

## ST-AIMS 1 : Acteurs, processus et pratiques de la transformation organisationnelle

---

### Responsables :

**Carton, Guillaume** (emlyon business school) – [carton@em-lyon.com](mailto:carton@em-lyon.com)

**Besson, Patrick** (emlyon business school) – [pbesson@em-lyon.com](mailto:pbesson@em-lyon.com)

**Alexander, Alexiev** (ESSCA School of Management) – [Alexander.ALEXIEV@essca.fr](mailto:Alexander.ALEXIEV@essca.fr)

**Mots-clés :** transformation organisationnelle – pratiques – processus – acteurs.

Appel à communications

---

Fort du succès de de la ST-AIMS Transformation Organisationnelle lors de la conférence 2023 de l'AIMS, nous convions la communauté AIMS de nouveau à explorer ce phénomène stratégique qui prend un rôle prépondérant depuis une vingtaine d'années (Besson, 2007; Besson et al., 2011; Besson & Rowe, 2011, 2012). Il s'accélère et s'amplifie tant se transformer est devenu un impératif stratégique.

Au cœur de ce processus, on retrouve des acteurs et des pratiques spécifiques que cette ST-AIMS appelle à étudier.

Le groupe de direction (conseil d'administration, comité exécutif, vice-présidents, parties prenantes externes) a un rôle spécifique dans les transformations organisationnelles (Hambrick, 1994). Il est raisonnable de penser que ce rôle est central. Épistémologiquement il est également important de mettre le groupe de direction à l'origine de la conception et de la conduite des transformations pour éviter toute réification (les structures, les outils, le digital) et pour ne pas survaloriser naïvement le rôle des acteurs non-membres du groupe de direction. Les dirigeants font la différence, pour le meilleur ou pour le pire, surtout en période de transformation.

Tout d'abord, le comité exécutif ou l'équipe de direction (*Top Management Team*) conçoit et conduit les transformations les plus radicales (Besson, 2007; Kotter, 1995; Tichy, 1983) ; le conseil d'administration en est le garant (Boivie et al., 2021; Westphal & Fredrickson, 2001), et les différents conseillers internes ou externes à l'organisation (Alexiev et al., 2010) font également partie de la constellation des individus au cœur des décisions stratégiques (Ma & Seidl, 2018). De leur côté, les managers intermédiaires (*middle-managers*) sont plutôt chargés de l'exécution et de la mise en place des transformations (Weiser et al., 2020).

Dans la ligne de la théorie des *Upper Echelons* (Hambrick & Mason, 1984), la recherche académique a produit de nombreux travaux sur ces acteurs, notamment sur leur démographie et leur composition (Carpenter et al., 2004; Finkelstein & Hambrick, 1996). Mieux comprendre le rôle porté par les acteurs du groupe de direction dans la transformation organisationnelle invite à se focaliser sur comment ils délibèrent et s'organisent pour concevoir et conduire les transformations organisationnelles : que font-ils pendant une transformation organisationnelle ? qui discute avec qui ? comment s'organisent-ils pour le faire ? dans quelles instances les discussions se déroulent-elles ? En situation de transformation, comment se construit la relation entre le conseil d'administration et le comité exécutif (voir notamment Boivie et al., 2021; Luciano et al., 2020) ?

La littérature montre qu'il existe différents types de transformation organisationnelle, qu'on peut par exemple distinguer par leur niveau de radicalité (Gersick, 1991). Dans ce cadre-là, et

donc suivant la transformation à l'œuvre, il semble intéressant d'interroger le processus par lequel la transformation a lieu. Par exemple, quel est le rôle du contexte qui mène à des transformations organisationnelles, que ce soit des crises externes comme les crises financières (Dowell et al., 2011) ou les crises sanitaires (Wenzel et al., 2021) ou des crises internes (endettement, retards de production, éviction du dirigeant, mais aussi grèves, échec d'un produit, retrait d'un pays...) ? À quel moment du processus de transformation le groupe de direction générale intervient-il ? Qu'y fait-il ? Quels sont les liens entre les différents niveaux organisationnels pendant une transformation (environnement, organisation, groupe de direction) ?

Enfin, il semble intéressant d'observer les pratiques à l'œuvre lors des transformations. On peut par exemple penser aux changements des membres de la direction générale, notamment du dirigeant, qui ont lieu durant les transformations (Virany et al., 1992; Wiersema & Bantel, 1993), aux mécanismes de prise de décision (Eisenhardt & Zbaracki, 1992), aux choix d'allocation de ressources (Tushman & O'Reilly III, 1996), etc.

