Temporalité des processus de changements et gestion des ressources humaines.

Annie CORNET

(Université de Liège, Belgique)
Assistante et chargée de recherche

RÉSUMÉ

La plupart des projets de changement stratégiques sont sous-tendus par un cadre de référence rationaliste qui inclut l'idée de planification, de prévisibilité et de maîtrise du processus du changement par l'équipe dirigeante. Notre exposé aura pour objectif de questionner cette vision rationaliste du changement organisationnel en se basant sur l'analyse longitudinale et processuelle d'une étude de cas : un organe de la presse écrite — la société PRESSE — qui renouvelle son système technique d'édition et d'impression et qui, à la faveur de ce renouvellement, se lance dans une refonte complète de son produit.

Notre ambition sera de montrer, à l'aide d'une grille d'analyse contextualiste, comment les jeux d'acteurs se modifient au fil du temps ; comment aussi leur signification et leur portée ne peuvent se comprendre qu'en regard d'événements qui se passent (ou se sont passés) dans le contexte externe ou interne. Nous pourrons ainsi mieux comprendre pourquoi certaines décisions ont mis tant de temps avant de devenir opérationnelles ; pourquoi certains choix ont été opérés à certain moments plutôt que d'autres mais aussi les impacts en matière de gestion de ressources humaines des décisions prises et les réactions qu'elles ont suscitées chez les acteurs.

Nous montrerons comment l'introduction de cette grille d'analyse temporelle et contextuelle vient enrichir considérablement la compréhension des processus de changement. Nous terminerons par les implications en matière de gestion des ressources humaines dans un processus de changement organisationnel.

INTRODUCTION

La plupart des projets de changement stratégique sont sous-tendus par un cadre de référence rationaliste qui inclut l'idée de planification, de prévisibilité et de maîtrise du processus du changement par l'équipe dirigeante. Pourtant comme l'ont bien montré des générations de spécialistes de la prise de décision — de Simon (1983) à Mintzberg et Waters (1985) —, les intentions des leaders sont plus ou moins précises, concrètes ou explicites, plus ou moins partagées, le contrôle plus ou moins fort, l'environnement plus ou moins prévisible ou contrôlable, les dirigeants ne disposent que d'une information partielle, leurs capacités à traiter une masse d'informations restent limitée, les motivations qui les poussent sont très variables et parfois contradictoires. C'est ce processus dans sa dimension dynamique qui nous intéresse. En effet, bien plus que de nous interroger sur l'issue du changement organisationnel (évaluation des résultats atteints), nous voulions nous donner des outils pour comprendre comment les organisations évoluent.

Nous avons trouvé l'un de ces outils dans les écrits de Pettigrew (1985, 1987, 1990). Cet auteur propose à l'aide d'une grille d'analyse appelée contextualisme d'étudier des processus de changement dans la durée. Il s'agit en fait d'identifier l'ensemble des conditions, qui par interactions multiples et complexes, produisent à travers des processus divers une autre situation, sans que celle-ci ait pu être prédite avec certitude. Par ailleurs, ce modèle laisse une large place aux acteurs dans le sens où ceux-ci mobilisent sans cesse des éléments de leur contexte pour façonner le changement.

Au-delà de l'application de cette grille d'analyse à une étude de cas, notre objectif est aussi d'enrichir la réflexion autour du paradigme politique en tentant de montrer que la position des acteurs face au changement organisationnel n'est pas stable mais se modifie tout au long du processus en fonction d'événements qui se passent (ou se sont passés) dans le contexte externe ou interne. Quand nous parlons de paradigme politique, nous faisons essentiellement référence aux travaux de Crozier et de Friedberg (1977) mais aussi à ceux de Pfeffer (1981) qui invitent à concevoir l'organisation comme un ensemble d'individus capable d'exercer, individuellement ou en groupe, une influence pour protéger ou améliorer ses intérêts.

Nous terminerons en mettant en évidence les impacts que pourrait avoir une telle lecture du changement organisationnel sur la gestion des ressources humaines.

LE CONTEXTUALISME COMME GRILLE D'ANALYSE

Le contextualisme est un modèle d'analyse du changement organisationnel basé sur la mise en relation du contenu de changement et de son contexte (contexte interne et contexte externe) dans une dimension processuelle. Les bases épistémologiques du contextualisme sont les travaux de Pepper (1942) et Payne (1975) mais, en sociologie des organisations, le contextualisme a surtout été développé par Pettigrew et son équipe (1985a, 1985b, 1987, 1990).

