

# La dimension humaine et organisationnelle des restructurations et redéploiements :

Analyse des facteurs contingents dans les processus de changements

*Charles-Henri BESSEYRE des HORTS*

Directeur ESC Marseille-Provence

*Michèle FLECHEL*

Assistante de Recherche HEC

## RÉSUMÉ

*Ce papier part du constat que les restructurations et redéploiements constituent des cas de changements organisationnels majeurs dans lesquels les facteurs humains et organisationnels sont souvent largement ignorés alors qu'ils sont essentiels pour expliquer le succès (ou l'échec) de ces changements. Quatre facteurs contingents ont été identifiés sur la base d'une analyse exhaustive de la littérature: l'environnement, la culture organisationnelle, le leadership et le pouvoir. Chacun de ces facteurs fait ensuite l'objet d'une discussion conduisant à certaines conclusions. Les pressions de l'environnement constituent la cause principale de l'initiation du processus de changement. Les valeurs fondamentales qui constituent la culture organisationnelle doivent être intégrées dans le processus de transformation de l'organisation. Sans leadership visionnaire, il est illusoire de vouloir conduire à son terme un processus de changement qui représente souvent une menace réelle pour les membres de l'organisation. Enfin, tout changement entraîne des phénomènes de résistance largement imputables à relations de pouvoir qui se trouvent profondément modifiées. La prise en compte réelle de ces quatre facteurs permettra de transformer en opportunité une restructuration ou un redéploiement vécu comme une contrainte.*

## INTRODUCTION

Les restructurations et redéploiements, sous la forme de fusions-acquisitions depuis plus d'une décennie et plus récemment sous la forme de downsizings et délocalisations, font la une de l'actualité économique. La valeur nette des fusions-acquisitions a atteint des chiffres records depuis le début des années 1980. Entre 1985 et 1987, elles ont été évaluées à 520 millions de dollars par an selon les estimations de A. F. BUONO et J. F. BOWDITCH (1989). En France, le marché des fusions-acquisitions a atteint 1191 milliards de francs en 1992, ce marché a subi une régression de 25 % par rapport à 1991 et pourtant il est toujours important. Il concerne tous les secteurs,

cependant le secteur "banque, assurance, holdings" tient le haut du pavé, suivi de très près par les secteurs agro-alimentaire, transport, équipement électronique, distribution, chimie, pharmacie et BTP.

Réussir une restructuration ou un redéploiement n'est pas une entreprise facile. Théoriciens et hommes de terrain s'accordent à dire que les entreprises sont peu et mal préparées à ces changements organisationnels majeurs. PRITCHETT (1985) évalue les chances de les réussir à environ 50%. EGG (1991) affirme que la fusion est vécue comme une plongée dans l'inconnu, les Directions Générales ne sont pas conscientes des enjeux économiques et sociaux. Elles sous-estiment l'importance des surcoûts et

des pertes engendrées par une opération mal menée. La fusion se limite souvent au traitement des aspects juridiques et financiers, on dessine quand même un nouvel organigramme dans lequel on insère rapidement la nouvelle équipe au niveau supérieur hiérarchique. Les dirigeants doivent ensuite assurer le reste, c'est à dire tout ! Les problèmes humains et organisationnels sont traités dans la phase ultime et pourtant ils sont primordiaux car ces fusions-acquisitions et restructurations correspondent souvent à des situations de transformation fondamentale des organisations et des construits humains qui les composent.

L'analyse proposée dans cet article repose sur le postulat que les restructurations et redéploiements constituent des processus de changement organisationnel majeur dont le succès est dépendant de la prise en compte de certains facteurs contingents.

L'analyse des processus de changement organisationnel est un domaine de recherche particulièrement important depuis plus d'un quart de siècle, (BENNIS, 1966; PETTIGREW, 1973 ; CROZIER & FRIEDBERG, 1977; RAIMBAULT & SAUSSOIS, 1983; TICHY, 1983), mais ce n'est que récemment que des changements comme les fusions acquisitions ont fait l'objet d'une étude systématique (BUONO & BOWDITCH, 1989; EGG, 1991; HASPELAGH & JEMISON, 1991a, 1991b; 1991c ; MIRVIS & MARKS, 1992). Si les fusions-acquisitions ont bénéficié d'un effort de recherche récent, il en est autrement pour les autres formes de changements majeurs comme les restructurations au sens strict ou d'autres redéploiements comme le downsizing, la délocalisation, le changement d'activité ou de process. Le point de départ de l'analyse proposée ici, est de considérer que les fusions-acquisitions ne constituent qu'une catégorie parmi les changements majeurs que peut connaître une organisation, les autres pouvant correspondre à des modifications importantes des structures ou des activités.

