997). Le concept de propension au changement est présenté par plusieurs auteurs comme une des variables individuelles ayant une influence sur l'adoption de nouvelles technologies par les utilisateurs potentiels (Zmud,1979 ; Kimberly et Evanisko,1981).

La force de ces deux facteurs, est de rendre compte des dimensions à la fois cognitive et affective des traits de personnalité des individus. Auto-efficacité et propension au changement constituent deux vecteurs forts de propagation du changement en début de période de post-adoption du changement. Par contre, notre recherche suggère que la pression sociale forte, couplée au caractère imposé du changement, réduit sensiblement les effets des particularités individuelles en période de pré-adoption. Les différences individuelles s'expriment réellement au moment de la mise en oeuvre du changement sur le terrain, lorsque chaque destinataire est confronté à son utilisation. L'opinion des personnes « prêtes à changer » (propension) et « capables de changer » (auto-efficacité) évolue favorablement au cours des manipulations et des adaptations faites au contenu du changement proposé. Ces résultats renforcent la nécessité de mettre en place, dès le début de la période de lancement du changement au sein des équipes de terrain, des dispositifs

d'assistance efficaces, qui jouent à la fois un rôle de support technique (dimension cognitive) et de soutien moral (dimension affective).

6.4 Les caractéristiques du contenu : les attributs perçus du changement

De nombreux travaux insistent sur la nécessité de prendre en compte la nature des changements engagés au sein des organisations (Pettigrew, 1987 ; Mintzberg et Westley, 1992 ; Pettigrew et Whipp, 1993 ; Van de ven et Poole, 1995) pour avoir une chance de réussir leur mise en œuvre, sans pour autant évaluer la portée de cette influence dans une perspective dynamique.

Notre recherche propose une analyse dynamique des principaux attributs du changement pris en compte par ses destinataires au cours du processus. La période de pré-adoption du nouveau système a fait ressortir la « *compatibilité culturelle* » comme principal attribut pris en compte par les futurs utilisateurs. Ce construit conceptuel, dont les effets ont été largement sous-estimés dans la littérature¹⁴, ressort de notre étude comme un facteur clé d'acceptation ou de rejet d'un changement mandaté. La « *qualité perçue* » et « *l'utilité perçue* » du changement ont également émergés comme principal attribut pris en compte par les utilisateurs. Notre étude a montré combien la qualité perçue du changement pouvait avoir un impact majeur sur le processus de propagation du changement. De la qualité perçue du changement dépend à la fois l'efficacité au travail (approche rationnelle), les réactions des coalitions opposées au changement (approche politique), la motivation des utilisateurs (approche symbolique), la persistance des routines de rigidité organisationnelle (approche procédurale) et le climat d'incertitude ambiant (approche chaotique). Qualité et

¹⁴ Dans la littérature portant sur la diffusion des innovations (Rogers 1983, 1995) ou plus spécifiquement des nouvelles technologies de l'information (Davis, 1989)

utilité perçues reposent sur l'évaluation des effets « directs » du changement proposé, en termes d'efficacité de fonctionnement et d'utilité en situation de travail.

La fin de la période de post-adoption du système met plutôt en avant des attributs du changement qui vont « au-delà » des effets directs d'utilisation du système. Les destinataires du changement prennent du recul par rapport au changement proposé et évaluent les effets indirects qui correspondent par exemple dans notre étude à l'impact du nouveau système sur l'isolement social des utilisateurs, à l'émergence de fonctions d'usage « cachées » (outil de contrôle excessif), à la prise de conscience des mutations majeures dans l'exercice de leur fonction au sein de l'organisation. Les résultats de l'étude dynamique des principaux attributs du changement pris en compte par ses destinataires invitent les gestionnaires à proposer des dispositifs de communication, d'implication et d'assistance différenciés en fonction des périodes de la vie du projet de changement.

6.5 Les interventions de pilotage du changement

Les interventions des pilotes du changement se sont révélées essentielles dans les choix en matière de dispositifs d'implication et d'assistance.