Les principales caractéristiques de cette approche sont :

- le changement est étudié en tant que processus et non pas comme une suite d'épisodes séparés isolables de leur contexte.

- le changement emprunte des trajectoires variées et multiples, ce qui implique que la causalité du changement n'est jamais unique.

- le changement ne peut se comprendre indépendamment du contexte dans lequel il prend place. De plus, ce contexte est à la fois « contrainte et construit ».

- le changement ne peut se comprendre et s'analyser que dans la durée. C'est un système qui s'inscrit dans un passé, un présent et un futur.

Le contextualisme introduit donc une vision dynamique du changement organisationnel. Il s'intéresse aux actions, réactions et interactions entre les différentes parties intéressées par le changement.

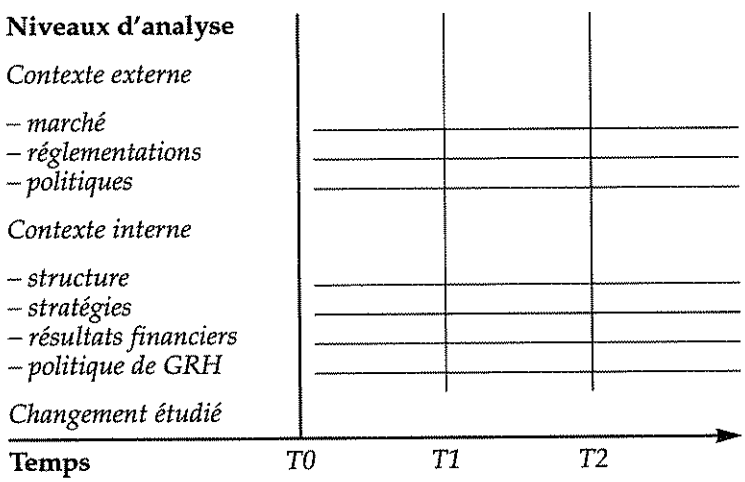
Pour synthétiser, on peut dire que l'analyse contextualiste étudie les processus de changement à partir de deux axes.

- L'axe *vertical* couvre les différents niveaux d'analyse relatifs au contexte. Il renvoie tout autant au contexte interne (niveau de l'individu et de l'organisation) qu'au contexte externe (ce qui se passe en dehors des frontières de l'organisation). Dans l'analyse du contexte interne, le chercheur se centre sur l'individu, sur les groupes d'intérêt, les structures organisationnelles, la division du travail, les normes et valeurs, la distribution du pouvoir, les politiques de GRH mais aussi sur les stratégies de l'entreprise, ses résultats financiers et sa compétitivité. Le contexte externe fait référence aux données économiques, politiques, juridiques et sociales de l'environnement qui entrent en jeu dans le processus de changement.

L'approche contextualiste est donc une approche *multi-level*. Chaque niveau d'analyse est étudié spécifiquement pour ensuite être mis en relation avec les autres niveaux.

- L'axe horizontal intègre l'approche temporelle. On retrouve ici l'analyse séquentielle (passé, présent, futur) des différents niveaux d'analyse.

Le graphique ci-dessous schématise, pour quelques niveaux, cette grille d'analyse.



Le processus naît de la mise en relation de ces niveaux d'analyse. Il s'agit de dégager les éléments qui donnent force, forme et caractère au changement, de voir comment ils se transforment, évoluent et se relient au fil du temps. L'objet est d'expliquer pourquoi et comment des « patterns » apparaissent dans des séquences chronologiques spécifiques et d'identifier les liens qui se créent entre les différents niveaux d'analyse.

Le contextualisme (tout comme le constructivisme) apparaît aussi très intéressant dans son approche du temps. Il insiste sur le fait que le temps n'est pas seulement un élément neutre, une suite d'événements chronologiques mais aussi un cadre de référence qui influence la perception du changement et un construit social. Revenons brièvement sur ces deux éléments.