L'abondante littérature sur le changement organisationnel suggère que quatre facteurs humains et organisationnels de contingence sont susceptibles d'influencer considérablement les restructurations et redéploiements (BEER, EISENSTAT & SPECTOR, 1990; VIDAL, CHAPMAN & BESSEYRE DES HORTS, 1993) : l'environnement, la culture organisationnelle, le leadership et le pouvoir (cf figure 1):

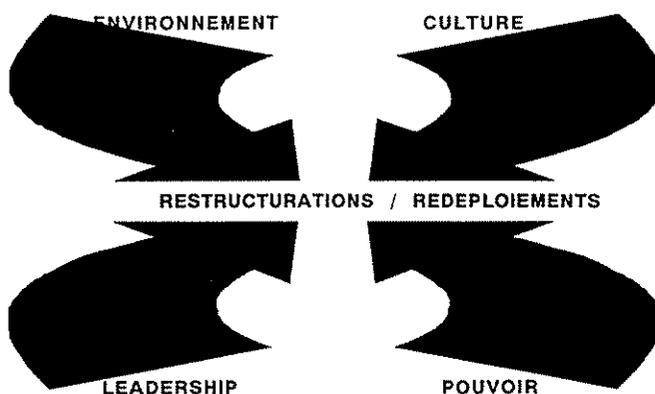


Figure 1: Facteurs contingents des restructurations et redéploiements

## L'ENVIRONNEMENT

Depuis les premiers travaux importants sur la contingence structurelle (BURNS & STALKER, 1961; LAWRENCE & LORSCH, 1967), le rôle déterminant de l'environnement sur l'organisation a été reconnu par les chercheurs qui ont expliqué le changement organisationnel en réponse à des pressions de l'environnement (KATZ & KAHN, 1978; ALDRICH, 1979; MCKELVEY, 1982).

Selon HOFFMAN (1989), les facteurs internes et externes à l'organisation ont été identifiés comme la cause première des échecs des restructurations et redéploiements. Dans l'étude de BIBEULT (1982), les causes internes représentent 67 % des raisons d'échecs, elles résultent de l'incompétence de l'équipe dirigeante ou d'erreur de management; les causes externes combinées avec les précédentes en représentent 33% , elles peuvent être regroupées en cinq catégories : (1) une compétition étrangère accrue, soit basée sur le coût de la main d'oeuvre, soit sur une avance technologique, (2) les causes économiques de récession ou les cycles inflationnistes, ainsi que l'activité des fusions qui produit un plus grand nombre de concurrents, (3) le déclin dans la demande du gouvernement ou dans les changements de sa politique de régulation, (4) les changements sociaux et les évolutions de styles de vie, qui ont un effet inverse sur la demande du marché, et enfin (5) les changements de la production technologique. Tous ces facteurs externes sont autant de freins à un bon déroulement de la restructuration et contribuent pour une large part à l'échec du changement organisationnel.

Ces facteurs peuvent donc entraver le bon déroulement d'une restructuration mais ils peuvent aussi le favoriser dans certaines conditions, c'est ce que cherche à démontrer HAVEMAN (1992). Il suggère tout d'abord que le changement est néfaste à la performance organisationnelle et aux chances de survie de l'entreprise. Il avance ensuite l'hypothèse que le changement organisationnel ne peut être bénéfique que s'il se produit en réponse à des conditions d'environnement "dramatiques" et que s'il se construit sur des routines et des compétences déjà établies. HAVEMAN (1992) souligne par ailleurs que la question de savoir si le changement est risqué doit être remplacée par la question de savoir sous quelles conditions le changement peut être risqué ou opportun, et si la direction du changement affecte son impact sur la performance et la survie de l'organisation.

En outre, certains facteurs de l'environnement interne peuvent rendre l'organisation encore plus vulnérable. DAVIS & STOUT (1992) ont ainsi répertorié et examiné ces facteurs en mettant en évidence qu'un "ralentissement" du développement organisationnel, l'âge de l'organisation, et le fait d'avoir un dirigeant financier (!) augmentaient le risque de rachat de l'entreprise. En revanche, le fait d'être contrôlé par une banque ou de faire partie d'un réseau d'inter-entreprise n'a aucun effet discernable. En fait, les entreprises qui sont considérées comme bien gérées, deviennent des cibles pour les éventuels repreneurs.

Plus spécifiquement, dans les cas de fusions-acquisitions ou d'alliances, il semble nécessaire de bien prendre en considération l'environnement du partenaire.

K.OHMAE (1990) montre que les rapprochements d'entreprises aboutissent souvent à un échec en Europe ou aux Etats-Unis car celles-ci ignorent plus ou moins délibérément leur partenaire. Les dirigeants d'un côté ou de l'autre, veulent contrôler leurs homologues, et chacun s'attend à des résultats à court terme. Pour surmonter ces difficultés, K. OHMAE (1990) définit douze clés de l'alliance efficace parmi lesquelles il cite les suivantes: considérer l'alliance comme un engagement personnel, admettre que les circonstances et les marchés évoluent, et ainsi prendre en considération les problèmes du partenaire et son environnement, (...).