6.5.1 Les dispositifs d'implication

Notre étude des dispositifs d'implication des utilisateurs a mis en évidence le fait que deux tiers des futurs utilisateurs interrogés ne souhaitaient pas être impliqués dans la conception du nouveau système. Ces résultats nuancent fortement plusieurs auteurs qui ont fait, des dispositifs d'implication des destinataires du changement, le remède « miracle » contre toutes formes de résistances au changement (Argyris, 1998). Nos résultats posent la

question des conditions dans lesquelles la participation des utilisateurs est réellement efficace. Nous suggérons qu'une minorité d'individus est réellement intéressée à participer à l'élaboration d'un nouveau système. Le climat organisationnel « pessimiste » et la faible « auto efficacité » des utilisateurs sont ressortis comme les deux principaux facteurs explicatifs du manque d'intérêt des utilisateurs à s'impliquer dans le processus de changement. Ces résultats illustrent l'influence permanente au cours des processus de changement, de facteurs de type organisationnel (climat) et de type individuel (compétence). Notre recherche suggère également que la majorité des personnes prêtes à s'impliquer dans le projet de changement est composée de leaders d'opinion au sein de leur équipe. Ils justifient leur besoin d'implication pour des raisons d'ordre fonctionnel (amélioration de la qualité du système) et motivationnel (besoin d'être impliqué pour être motivé). Les leaders d'opinion restent néanmoins le reflet des normes actives au sein du groupe auquel ils appartiennent. Selon le groupe d'appartenance, leur rôle dans la propagation du changement peut basculer d'agent de changement à opposant. Les convaincus constituent une pièce maîtresse dans le processus d'amélioration du système et de conviction ultérieure des membres de l'équipe. Les leaders d'opinion opposés au changement, sont les relais des résistances au changement et permettent de faire émerger les problèmes réels à corriger, de mettre à jour les peurs et craintes des futurs acteurs du changement sur le terrain.

6.5.2 Les dispositifs d'assistance

La formation standardisée prodiguée à l'ensemble des agents d'exécution concernés par le changement a constitué une étape importante dans le processus de propagation.

Néanmoins, notre analyse montre que la formation à elle seule, ne permet pas de discriminer les équipes où la vitesse de propagation du changement a été rapide ou lente.

Ce premier diagnostic a amené à examiner les autres formes d'assistance mise en place dès la mise en œuvre du nouveau système. Notre étude a mis en évidence une grande complémentarité des dispositifs d'assistance (centralisés/décentralisés, formels/informels, techniques/psychologiques) au sein des équipes « rapides » et un manque d'assistance informelle, décentralisée pour les équipes où la vitesse de propagation du changement avait été lente.

6.6 Les interventions managériales

De nombreux travaux ont mis en avant le support du top management comme un des facteurs clés de succès du changement, essentiellement durant la phase de démarrage du projet. Par contre, peu de travaux se sont intéressés à décrire quel type de support ou d'implication du top management semble le plus approprié pour mener un processus de changement (Jarvenpaa et Ives, 1991).

Notre recherche a montré qu'au-delà d'un « état psychologique » favorable au changement, qui se traduit par des discours de soutien de la part des membres du top management, le sponsor du projet de changement étudié a véritablement joué un rôle actif au travers d'interventions directes dans la gestion du changement. Notre étude a montré l'importance d'un sponsor du changement au plus haut niveau de l'organisation, non seulement en période d'initiation du projet, dans un rôle stratégique de visionnaire, abondamment documenté dans la littérature (Kanter et al., 1992; Nadler et al., 1994; Kotter, 1995), mais

également dans un rôle tactique de mobilisateur de ressources à tous les stades du processus de déploiement du changement.

Les membres du top management ont montré des visages divers, ce qui renforce la nécessité de manier la variable « support du top management » avec prudence. Les managers ne sont pas tous ouverts de la même façon au changement et préfèrent souvent poursuivre une stratégie de statut quo (Wiersema et Bantel, 1992 ; Hambrick, Geletkanycz et Fredrickson, 1993). L'encadrement de proximité (middle management) joue un rôle d'accélérateur ou de frein dans le processus de propagation du changement. Acteurs-tampon entre le top management et la base, les agents de maîtrise peuvent à la fois devenir des sources influentes de soutien ou de résistance au changement.