• Le temps dresse un cadre de référence qui influence la façon dont les changements sont vus et expliqués : certains changements peuvent être vus comme des continuités ou des ruptures selon qu'on les replace sur une temporalité longue ou courte. Le jugement des individus sur l'impact du phénomène étudié varie aussi énormément avec le temps. Ces jugements ne sont pas seulement influencés par le moment de l'observation mais aussi par les interprétations subjectives que les acteurs peuvent en faire.

- Le temps est un construit social : « Time is not just « out there » as neutral chronology it is « in here » as a social construction » (Pettigrew, 1990, p. 273). Une conséquence importante de cette dualité du temps (le temps comme chronologie mais aussi comme construit social) est que le chercheur doit non seulement étudier la suite chronologique des événements mais aussi leur construction sociale à travers le temps.

Passons maintenant à notre deuxième référent théorique : le paradigme politique.

LE PARADIGME POLITIQUE ET LE CHANGEMENT

Comme nous l'avons signalé dans notre introduction, nous souhaitons aussi utiliser le paradigme politique dans notre analyse, voire même l'enrichir en jouant sur la notion de temporalité du changement. A partir du moment où on conçoit l'organisation comme un système composé d'acteurs qui essayent d'imposer leur propre rationalité compte tenu du pouvoir qu'ils ont dans l'organisation, le changement organisationnel n'apparaît plus comme un processus séquentiel, structuré et formel mais comme une initiative qui donne lieu à un processus de marchandages, de jeux et de négociations (Mintzberg, Rasinghani et Theoret, 1976 et Guth, 1976) dont l'issue est fondamentalement incertaine.

Ainsi, pour Crozier et Friedberg (1977), la perception du problème et les réponses proposées sont fonction des stratégies des acteurs à l'intérieur des jeux auxquels ils participent et de leurs relations à l'environnement. Selon la place et la fonction qu'ils occupent, les acteurs ont une vision particulière (et limitée) des objectifs de l'organisation et donc une rationalité propre pour percevoir une situation et y proposer une solution. D'autre part, selon les sources de pouvoir qu'ils contrôlent, les acteurs agissent en sorte que les solutions adoptées maintiennent au moins leur propre capacité de négociation. Les limitations de la rationalité sont donc liées aux différents groupes d'intérêts dont chaque acteur fait partie. Les groupes d'intérêts se constituent sur base d'une diversité de critères: la position occupée dans la division du travail, le département, la localisation géographique, l'affiliation syndicale, le niveau de formation, etc. Leurs membres partagent tous, d'une manière ou d'une autre, un ensemble d'intérêts qu'ils cherchent à préserver face aux prétentions des autres groupes. Pour ce faire, après avoir comparé les coûts et les bénéfices qu'ils peuvent tirer d'une mobilisation de leurs atouts, ils mettent au point des stratégies appropriées. Cohérentes par rapport à la rationalité limitée du groupe, ces stratégies peuvent conduire à des situations totalement aberrantes du point de vue de l'organisation dans son ensemble, et notamment, lorsqu'un changement organisationnel est initié.

Mais l'approche politique relève également l'inertie relative qui caractérise l'organisation face aux changements de l'environnement. Pour Pfeffer (1981), le pouvoir est le plus souvent un élément de stabilité ce qui rend tout changement organisationnel difficile. Il y voit trois raisons principales : 1) les acteurs maintiennent leurs positions bien longtemps après qu'elles soient encore nécessaires parce qu'il leur en coûte de faire adopter des décisions et de construire des stratégies ; 2) les pratiques et croyances ont acquis au fil du temps un caractère « objectif » qui les rend difficilement révisable ; 3) on constate une tendance à la perpétuation et à l'auto-renouvellement du pouvoir : tout pouvoir acquis se renforce.

Crozier et Friedberg (1977) insistent également sur le rôle déterminant des mécanismes de jeu et de négociation qui contribuent à faire dévier tout projet de réforme et à dissoudre le changement escompté en une adaptation minimale des structures en vigueur. Les possibilités d'évolution sont minces et les structures existantes ont beaucoup de chances de se voir perpétuées, d'une manière ou d'une autre. Pour ces auteurs, il n'y a changement que si le système d'action se transforme et s'il y a apprentissage collectif de nouveaux modèles de relations entre acteurs.