Premier facteur contingent dans les restructurations et redéploiements, l'environnement joue donc un rôle déterminant dans le succès ou l'échec de ces changements organisationnels majeurs. Une compétition accrue, des ruptures technologiques, les relations entre les divers "stakeholders" ou la connaissance de l'autre en cas de fusion-acquisition sont autant d'éléments de l'environnement à prendre en compte lorsque s'engage un processus de changement aussi profond.

## LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

La culture organisationnelle a été jugée par de nombreux auteurs (DEAL & KENNEDY, 1981; SCHEIN, 1985; THEVENET, 1986; DENISON & SPREITZER, 1991; REITTER, 1991; KOTTER & HESKETT, 1992; THEVENET, 1993), comme un facteur clé dans la compréhension des phénomènes organisationnels. Dans la mesure où les restructurations et redéploiements affectent souvent les valeurs fondamentales de l'organisation, le poids de la culture dans ces situations de changements majeurs semble considérable en raison des chocs éventuels de cultures (organisationnelles et/ou nationales) et de la question fondamentale de l'identité qui se trouve systématiquement posée.

Les restructurations et redéploiements peuvent aussi intervenir en période de crise de l'organisation elle-même dans les cas, par exemple, d'accidents ou des problèmes portant sur la sécurité des processus ou des produits (PERROW, 1984). Ces situations peuvent entraîner de graves conflits entre divers acteurs influents (stakeholders) ayant un intérêt important dans l'organisation (MITROFF, 1983). C'est ainsi que MARCUS & GOODMAN (1991) démontrent, en cas d'accident, la nécessité pour l'organisation de changer profondément ses structures et processus en fonction des conflits potentiels entre actionnaires et victimes. Les conflits sont d'autant plus forts que les besoins des victimes sont immédiats et concrets, la responsabilité de l'entreprise est grande, et le management se réfugie derrière des circonstances et des facteurs dont il n'a soi-disant pas le contrôle.

### Chocs de cultures organisationnelles et nationales

On assiste dans les cas de fusions-acquisitions à des chocs évidents de cultures organisationnelles voire nationales lorsque les organisations concernées proviennent de pays différents. Les alliances elles-mêmes sont d'autant plus difficiles que les cultures d'entreprises et nationales sont éloignées. Les facteurs culturels ont une influence certaine sur le comportement des négociateurs,

dans la période d'approche et de discussion préalable, sur le climat interne. Lorsque des rumeurs commencent à se répandre, ils conditionnent en partie le comportement du personnel des deux sociétés (EGG, 1991). Sur un plan organisationnel, des différences sensibles de culture existent, par exemple, entre une entreprise de type familial, dirigée par un patron propriétaire et charismatique formé sur le terrain, et une société dirigée par un cadre salarié et formé au management à l'américaine. Sur un plan international, on peut avoir des différences de cultures nationales qui déterminent des modes de gestion très différents: es entreprises du sud adoptent avec plus de difficulté que celles des pays du nord la rigueur et la rationalité.

BUONO & BOWDITCH (1989) montrent que Le rapprochement de deux cultures éloignées voire orthogonales (MARTIN & SIEHL, 1983; CAUDRON, 1992; SACKMANN, 1992) un choc violent entre des valeurs et des normes qui constituent les fondements de l'une et l'autre. Sans une bonne préparation des équipes à ce choc, on court généralement à une dépression, combiner des cultures disparates est une tâche délicate. Elle prend du temps et nécessite un inventaire complet de divergences, et surtout des traits culturels communs. Il n'existe aucune recette miracle, pour minimiser les différences culturelles, mais le minimum consiste à reconnaître le phénomène, et à accepter qu'il a un coût (FRANCK, 1989).

L'importance des chocs culturels est maintenant reconnu par le nombre croissant des dirigeants qui ont mené une fusion-acquisition. La plupart d'entre eux s'accordent à penser qu'il s'agit de la principale cause d'échec de l'intégration (RAYNAUD, 1992). L'audit bi-culturel s'affirme comme un moyen d'anticiper ces problèmes, il permet l'examen de la compatibilité des valeurs organisationnelles, de la structure, des pratiques managériales, et du flux d'information et leur adéquation, avec la stratégie internationale.

Les cas de chocs de cultures entre les entreprises sont nombreux : Merlin-Gérin et Télémécanique, Air France avec UTA, Adia avec Inspectorate (Suisse), Daimler-Benz avec MBB (R.F.A.), mais aussi chocs de culture nationales : BSN avec Nabisco Europe, Siemens avec Plessey, Rhône-Poulenc avec Union Carbide, Michelin avec Uniroyal, Bidermann avec Cluett-Peabody... La P.M.E. Toulousaine Technal, devenue en 1982, filiale à 100% d'une filiale nord américaine, la société Alcan, a rencontré des difficultés bien que la fusion se soit réalisée dans de bonnes conditions. Le personnel de la société Technal a élaboré une charte à l'intention du nouveau président afin de préserver son identité, sa culture, ses valeurs, et son indépendance, celle-ci insiste sur la transparence des objectifs de la société. Pour rapprocher les systèmes de valeurs, des groupes de cousinage ou des groupes de famille ont été organisés, mais la confrontation des valeurs a quand même eu lieu (IGALENS, 1984).