Notre approche longitudinale a mis en évidence « l'évolutivité » des comportements des acteurs organisationnels. Ils s'adaptent et modifient leur comportement en fonction d'impératifs individuels et des modifications de leurs contextes organisationnels (Vas, 2005). Ce constat d'adaptabilité des acteurs peut être rapproché de deux idées intéressantes. Tout d'abord, l'idée défendue par March (1991), qui souligne que loin d'être stables et données a priori, les préférences se modifient et même s'élaborent au cours de l'action. Il s'ensuit que les comportements ne peuvent être prédits de manière fiable à partir des intentions des membres de l'organisation. Ils n'ont pas seulement pour fonction de satisfaire des objectifs arrêtés ou des besoins dévoilés. Il leur revient également de mettre à jour et même de construire les préférences individuelles et collectives (March, 1991). Ensuite, l'évolution des comportements des acteurs peut également trouver des

réponses dans l'idée d'ambivalence des représentations des acteurs face au changement (Perret, 1998).

L'ambivalence des représentations des acteurs est directement liée à la notion de résistance au changement. Plusieurs travaux influents dans le domaine du changement (Coch et French, 1948 ; Kotter et Schlesinger, 1979 ; Kanter et al., 1992) ont présenté implicitement la résistance au changement comme un phénomène propre au personnel d'exécution, qui devait être surmonté par le management. Notre étude met en évidence la présence de résistances au changement à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

6.7 Les interventions des organisations syndicales

Les organisations syndicales ont joué le rôle de véritables filtres institutionnels incontournables agissant directement en amont du processus, durant la période de pré-adoption. Leur institutionnalisation au sein de l'organisation en fait des co-pilotes du changement ou des opposants difficiles à mobiliser. Leur implication massive en période de pré-adoption, prépare la position qu'elles tiennent face au changement proposé par la suite.

En période de post-adoption du changement, les organisations syndicales se positionnent comme des régulateurs de la fonction d'usage du changement proposé, afin d'éviter les dérives du point de vue du travailleur. Cette fonction de régulation dépend du contenu du changement et influence directement le rythme de propagation de ce changement au sein de l'organisation. Dans un climat de confiance, les organisations syndicales constituent un canal de communication privilégié avec le personnel de terrain.

L'influence des forces syndicales, omniprésentes dans la vie de l'entreprise, nécessite la mise en place de relations stables entre les porteurs du changement (équipe projet) et les organisations syndicales. La confiance constitue la clé du réseau de relations informelles tissé entre des négociateurs « clandestins », membres (ou proches) du projet et les représentants syndicaux. Même si plusieurs personnes interrogées ont insisté sur l'affaiblissement des organisations syndicales au sein de l'entreprise, elles continuent à constituer un interlocuteur influent et un canal de communication privilégié au cours du processus de propagation du changement.

7. CONCLUSION

Une des conclusions tirée de notre recherche est qu'il est illusoire de rechercher des prescriptions standardisées pour mener à bien un projet de changement de grande envergure. L'influence de la culture, du climat organisationnel, des normes de groupe, de l'histoire de l'organisation, des multiples acteurs organisationnels, sont autant de contextes spécifiques qui influencent considérablement la vitesse de propagation du changement engagé. Il devient donc difficile de dresser une liste exhaustive des ingrédients nécessaires à la réussite d'un changement de grande envergure.

Les résultats présentés doivent être replacés dans leurs contextes, et leur généralisation requiert toute la réserve nécessaire. Néanmoins, une des lignes de force de la recherche repose sur la nécessaire complexification des représentations managériales dans la gestion

de changements majeurs. Ce constat nous permet d'adresser trois recommandations à l'intention des gestionnaires de changement.

La première recommandation invite le manager à poser un diagnostic systémique du projet de changement initié, en le considérant comme un processus dynamique, ancré dans le long terme, qui demande une évaluation permanente des enjeux politiques, des ajustements, des réinventions opérés par les membres de l'équipe projet et par les destinataires du changement. Il convient de mettre en place une gestion « opportuniste » du changement, qui saisie les événements imprévus au cours du processus pour les intégrer dans son approche planifiée. Elle repose sur un dosage équilibré entre une démarche analytique et négociée, logique et intuitive, structurée et chaotique. Ce dosage demande une tolérance à l'ambiguïté, à l'incertitude et au risque, inhérents aux processus de changement organisationnel majeur.