MÉTHODOLOGIE

A partir de cette brève présentation de l'approche contextualiste, on peut aisément comprendre que l'outil méthodologique qui a été privilégié est l'étude de cas longitudinale comparative. Elle a été combinée avec une analyse rétrospective pour les éléments qui apparaissaient pertinents pour la compréhension du changement étudié. Concilier étude de cas et perspective longitudinale ou historique nous permettait d'intégrer les notions de contexte, de complexité et de durée.

L'étude de cas qui est présentée dans cette communication concerne un organe de la presse écrite — la société PRESSE — qui renouvelle son système technique d'édition et d'impression et qui, à la faveur de ce renouvellement, se lance dans une refonte complète de son produit. On est donc face à un changement de procédés qui s'accompagne d'un réajustement de la stratégie de l'entreprise et de changements structurels (filialisation de l'imprimerie, etc.). Cette étude de cas a été suivie pendant une période de trois ans (1991-1993). Elle s'inscrit dans une étude plus large portant sur l'étude des changements organisationnels (Brouwers, Cornet, Pichault, Wilkin, 1994).

Pour la collecte des données, nous nous sommes orientés vers des techniques qui privilégient la proximité avec le terrain de recherche et rendent à l'objet d'étude son historicité. Trois techniques ont été utilisées de manière complémentaire : les entretiens semi-directifs, l'analyse documentaire et l'observation participante (réunions, séminaires, activités spécifiques ou occasionnelles). La triangulation — combinaison de plusieurs méthodes — permet d'améliorer la connaissance d'un phénomène, d'affiner sa compréhension et de renforcer la validité des données recueillies (Jick, 1985). Pour les données relatives au contexte externe (données économiques, politiques, commerciales et réglementaires), nous avons surtout utilisé la consultation de documents (documents législatifs, presse spécialisée, etc.).

En ce qui concerne le traitement des données, pour chaque étude de cas, les *étapes* suivantes ont été réalisées.

a) étape descriptive

- reconstruction du changement sous une forme chronologique (analyse horizontale) et identification de phases-clés.

Comme le signale Pettigrew (1990), il est souvent impossible de déterminer le début et la fin d'un processus de changement. Il reste donc au chercheur à délimiter, à partir d'une bonne connaissance de l'objet d'étude, le début et la fin de la période d'observation ou du processus étudié. Les points de rupture (dans ou en dehors de l'organisation) servent de points de repère, ils nous ont permis de découper le processus de changement en étapes. Bien que cette périodisation revêt un caractère quelque peu artificiel en regard de la complexité avec laquelle les conjonctures, les événements et les acteurs se conjuguent pour donner forme au contenu du changement, elle comporte des avantages en terme de lisibilité et de présentation des données. Cette périodisation permet également d'organiser l'analyse du processus de changement.

- identification des niveaux d'analyse à partir des éléments mobilisés par nos interlocuteurs dans les interviews.

- reconstruction de la temporalité de chaque niveau d'analyse.

Au terme de cette phase descriptive, pour chaque phase-clé, nous possédions les transformations affectant le contexte interne et externe.

b) démarche explicative

Il s'agissait d'analyser les réorientations successives du contenu de changement, de mettre en évidence les liens existants entre les différents niveaux d'analyse, de voir comment les événements s'enchaînaient, comment les acteurs se positionnaient et les stratégies qu'ils mettaient en place, compte tenu des variations de contexte externe et interne.

La décision d'opter pour des études de cas[1] soulève la question de la généralisation des résultats. Notre recherche s'inscrit dans la tradition des recherches qualitatives et il est sans doute bon de préciser que nous ne prétendons pas à une généralisation des données empiriques. Notre souci est bien plus de réfléchir à la pertinence d'un outil (une grille d'analyse contextualiste) en regard du problème posé : la compréhension et l'analyse d'un changement organisationnel majeur. Il s'agissait aussi de voir si ce regard processuel nous ouvrirait des pistes de réflexions nouvelles en terme de gestion des ressources humaines d'un processus de changement.

Passons maintenant à la présentation de l'étude de cas.

PRÉSENTATION DE L'ETUDE DE CAS : LA SOCIÉTÉ PRESSE

CONTENU DU CHANGEMENT

Le changement organisationnel qu'engage la société PRESSE concerne le renouvellement des procédés d'édition et d'impression, renouvellement dont la direction profite pour initier la refonte de son journal. Le Quotidien nouvelle formule sort en librairie au

printemps 1990, composé et imprimé sur de nouveaux équipements.