Dans les cas de fusions-acquisitions comme dans les autres formes de restructurations et redéploiements, les chocs de cultures sont inévitables puisqu'ils sont inhérents à l'entreprise, cependant on peut se demander s'ils sont un

atout ou un handicap pour l'entreprise. En fait, d'après les nombreux cas de restructurations, la réponse dépend de l'entreprise et de sa volonté à surmonter puis à exploiter ces différences culturelles. Les changements au niveau culturel entraînent des relations complexes avec tous les acteurs de l'entreprise et tout son environnement extérieur qui peuvent ébranler son efficacité. Il est indispensable que l'entreprise comprenne bien l'importance de ces chocs culturels, elle doit apprendre à gérer la diversité des cultures, et intégrer à sa propre culture une nouvelle dimension : le "management transculturel", (BLAQUIERE, BOSSARD, Mc CARRON, 1984).

### Problème de l'identité.

Le problème de l'identité est inhérent à la culture, puisque dans les cas de restructurations et de redéploiements, c'est l'identité elle-même de l'organisation en tant que système, qui est remise en cause. L'identité peut alors être utilisée comme un moyen d'exprimer les changements, ainsi que de communiquer et partager les valeurs du nouveau groupe à l'intérieur comme à l'extérieur de celui-ci. Toute organisation possède une identité qui lui est propre et unique, par son existence, sa façon d'opérer, ses expériences passées, elle a un caractère qui la rend unique. L'identité d'une entreprise a le pouvoir d'accentuer ou de limiter son évolution, elle détermine les attitudes, les comportements des acteurs internes et externes.

L'image et l'identité d'une organisation guident et activent les interprétations individuelles, d'un problème et des motivations inhérentes à celui-ci, et ces interprétations et motivations affectent la structure et l'action organisationnelle dans la phase d'adaptation (DUTTON & DUKERICH, 1991). Deux organisations qui se rencontrent peuvent être semblables ou fondamentalement différentes, une culture peut être ouverte et informelle, tandis que l'autre peut être structurée et hiérarchique. Les deux organisations doivent alors être complètement impliquées dans le processus de développement de l'identité. Pour réussir, la nouvelle identité doit exprimer la nouvelle personnalité de la nouvelle entité, et être adaptée à ses valeurs et à sa culture, les deux entreprises doivent se sentir bien avec la nouvelle "solution identitaire", (OLINS, 1992). Un programme d'identité efficace peut aider à resserrer les liens, il peut aussi agir comme un catalyseur du changement culturel, à travers l'articulation claire de ce que sera la nouvelle entité, et quelles en seront les valeurs. Cela permettra aux gens d'en appréhender l'idée et de la développer eux-mêmes, et ainsi la nouvelle orientation pourra prendre racine.

Les questions de savoir quelle sera l'identité de la future entité et si elle mènera au succès ou à l'échec de celle-ci a été la préoccupation de bon nombre de recherches: OLINS (1992) est pour une solution identitaire nouvelle issue des deux précédentes dans le cas de fusions-acquisitions. DUSSAUGE & RAMANANTSOA (1984) distinguent trois types de multinationales: celles où prédomine la nationalité d'origine, avec une tendance à la colonisation, celles où chaque filiale possède une certaine autonomie, et enfin celles où il existe peu de critères de nationalité. Cette typologie n'a pas pour objet de définir de

bonnes ou de mauvaises multinationales. En revanche, cette typologie permet de déterminer selon la catégorie à laquelle appartient la multinationale, sa stratégie, ses structures d'organisation, et ses processus de décisions. C'est en fait, de la cohérence entre l'identité (donc de la nationalité vécue), d'une multinationale et les formes que prend son développement international, et sa stratégie, (ses structures et ses processus de décisions), que va dépendre le succès ou l'échec de sa politique internationale.

Deuxième facteur contingent, la culture organisationnelle occupe une place essentielle dans le processus de changement que représente une restructuration ou un redéploiement puisqu'un certain nombre de valeurs fondamentales sont transformées voire bouleversées. Pour reprendre l'expression de SCHEIN(1985), l'organisation découvre à cette occasion de nouveaux modes d'apprentissage des comportements qui vont simultanément changer le contenu de la culture et la représentation (i.e. la description) que les acteurs se font de l'organisation elle-même (THEVENET, 1993).