Dans cet appel à communication sont particulièrement valorisées les études de cas qualitatives qui permettent de contextualiser la transformation en cours, notamment les études de cas longitudinales (Doz & Wilson, 2017; Pettigrew, 1985), ainsi que les approches multi-niveaux (Mintzberg & Waters, 1982). La collecte de données primaires, que ce soit par ethnographie, *shadowing*, entretiens, etc. est également favorisée (e.g., Harvey et al., 2017). Il y a en effet un véritable enjeu empirique pour faire avancer la connaissance sur ce phénomène majeur de la transformation.

Enfin, la compréhension de la transformation organisationnelle peut reposer sur différentes théories, que ce soit des approches plutôt sociologiques (sociologie du pouvoir par exemple), des théories de la transformation organisationnelle (e.g., théorie de l'équilibre ponctué, écologie des populations, capacités dynamiques, etc.) (Besson & Rowe, 2011 ; Rowe et al., 2017), ou les théories habituellement mobilisées pour la compréhension du fonctionnement des groupes de directions (*upper echelon theory*, théorie positive de l'agence, théorie comportementale de la firme, etc.).

## Références

- Alexiev, A. S., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2010). Top management team advice seeking and exploratory innovation: The moderating role of TMT heterogeneity. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1343–1364.
- Besson, P. (2007). La transformation organisationnelle. In *Comités exécutifs : Voyage au cœur de la dirigeance*, Edition d'Organisation, pp. 518–525.
- Besson, P., Heckmann, H., Petitbon, F., Rodríguez, J., & Tessier, E. (2011). *Conduire la transformation: Faut-il «mettre le feu» pour transformer son entreprise?* Dunod.
- Besson, P., & Rowe, F. (2011). Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle. *Systèmes d'information & Management*, 16(1), 3–34.
- Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 103–124. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2012.05.001>
- Bovie, S., Withers, M. C., Graffin, S. D., & Corley, K. G. (2021). Corporate Directors' Implicit Theories of the Roles and Duties of Boards. *Strategic Management Journal*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1002/smj.3320>
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- Dowell, G. W. S., Shackell, M. B., & Stuart, N. V. (2011). Boards, CEOs, and surviving a financial crisis: Evidence from the internet shakeout. *Strategic Management Journal*, 32(10), 1025–1045.

- Doz, Y. L., & Wilson, K. (2017). *Ringtone: Exploring the Rise and Fall of Nokia in Mobile Phones*. Oxford University Press.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996). *Strategic leadership*. St. Paul: West Educational Publishing.
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10–36.
- Hambrick, D. C. (1994). *Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the "team" label* (In BM Staw & LL Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour ed.*, Vol. 16, pp. 171-213): Greenwich. CT: JAI Press.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Harvey, S., Currall, S. C., & Hammer, T. H. (2017). Decision diversion in diverse teams: Findings from inside a corporate boardroom. *Academy of Management Discoveries*, 3(4), 358–381.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*.
- Luciano, M. M., Nahrgang, J., & Shropshire, C. (2020). Strategic Leadership Systems: Viewing Top Management Teams and Boards of Directors From a Multiteam Systems Perspective. *Academy of Management Review*, 45(3), 675–701. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0485>
- Ma, S., & Seidl, D. (2018). New CEOs and their collaborators: Divergence and convergence between the strategic leadership constellation and the top management team. *Strategic Management Journal*, 39(3), 606–638. <https://doi.org/10.1002/smj.2721>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1982). Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm1. *Academy of Management Journal*, 25(3), 465–499. <https://doi.org/10.2307/256075>
- Pettigrew, A. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Wiley-Blackwell.
- Rowe, F., Besson, P., & Hemon, A. (2017). Socio-technical inertia, dynamic capabilities and environmental uncertainty: Senior management views and implications for organizational transformation, In *Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS)*, Guimarães, Portugal, June 5-10, 2017 (pp. -). ISBN 978-989-20-7655-3 Research Papers. [http://aisel.aisnet.org/ecis2017\\_rp/27](http://aisel.aisnet.org/ecis2017_rp/27)
- Tichy, N. M. (1983). *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics*. John Wiley & Sons.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–29.
- Virany, B., Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1992). Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: An organization learning approach. *Organization Science*, 3(1), 72–91.
- Weiser, A.-K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation. *Academy of Management Annals*, 14(2), 969–1031.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2), O16–O27. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
- Westphal, J. D., & Fredrickson, J. W. (2001). Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1113–1137. <https://doi.org/10.1002/smj.205>
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1993). Top management team turnover as an adaptation mechanism: The role of the environment. *Strategic Management Journal*, 14(7), 485–504. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140702>