La seconde recommandation invite les gestionnaires de changement à orienter leurs pratiques vers une gestion différenciée des changements majeurs. Par exemple, au lieu de stimuler la participation et l'implication de l'ensemble des destinataires du changement, il semble préférable de cibler des actions vers les leaders d'opinion, demandeurs de participation. Ils peuvent constituer un atout important à la fois dans le processus d'amélioration du projet et de conviction ultérieure des membres de leur équipe. Une gestion différenciée du changement amène également à capitaliser sur les individus « prêts à changer » (propension) et « capable de changer » (compétence et confiance en soi), tout en mettant en place des dispositifs d'assistance « individualisés » susceptibles d'améliorer les compétences des individus qui ne se sentent pas armés pour changer.

La troisième recommandation attire l'attention des managers sur le fait que la vitesse de déploiement d'un changement majeur dépend de ses propres conditions de lancement et de mise en oeuvre. Il est essentiel d'adapter les dispositifs d'accompagnement du changement en cours de processus. Par exemple, les interventions communicationnelles en période de pré-adoption devraient s'axer sur des messages simples qui précisent les implications directs du changement sur chaque acteur organisationnel et qui propose des voies d'intégration acceptables au contexte culturel en place. En ce qui concerne les dispositifs d'assistance, ils se sont révélés des vecteurs de propagation centraux en phase de post adoption du changement. Dans le contexte organisationnel étudié, les dispositifs d'assistances décentralisés et plutôt informels (utilisateurs chevronnés en local, entraides entre collègues d'une même équipe, ...) ont suscité de meilleurs résultats que les dispositifs d'assistance centralisés et formalisés (bureau d'aide national). L'encadrement de proximité a joué un rôle central dans l'assistance disponible en local. Il a permis de décliner les dispositifs d'assistance à la fois en terme de supports orientés vers les tâches (support technique) mais aussi orientés vers les relations (soutien moral).

Les recommandations proposées gardent une portée limitée propre à la dimension fortement technologique du changement et au contexte bureaucratique de l'organisation étudiée. Néanmoins, le contexte bureaucratique reste l'apanage de nombreuses grandes entreprises et la plupart des projets de changement actuels s'accompagnent d'une intégration massive de nouvelles technologies, qui confèrent au changement un caractère technico-organisationnel proche de notre étude.

BIBLIOGRAPHIE

- Alter, N., *L'innovation ordinaire* (2^{ième} éd.), Paris : Presses Universitaires de France, 2001.
- Argyris, C., "Empowerment : The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*, Mai-Juin, 1998, p. 98-105.
- Bandura, A., *Self-efficacy : The Experience of Control*, New York : WH. Freeman, 1997.
- Barnett, W.P., Carroll, G.R., "Modeling internal organizational change", *Annual Review of sociology*, vol.21, 1995, p.217-236.
- Bergson, L., *Durée et simultanéité*, Paris : Presses Universitaires de France, 1992.
- Brown, S.L., Eisenhardt, K.M., "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol.42, 1997, p.1-34.
- Coch, L., French, J.R.P., "Overcoming resistance to change", *Human Relations*, vol.11, 1948, p.512-532.
- Crozier, M., Friedberg, E., *L'acteur et le système*, Paris: Edition du Seuil, 1977.
- Davis, F.D., "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and End-User Acceptance of Information Technology", *MIS Quarterly*, vol.13, N°3, 1989, p. 318-339.
- Eisenhardt, K.M., Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, vol.14, 1989, p.532-550.
- Glaser, B.G. et Strauss A.L., *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Chicago, IL : Aldine, 1967.
- Granovetter, M., "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, vol.78, N°6, 1973, p.1360-1381.
- Hambrick, D.C., Geletkanycz, M.A., Fredrickson, J.W., "Top executive commitment to the status quo : some tests of its determinants", *Strategic Management Journal*, vol.14, 1993, p.401-418.
- Jarvenpaa, S.L., Ives, B., "Executive Involvement and Participation in the Management of Information Technology", *MIS Quarterly*, vol.15, N°2, 1991, p.205-227.
- Kanter, R.M., Stein, B.A., Jick, T.D., *The Challenge of Organizational Change*, New York : Free Press, 1992.
- Kessler, E. H. et A. K. Chakabarti, "Innovation speed: A conceptual model of context, antecedents and outcomes", *Academy Management Journal*; vol.21, N°4, 1996, p.1143-1191.
- Kimberly, J.R., Evanisko, M.J., "Organizational Innovation : The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations", *Academy of Management Journal*, vol.24, N°4, 1981, p.689-713.
- König, G., « Management : Les constructeurs : Karl E. Weick », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, 1996, p.57-70.
- Kotter, J.P., "Leading change : Why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, vol.73, N°2, 1995, p.59-67.
- Kotter, J.P., Schlesinger, L.A., "Choosing strategies for change", *Harvard Business Review*, vol.57, 1979, p.106-114.
- Koys, D.J., DeCotiis, T.A., "Inductive Measures of Psychological Climate", *Human Relations*, vol.44, N°3, 1991, p.265-285.
- March, J.G., *Décisions et organisations*, Paris : Les Editions d'Organisation, 1991.