### LE LEADERSHIP

L'importance du facteur leadership dans les situations de changements a été largement documentée dans la littérature. Le leadership peut en effet être décisif dans une situation de changement organisationnel sur un plan relationnel mais aussi sur un plan opérationnel (BENNIS & BURT, 1985; TICHY & DEVANNA, 1986; KOCHAN & USEEM, 1992).

L'acquisition d'une entreprise par une autre quel qu'en soit la forme, comporte une composante affective très importante, et parfois décisive. Elle concerne à la fois les dirigeants des entreprises, mais aussi leur personnel et les relations qui en découlent. Selon que l'acquisition concerne des managers salariés ou des managers propriétaires, les situations sont bien différentes. Dans le premier cas, la négociation s'établit sur des bases de type plus rationnel, en cohérence avec les stratégies des firmes, sans que vienne réellement interférer l'intérêt personnel des négociateurs. Dans le deuxième cas, l'affectivité peut rentrer en jeu et entraver le bon déroulement du processus, il faudra alors ménager les susceptibilités des uns et des autres. L'aboutissement de la négociation passe alors souvent par un maintien aux affaires d'un des anciens propriétaires, il faut lui trouver des fonctions de direction qui lui préservent son statut social, mais les anciens dirigeants acceptent souvent mal l'autorité d'un étranger, la cohabitation peut alors n'être que temporaire (EGG, 1991; GREEN, 1992).

Le leadership contribue largement au succès de la restructuration ou du redéploiement car il permet de fournir aux membres de l'organisation une vision claire du processus de changement qui est engagé. Dans le cas d'une fusion-acquisition, il faut considérer l'alliance comme un engagement personnel de part et d'autre. Ce sont les hommes qui assurent le succès d'une association, le respect et la confiance réciproque sont essentiels, et il faut faire

confiance aux personnes avec lesquelles on négocie (OHMAE, 1990). La littérature sur les fusions suggère que les relations entre les gains des actionnaires et le rapport des firmes qui fusionnent est lié au degré de compatibilité des cultures des deux équipes dirigeantes des entreprises concernées. Les recherches de CHATTERJEE, LUBATKIN, SCHWEIGER & WEBER (1992) indiquent une forte relation inverse entre les perceptions des différences culturelles, et les gains des actionnaires, après avoir contrôlé les perceptions de la tolérance de l'acheteur de la firme, pour la multi culture, et la taille des firmes qui fusionnent.

Les problèmes de leadership sont importants puisque les dirigeants représentent les capitaines du navire aux yeux des salariés anxieux pendant ces périodes de restructuration et de crise parfois incertaines. Mais les dirigeants eux-mêmes doivent aussi bien s'ajuster à la situation. Le changement organisationnel requiert du top management des ajustements dans leurs modèles mentaux adaptés aux mutations de l'environnement. Dans les entreprises où les restructurations ont été des succès, le renouveau organisationnel est un processus continu de premier et de second ordre dans les changements cognitifs (BARR, STIMPERT, HUFF, 1992).

Le rôle des dirigeants et leurs facultés d'adaptation sont primordiaux pour mener à bien le changement organisationnel. La réussite en dépend, comme la performance ultérieure de l'entreprise. Dans ces conditions, on peut se demander si un changement fréquent de dirigeant peut entraver et nuire à la performance de l'entreprise dans les restructurations et redéploiements. Dans les cas de fusions-acquisitions, le turn over du top management des sociétés cibles est plus élevé que la normale dans les deux ans suivant immédiatement les restructurations. Il n'y a cependant aucune relation entre la performance antérieure d'une société cible et le turn over du top management qui en découle (GOODSTEIN & BOEKER, 1991; WALSH & ELLWOOD, 1991).

Ce troisième facteur de contingence est, sans nul doute, l'un des plus importants dans les processus de changement organisationnel comme le montre clairement l'ensemble de la littérature sur le changement. Dans les cas de restructurations et de redéploiements, l'existence d'un leadership clair et visionnaire représente le fondement du succès puisque ces changements majeurs constituent des perturbations organisationnelles profondes remettant en cause les cadres de référence habituels tant pour le management que pour l'ensemble des collaborateurs (VIDAL, CHAPMAN & BESSEYRE des HORTS, 1993).

## LE POUVOIR

Evoquer la question du leadership c'est presque obligatoirement s'intéresser à la question du pouvoir dans l'organisation. Le pouvoir ou plutôt les relations de pouvoir constituent le quatrième facteur contingent dans les processus de restructurations et redéploiements dans la mesure où ceux-ci sont susceptibles de modifier de subtils équilibres internes et externes représentés par les systèmes d'actions concrets (CROZIER et FRIEDBERG, 1977). L'importance du pouvoir et des processus politiques dans

les dynamiques de changement organisationnel a été soulignée par plusieurs chercheurs qui y voient une clé essentielle de compréhension des phénomènes de résistance au changement (PETTIGREW, 1973, 1985; QUINN, 1980; QUINN, 1988; KANTER, 1983, 1988).