PHASES-CLÉS DU CHANGEMENT

Nous avons découpé la période analysée en 4 phases.

La première phase, avant 1987, correspond à la prise de décision concernant le renouvellement de l'équipement technologique. Cette décision est prise par le comité de direction au début des années 80. Elle s'appuie sur des constats divers : érosion du lectorat, forte expansion des journaux publicitaires, poids grandissant des annonceurs vu l'augmentation des investissements publicitaires, vétusté de l'atelier d'impression suite aux perfectionnements des techniques d'impression. Des solutions en matière d'équipements et de financement sont recherchées. En 1985, commence l'étude des dossiers techniques et financiers relatifs à l'acquisition de ces installations. Les critères mis en avant sont essentiellement techniques (qualité d'impression, rendu des couleurs, précision, capacité, vitesse de reproduction). Concernant le financement de l'opération, l'atelier d'impression est filialisé. Des augmentations de capital sont réalisées et le soutien des pouvoirs publics obtenu sur base d'un plan financier.

La *deuxième phase* concerne la décision d'initier une refonte du quotidien en parallèle du changement de rotatives. Cette décision se justifie par de nouvelles possibilités techniques (passage à la quadrichromie) et par la nécessité de faire face à la chute persistante du tirage. Suite à cette décision, les années 1988 et 1989 seront centrées sur l'élaboration du nouveau concept rédactionnel.

La troisième *phase.* (année 1990) correspond au lancement du nouveau Quotidien imprimé sur les nouvelles rotatives. D'autres changements se déroulent en parallèle : transfert d'une partie importante des activités de l'atelier de composition à une entité interne à la rédaction (cellule de mise en page), élargissement de la production (impression et expédition de la presse publicitaire et spécialisée), mise en place d'équipes régionales.

La *quatrième et dernière phase* (les années 1991 et 1992) est centrée sur le redressement de la situation financière du Quotidien, qui s'est grandement détériorée suite notamment aux nombreux problèmes techniques liés au démarrage des nouvelles rotatives. La direction conçoit un plan de redressement et décide de mener des actions spécifiques en vue d'amener un nouveau lectorat et de consolider l'ancien. Il s'agit aussi de se repositionner vis-à-vis des annonceurs.

UN REGARD SUR LES ACTEURS DU CHANGEMENT

Dès la première phase (1984-1987), de multiples jeux d'acteurs s'observent autour de la *répartition du pouvoir.* Au sein de l'équipe dirigeante, on assiste à un conflit qui oppose les deux branches familiales siégeant au Conseil d'administration (ce conflit a débuté dans les années '60). En 1983, un patron de presse français fait son entrée au conseil d'administration. Il est soutenu par la branche minoritaire. L'arrivée de ce nouvel administrateur suscite des réactions chez les journalistes qui craignent pour leur indépendance. Ils s'organisent et créent la Société des Rédacteurs qui a pour mandat de négocier avec le Conseil d'administration l'autonomie de l'équipe de rédaction. Pendant cette période, on assiste aussi à la nomination d'un directeur général et au renouvellement du poste de directeur du quotidien. Fait important : pour la première fois, ce poste sera occupé par le rédacteur en chef qui cumulera les deux fonctions.

Au cours de la *deuxième phase,* il s'agit de déterminer *la forme et le contenu du nouveau quotidien* (1988 - début 90). Un groupe de travail est mis sur pied sous la responsabilité du directeur-rédacteur en chef. Cette consultation débouchera sur des conflits entre le directeur-rédacteur en chef et les journalistes. Ceux-ci lui reprochent de « faire semblant » de jouer le jeu de la concertation, alors qu'en fait il décide le plus souvent seul: ce sera notamment le cas du renforcement des suppléments hebdomadaires que le directeur-rédacteur en chef imposera contre l'avis de tous. Fin 89, le directeur-rédacteur en chef démissionne en réaction de l'entrée du patron de presse français dans l'actionnariat (la branche minoritaire lui a cédé ses parts). Cette phase correspond également à une redéfinition du travail de l'atelier de composition. A la faveur des groupes de travail sur la refonte du quotidien, les journalistes défendent l'intérêt de créer une cellule de mise en page au sein même de la rédaction à laquelle seraient affectés des journalistes professionnels. De leur point de vue, les journalistes seraient plus aptes pour juger des équilibres à atteindre entre forme et contenu, ce qui permettrait de réaliser (enfin) une mise en page « intelligente ». La proposition est acceptée, elle a pour effet que l'atelier de composition se voit retirer une partie essentielle de son activité.