Miles, A.M., Huberman, A.M, *Analysing Qualitative Data : A Source Book for New Methods*, Beverly Hills, CA, Sage, 1984. Trad. Franç : *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles : De Boeck Editions, 1991.

Miller, D., Friesen, P.H., "Momentum and Revolution in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, vol.23, 1980, p.591-614.

Mintzberg, H., Westley, F., "Cycles of organizational change", *Strategic Management Journal*, vol.13, 1992, p.39-59.

Nadler, D.A., Tushman, M.L., « Types of Organizational Change : From Incremental Improvement to Discontinuous Transformation », in *Discontinuous Change : leading Organizational Transformation*, par David A. Nadler, Robert S. Shaw and A. Elise Walton, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, p.15-34, 1994.

Perret, V., « La Gestion Ambivalente du Changement », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 1998, p.88-97.

Pettigrew A.M., Woodman R.W., Cameron K.S., "Studying Organizational Change and Development : Challenges for Future Research", *Academy of Management Journal*, vol.44, N°4, 2001, p.697-713.

Pettigrew, A.M., *The Management of Strategic Change* (éd.), Oxford, UK : Blackwell Edition, 1987.

Pettigrew, A.M., Whipp, R., *Managing Change for Competitive Success*, Oxford, UK : Blackwell Edition, 1993.

Quy, N.H., "Time, temporal capability and planned change", *Academy of Management Review*, vol.26, N°4, 2001, p.601-624.

Rogers, E.M., *Diffusion of Innovations*, New York : The Free Press, 1995.

Staudenmayer, N., Tyre, M., Perlow, L., "Time to change : Temporal Shifts as Enablers of Organizational Change", *Organization Science*, vol.13, N°5, 2002, p.583-597.

Strauss, A., Corbin, J., *Basics of Qualitative Research : Grounded theory procedures and techniques*, Sage Publications, 1990.

Van de ven, A.H., Pool, M.S., "Methods for studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program", *Organization Science*, vol.1, N°3, 1990, p.313-335.

Van de ven, A.H., Poole, M.S., "Explaining development and change in organizations", *Academy of Management Review*, vol.20, 1995, p.510-540.

Vas, A., "Top Management skills in a context of endemic organizational change : The Case of Belgacom", *Journal of General Management*, vol. 27, N°1, 2001, p.71-89.

Vas, A., "Les processus de changements organisationnels à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique », *Management International*, vol.9, N°2, 2005, p.21-36.

Wiersema, M.F., Bantel, K.A., "Top management team demography and corporate strategic change", *Academy of Management Journal*, vol.35, 1992, p.91-121.

Wood, R., Bandura, A., "Social Cognitive Theory of organizational Management", *Academy of Management Review*, vol.14, N°3, 1989, p.361-383.

Yin, R.K., *Case Study Research : Design and Methods*, Newbury Park, CA, Sage, reed., 1989.

Zmud, R.W., "Individual Differences and MIS Success: A Review of the Empirical Literature", *Management Science*, vol.25, N°10, 1979, p.966-979.