Pour REITTER (1991), dans tous les cas de changements, les détenteurs de pouvoir peuvent agir consciemment sur l'identité. Ils le font de toute façon, même à leur insu, quand ils prennent la parole et dans chacune de leur décision. Autant alors en faire une dimension réfléchie de leur rôle, et se poser les bonnes questions : "Qui sommes nous? Sur quoi repose l'équilibre actuel de l'entreprise?, Comment fonctionne t-elle?". Répondre à ces questions, c'est mieux comprendre ce qui fonde la spécificité, la continuité et la cohérence de l'organisation, en tant que système humain, donc sociopolitique.

Si chaque acteur ne peut guère rester indifférent aux spécificités de l'entreprise, si son identité à lui s'étaye sur son identité à elle, on peut penser que le changement va remettre en cause cet équilibre subtil. Les restructurations et redéploiements entraînent de vraies ruptures, tout peut alors changer très vite, tutelle, leadership, et idéologie, dès le premier jour. Stratégie, structure et système de gestion assez rapidement, sans compter l'écologie organisationnelle, comme l'a montré Sumitomo en rachetant Dunlop : la première décision du nouveau pouvoir fut de laver l'usine de Montluçon, et de la repeindre (EGG, 1991).

REITTER (1991:58) dégage un paradigme du changement culturel et les clés d'analyse pour le comprendre. Tout changement stratégique, comme l'est une restructuration ou un redéploiement, suppose trois éléments : les acteurs du changement (individus et groupes), le contexte de changement et l'action de changement. Etre acteur c'est avoir une position dans l'organisation et des enjeux dans le changement, et c'est aussi avoir une perception de l'organisation, et des sentiments envers elle ; l'action elle même peut être analysée dans son contenu et dans son processus ; quant au contexte de l'action, il est double, extérieur à l'organisation, mais en rapport avec elle, et intérieure à l'organisation : stratégie et structure, (organigramme, procédures, règles, systèmes de gestion), et sa culture qui recouvre les savoirs, les symboles et les pratiques, et ce tout en reconnaissant le rôle central du leadership.

Les relations de pouvoir sont à la fois finalité et obstacle pour le changement, parce que le changement que l'on essaye d'apporter à un système donné, se trouve toujours en conflit avec le pouvoir existant, et qu'aucun changement n'est possible, sans une transformation du système de pouvoir. La transformation du système de pouvoir devient alors une des étapes essentielles de tout effort de changement, (MORIN, 1988). Il n'y a pas d'organisation sans pouvoir, il n'y a pas d'acteur sans pouvoir, le changement touche donc au coeur de l'existence des organisations, et de leurs acteurs (FROST & EGRI, 1988; KANTER, 1988).

Le changement organisationnel autrefois se décréait. La plupart du temps, il s'agissait d'un changement de matériel de production, ou de

l'organisation du travail, mais la dynamique de changement se pose aujourd'hui en terme de relation de pouvoir, entre tous les acteurs concernés de l'entreprise. P. MORIN (1988), étudie les relations entre réformateurs et réformés, et met ainsi en évidence la nécessité d'élaborer une méthode, de mise en oeuvre du changement adaptée au contenu même de la réforme, il décrit deux pratiques opposées : le changement imposé et le changement négocié, dont le projet d'entreprise est un outil de travail.

En exigeant des individus flexibilité, initiative et souci de la qualité, les entreprises devenant plus dépendantes d'eux leur ont donné un plus grand pouvoir. Maîtriser aujourd'hui les processus du changement organisationnel consiste à prendre en compte les réactions potentielles des individus concernés par ces changements et ceci est d'autant plus important dans les situations de restructurations et redéploiements où les individus eux-mêmes sont susceptibles d'être directement affectés dans leur vie personnelle ou professionnelle.

## CONCLUSION

Théoriciens, consultants et hommes de terrain, s'accordent à penser que le succès des restructurations et redéploiements repose avant tout sur les variables de structures et de stratégies. Avec ou sans crise, les mutations de l'environnement entraînent progressivement une métamorphose des entreprises qui se traduit par de nouvelles attitudes, des changements de structures et d'organisation, un rôle nouveau pour les cadres et pour les managers (BESSEYRE DES HORTS, 1988). Cette métamorphose est parfois voulue, mais le plus souvent, imposée par la nécessité de compétitivité, et de flexibilité qui met les entreprises face à quatre impératifs : (1) maîtriser le changement, (2) miser sur le virage social pour permettre le virage technologique, (3) mobiliser l'intelligence de l'entreprise, (4) transformer les structures et les comportements, (GODET, 1988).