La *troisième phase* correspond au démarrage des nouvelles rotatives. On voit apparaître un nouveau groupe d'acteurs au devant de la scène : les techniciens de l'imprimerie. L'équipe chargée d'imprimer le nouveau quotidien est constituée de techniciens et d'ouvriers issus deux ateliers différents : l'ancien atelier d'impression du Quotidien et de celui de la société PUB (filiale du groupe qui édite des journaux publicitaires). En effet, la sortie du premier numéro doit être réalisée sans qu'un numéro complet n'est pu être réalisé de bout en bout avant la date de lancement (retard dans les livraisons, les formations, etc.). De nombreuses difficultés techniques surviennent et se répètent: pannes, problèmes d'impression des illustrations, sorties tardives, etc. Ces difficultés durèrent des mois et empêchèrent à de nombreuses reprises la sortie régulière du quotidien. Au cours de second semestre de 1990, les ventes chutent de 9 % et les

investissements publicitaires baissent de plus de 6 %. Pour le personnel de l'imprimerie, les difficultés sont dues à l'augmentation importante de la production (quotidien + journaux publicitaires), au manque de formation et de temps pour l'apprentissage des nouvelles phases : expédition, encartage, pliage, aux difficultés d'intégration du personnel disposant d'expériences différentes (issus de deux ateliers différents), à la faible disponibilité des cadres et à l'éloignement géographique (décentralisation de la nouvelle imprimerie à la périphérie). Pour les journalistes, les difficultés sont dues à des erreurs de gestion dans le choix des machines, au manque d'exigences imposées en termes de qualité aux fournisseurs, aux engagements publicitaires prématurés, à la manière dont fut orchestrée la transition (manque de formation, pas de dispositif d'urgence, pas de numéro 0, etc.). Finalement, c'est le responsable de l'imprimerie qui « paiera ». Il sera rapidement remplacé.

Enfin, *dans la dernière phase — phase de revitalisation —*, un ensemble de rapports de force sont avivés.

• Entre la direction et le Conseil d'administration, d'abord. Le directeur général démissionne à l'annonce du plan de redressement. On le remplacera par un Comité de gestion composé de 5 membres dont le rédacteur en chef et le directeur de la société PUB (filiale qui édite des journaux publicitaires et un journal « à sensation »). Ce Comité opte pour un plan d'économie en septembre 1991.

• Entre les journalistes et la direction, ensuite. La société des rédacteurs qui représente les journalistes conteste les restrictions budgétaires en regard des efforts consentis pour assurer la refonte du quotidien. Elle refuse de devoir payer des erreurs de gestion qu'elle attribue à la direction.

• Entre les journalistes et la société des rédacteurs, également. La société des rédacteurs est en réalité prise entre deux feux: d'un côté, elle doit négocier un accord en interne au sujet du plan de redressement mais, par ailleurs, elle est contrainte par la négociation en cours de la convention sectorielle éditeurs-journalistes.

• Entre les journalistes et le reste du personnel, enfin. Les membres de l'imprimerie accusent ainsi les journalistes de négocier un plan qui les favorise au détriment du personnel moins qualifié. La rédaction doit d'ailleurs céder sur un certain nombre de points car elle est minoritaire en regard des autres départements et est menacée d'être tenue pour responsable des licenciements à venir.