Maîtriser le changement passe obligatoirement par un effort accru de veille prospective de l'environnement technologique, économique et social; celle-ci s'impose d'autant plus pour réagir dans un sens qui préserve à l'organisation le maximum de souplesse. La maîtrise du changement suppose ensuite la prise en compte du système des valeurs de l'organisation qui se trouvera nécessairement bouleversé par la mise en oeuvre de la restructuration ou du redéploiement. Enfin, le changement ne peut devenir une réalité que si le pilote de cette mutation profonde que connaît l'organisation se voit reconnaître par les membres des qualités de leadership. Un leadership efficace sera en effet à même de fournir une vision claire du changement et de réduire les inévitables anxiétés qui peuvent résulter, entre autres, de nouveaux équilibres dans les relations de pouvoir entre individus. C'est sur cette dimension du pouvoir que se jugera en définitive le succès ou l'échec d'une restructuration ou d'un redéploiement.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALDRICH H.E.: *Organizations and environments*, Englewoods Cliffs, Prentice Hall, 1979.
- BARR P.S, STIMPET J.L, & HUFF A.S. : "Cognitive change, strategic action, and organizational renewal", *Strategic management journal*, Vol 13, 1992, (p 15-36).
- BECKHARD R. : "The executive management of transformational change" in KILMAN R.H. COVIN T.J. & Associates : *Corporate transformation*, London, Jossey Bass, (p 89 - 102), 1988.
- BEER M. & EISENSTAT R.A. & SPECTOR B.: *The critical path to corporate renewal*, Boston, Harvard business school press, 1990.
- BENNIS W.G.: *Changing organizations*, New York, McGraw Hill, 1966.
- BENNIS W.G. & BURT N.: *Leaders*, New York, Harper & Row, 1985.
- BESSEYRE DES HORTS C. H. : *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Editions d'organisation, 1988.
- BIBEAULT J.: *Corporate turnaround*, New York, McGraw Hill, 1982.
- BLAQUIERE H. & BOSSARD P. & MAC CARRON B. : "Le choc des cultures : atout ou handicap pour l'entreprise ? ", *Revue Française de gestion*, n° 47-48, Septembre-Octobre 1984, (p 111- 118).
- BUONO A.F. BOWDITCH J.L. : *The human side of mergers and acquisitions*, San Francisco, Jossey Bass, 1989.
- BURNS T. & STALKER G.M.: *The management of innovation*, London: Tavistock, 1961.
- CAUDRON S.: "Subculture strife hinders productivity", *Personnel journal*, December 1992, (p 60- 64).
- CHATTERJEE S., LUBATKIN M.H., SCHWEIGER D.M., & WEBER Y. : "Cultural differences and shareholder value in related mergers : linking equity and human capital", *Strategic management journal*, Vol 13, 1992, (p 319- 334).
- CROZIER M. & FRIEDBERG E.: *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.
- DAVIS G.F. STOUT S.K. : "Organization theory and the market for corporate control : a dynamic analysis of the characteristics of large take over, targets 1980-1990", *Administrative Science Quarterly*, Vol 37, 1992, (p 605-633).
- DEAL T.E. & KENNEDY A.: *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Reading, Addison Wesley, 1982.
- DENISON D.R. & SPREITZER G.M.: "Organizational culture and organizational development : a competing values approach", in WOODMAN R.W. & PASMORE W.A. : *Research in organizational change and development*, Greenwich, Jai Press Inc, , Vol 5, 1991.

- DUSSAUGE P. & RAMANANTSOA B.: "Les multinationales ; champions nationaux ou citoyens du monde : une question d'identité", *Revue Française de gestion*, n°47-48, Septembre-Octobre 1984, (p 97- 103).
- DUTTON J.E. & DUKERICH J.M. : "Keeping an eye on the mirror : image and identity in organizational adaptation", *Academy of management journal*, Vol 34, n° 3, 1991, (p 517-554).
- EGG G. : *Réussir une fusion d'entreprise*, Paris, Editions liaisons, 1991.
- FRANCK G. : "OPA : Le facteur humain est décisif", *Revue Française de gestion*, n° 75, Sept-Oct 1989, (p 98- 104).
- FROST P.J. & EGRI C.P. : "The political process of innovation", in *Research in organizational behavior*, Vol 13, (p229- 295), Jay Press Inc, 1991.
- GODET M. : "Les métamorphoses des entreprises face aux mutations", *Personnel*, n° 295, 1988, (p 4-7).
- GOODSTEIN J. & BOEKER W. : "Turbulence at the top : a new perspective on governance structure changes and strategic change", *Academy of management journal*, Vol 34, n° 2, 1991, (p 306-330).
- GREEN S. : "The impact of ownership and capital structure on managerial motivation and strategy in managerial buy outs : a cultural analysis", *Journal of management studies*, July 1992, (p 511- 535).
- HASPESLAGH P. & JEMISON D. : "How experienced buyers manage the acquisition decision process", *Mergers & Acquisitions Europe*, March-April 1991a, (p 37- 48).
- HASPESLAGH P. & JEMISON D. : "Making acquisitions work", *Working paper INSEAD*, n° 92/04/SM, Nov 1991b.
- HASPESLAGH P.C. & JEMISON D.B. : *Managing acquisitions*, New York, Free Press, 1991c.
- HAVEMAN H.A. : "Between a rock and a hard place : organizational change and performance under conditions of fundamental environmental change", *Administrative Science Quarterly*, Vol 37, 1992, (p48-75).
- HOFFMAN R.C. : "Strategies for corporate turnarounds : what do we know about them?", *Journal of general management*, Vol 14, n° 3, Spring 1989, (p 46- 66).
- IGALENS J. : "Le mariage de la PME toulousaine et de la multinationale", *Revue Française de gestion*, n° 47-48, Septembre-Octobre 1984, (p 104-110).
- KANTER R.M.: *The change masters: innovation for productivity in the american corporation*, New York, Simon & Schuster, 1983.
- KANTER R.M.: "When a thousand flowers: structural, collective, and social conditions for innovation in organization", *Research in Organizational Behavior*, 10, 1988 (p.169-211).
- KATZ D. & KAHN R.L.: *The social psychology of organizing*, New York, Wiley, 1978.
- KOBI J.M. & WUHTRICH. H. : *Culture d'entreprise, modes d'action*, Paris, Nathan, 1992.
- KOCHAN T.A. & USEEM M. : *Transforming organizations*, New York, Oxford University Press, 1992.
- KOTTER J & HESKETT J.: *Corporate culture and performance*, New York, Free Press, 1992.
- LAWRENCE P.R. & LORSCH J.W.: *Organization and environment: managing differentiation and integration*, Boston: Harvard Business School Division of Research, 1967.
- MARCUS A.A. & GOODMAN R.S. : "Victims and shareholders : the dilemmas of presenting corporate policy during a crisis", *Academy of management journal*, Vol 34, n° 2, 1991, (p 281-305).
- MARTIN J. & SIEHL C: "Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis", *Organizational Dynamics*, Autumn, 2, 1983, (p.52-64),
- McKELVEY B.: *Organizational systematics: taxonomy, evolution, and classification*, Berkeley, University of California Press, 1982.
- MITROFF I: *The stakeholders of the organizational mind*, San Francisco, Jossey-Bass,1983.
- MIRVIS P.H. & MARKS M.L. : *Managing the merger*, London, Prentice Hall, 1992.
- MORIN P. : "Pratiques du changement organisationnel", *Revue Française de gestion*, n°68, Mars-Avril-Mai 1988, (p 60- 66).
- OHMAE K. : "Pourquoi les alliances échouent-elles?", *Harvard l'expansion*, Printemps 1990, (p 25-44).
- OLINS W. : "Le rôle de l'identité d'entreprise dans les fusions acquisitions", *Fusions et acquisitions*, Juillet 1992, (p38- 42).
- ORTSMAN O. : "Peut-on changer l'organisation du travail et la culture de l'entreprise", *Revue Française de gestion*, n° 88, Mars-Avril-Mai 1992, (p 5-17).
- PERROW C.: *Normal Accidents*, Basic Books,1984.
- PETTIGREW A.M.: *The politics of organizational decision making*, London, Tavistock, 1973.
- PETTIGREW A.M.: *The awakening giant*, New York, Blackwell, 1985.
- PRITCHETT P.: *After the merger: managing the shockwaves*, Homewood, Irwin, 1985.
- QUINN J.B.: *Strategies for change: logical incrementalism*, Homewood, Irwin, 1980.

QUINN R.E.: *Beyond rational management*, San Francisco, Jossey Bass, 1988.

RAIMBAULT M. & SAUSSOIS J.M.: *Organiser le changement*, Editions d'Organisation, 1983.

RAYNAUD M. : "Confusions et acquisitions, le choc des cultures : comment l'atténuer?", *Fusions et acquisitions*, Janvier 1992, (p25- 27).

REITTER R. : *Cultures d'entreprise*, Paris, Collection Vuibert gestion, 1991.

SACKMANN S.A. : "Culture and subcultures : an analysis of organizational knowledge", *Administrative Science Quaterly*, Vol 37, 1992, (p 140- 161).

SCHEIN E.: *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

THEVENET M. : *Audit de la culture d'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1986.

THEVENET M.: *La culture d'entreprise*, Paris, PUF, Que-Sais-je n°2756, 1993.

TICHY N.M.: *Managing strategic change*, New York, Wiley, 1983.

TICHY N.M. & DEVANNA M.A.: *The transformational leader*, New York, Wiley, 1986.

VIDAL F., CHAPMAN B. & BESSEYRE DES HORTS C.H.: *La maîtrise du redéploiement*, Paris, Dunod, 1993.

WALSH J.P. & ELLWOOD J.W. : "Mergers, acquisitions, and the pruning of managerial deadwood", *Strategic management journal*, Vol 12, 1991, (p 201-217).