ANALYSE DE L'ÉTUDE DE CAS

Notre première phase dans l'analyse a consisté à repérer les groupes d'acteurs qui interviennent dans le processus de changement. Les groupes qui apparaissent les plus facilement identifiables sont l'équipe dirigeante (qui n'est pas unie mais divisée), les journalistes, les techniciens de l'imprimerie (issus de deux sociétés différentes). D'autres groupes ou sous-groupes apparaîtront et prendront ponctuellement « le devant de la scène » : le service vente, la cellule de mise en page, l'atelier de composition, la Société des Rédacteurs. Par ailleurs certaines individualités se dégagent : le rédacteur en chef qui cumule les fonctions de directeur, le nouvel actionnaire perçu comme une menace par l'ensemble des journalistes, le patron de la société publicitaire qui porte un projet rédactionnel qui est loin d'être partagé par la rédaction (projet de presse « à sensation »). On voit de suite que si ces groupes peuvent être, dans un premier temps, délimités, sur base de fonctions ou des activités exercées, ils peuvent aussi « se créer pour l'occasion ». En effet, dans l'étude de cas présentée, nous voyons apparaître des regroupements, peu identifiables a priori, mais qui se constituent autour d'une symbolique communautaire (« nous »), en opposition à un ou plusieurs autre(s) groupe(s) (« eux ») ; c'est notamment le cas de la cellule « mise en page » créé au sein de la rédaction qui se cherche une identité spécialement dans la troisième phase, c'est aussi le cas de la Société des Rédacteurs (regroupement des journalistes de la rédaction) qui se créé dans le but précis de défendre l'autonomie rédactionnelle de la direction.

Ce premier inventaire des groupes d'acteurs qui joueront un rôle dans le processus de changement, nous permet de caractériser la distribution du pouvoir en vigueur dans cette organisation. Nous nous trouvons face à une organisation composée d'opérateurs qualifiés - des journalistes professionnels- qui constituent un pôle de pouvoir puissant face à l'équipe dirigeante. Nous parlerons d'un système de distribution du pouvoir *centrifuge* qui se caractérise par une dispersion du pouvoir dans l'organisation[2] (Pichault, 1993). Ce qui caractérise généralement ces organisations, c'est que les conflits sont extrêmement marquants. En effet, les opérateurs qualifiés revendiquent un certain degré de participation dans le processus de changement et cela tant au niveau de sa formulation que de sa mise en forme. Dans la société presse, on a vu ainsi que ce groupe d'acteurs — les journalistes professionnels — influenceront la plupart des orientations importantes prises pendant la période analysée : modification de l'actionnariat, nouvelle maquette du Quotidien et type d'actions promotionnelles à lancer, plan de redressement, etc.

La première conclusion sera donc que la forme du changement analysé ne peut se comprendre en restant au niveau de l'analyse des comportements de l'équipe dirigeante. D'autres acteurs prennent par moments le devant de la scène et ils ont, à cause de leur position organisationnelle, plus ou moins de possibilités d'influer sur le cours du changement.

Par ailleurs, il faudrait se garder d'une vision statique des choses. En effet, l'introduction de la dimension temporelle met en évidence que les jeux d'acteurs se modifient au fil du temps. En effet, en fonction du moment où on se situe, les enjeux se déplacent, des alliances se font et se défont, des atouts[3] se créent ou s'effilochent.

Le tableau ci-dessous résume cette dimension temporelle des jeux politiques entre acteurs. Pour chacune des périodes analysées, nous avons cherché à inventorier les enjeux-clés de la période, les oppositions et alliances qui se créent.

	Phase 1	**Phase 2**	**Phase 3**	**Phase 4**
Enjeux	Composition du Conseil d'administration Répartition des prérogatives en matière de gestion de la société, de gestion des filiales et de direction du quotidien	Composition de l'actionnariat Définition de la forme et du contenu du quotidien Prise en charge de la mise en page complète du quotidien 'rénové'	Attribution de la responsabilité des difficultés rencontrées lors du démarrage des rotatives	Contenu du plan de redressement Type d'actions à mener pour attirer de nouveaux lecteurs
Oppositions et alliances entre groupes	Journalistes (via la société des rédacteurs) et branche majoritaire du Conseil d'administration contre branche minoritaire alliée au patron de presse français Directeur général contre rédacteur en chef (direction du quotidien)	Direction générale et société des rédacteurs (signature d'une convention garantissant la sauvegarde de l'indépendance) Journalistes contre Conseil d'administration Journalistes contre l'atelier composition	Techniciens contre équipe dirigeante Journalistes contre équipe dirigeante	Personnel contre le comité de gestion Journalistes contre le personnel technique Directeur général avec journalistes Rédaction et service Vente Journalistes contre Directeur commercial
Oppositions intra-groupe	Branche minoritaire contre branche majoritaire	Journalistes contre rédacteur en chef (qui est aussi directeur du quotidien)	Techniciens de l'imprimerie de la société PRESSE contre ceux de le société PUB	Directeur général contre le Conseil d'administration Journalistes contre la société des rédacteurs Journalistes contre rédacteur en chef

Un tel tableau introduit une vision dynamique du changement organisationnel mais il reste encore à essayer de comprendre pourquoi les alliances se déplacent et pourquoi certains acteurs ou groupes d'acteurs ont, à certains moments, la capacité d'influer sur le cours des événements alors qu'à d'autres leur pouvoir apparaît comme bien plus limité. Pour comprendre ceci, nous revenons à notre grille de départ - l'analyse contextualiste - et plus particulièrement à l'axe vertical c'est-à-dire aux éléments de contexte interne et externe. En effet, ce sont ces éléments de contexte qui donne du pouvoir aux acteurs dans le processus de changement dans la mesure où ils sont mobilisés par ces acteurs dans leurs stratégies. Un autre élément à prendre en compte est que chacun de ces niveaux d'analyse n'est pas statique mais dynamique (il possède une temporalité qui lui est propre). Si on pense notamment au contexte socio-économique, il paraît assez évident que les données relatives à ce niveau d'analyse ont considérablement changé entre le début des années 1980 et 1993 (crise du golfe, crise économique mondiale, etc.).

Illustrons notre propos à l'aide de quelques faits marquants du processus de changement étudié.

L'épisode de la démission du directeur-rédacteur en chef à la fin de 1989 se prête selon nous assez bien à cette lecture. Comme décrit précédemment, ce personnage, qui était par ailleurs très estimé et respecté dans ses fonctions de rédacteur-en-chef, annonce sa démission en réaction à l'arrivée du patron de presse français dans l'actionnariat. Il espère être soutenu par l'ensemble des journalistes qui ont déjà manifesté à plusieurs reprises leur inquiétude devant l'arrivée de cet actionnaire (voir la création de la société des rédacteurs à son arrivée comme administrateur). L'enjeu de départ est le même : éviter la mainmise de ce nouvel actionnaire sur la rédaction et le contenu du journal. Pourtant, le directeur démissionnaire ne sera pas soutenu par la rédaction, ce qui se serait sans doute produit deux ans plus tôt. Pourquoi ? On est dans la deuxième phase du processus de changement c'est-à-dire en phase de travail autour du thème de la refonte du quotidien. Pour rappel, une consultation devait être organisée avec la rédaction. Des groupes de travail fonctionnent mais ils sont apparemment peu entendus par le directeur qui est accusé de prendre des décisions arbitraires qui ne correspondent pas aux avis remis dans les groupes. Le climat se détériore. Les journalistes refusent de faire bloc derrière le directeur pour qu'il retire sa démission. Peu de temps après, ils signent par l'intermédiaire de la société des rédacteurs une convention avec le directeur général. Celle-ci leur offre des garanties d'indépendance et leur donne un droit de regard sur les décisions importantes touchant la rédaction.

Les aléas relatifs à la redéfinition du contenu du quotidien illustrent également cette importance du contexte dans les rapports de force entre acteurs. L'autonomie rédactionnelle des journalistes constitue l'une de leurs revendications majeures. A de nombreuses reprises dans le passé, ils se sont opposés, avec succès, à toute tentative d'intervention du conseil d'administration sur le contenu du journal, voire sur sa forme. La création de la cellule mise en page, gérée par des journalistes de la rédaction, à la faveur de la refonte du quotidien, illustre notamment la volonté de ces professionnels d'avoir la possibilité de décider non seulement du contenu mais aussi de la forme du quotidien. Pourtant dans la dernière phase — phase de revitalisation — ils se retrouvent dans une position très inconfortable. Le quotidien est en difficultés à la suite des problèmes rencontrés au démarrage du nouveau quotidien (contexte interne) mais aussi à cause de la guerre du Golfe qui entraîne une contraction du volume des annonces publicitaires et une réduction des offres d'emploi, sources de revenus importantes pour le journal (contexte externe). Il faut réagir vite si on veut assurer la survie du quotidien. Il apparaît évident que les journalistes ne pourront pas cette fois empêcher une modification du contenu du journal et un reciblage du public visé. L'un des administrateurs, qui, au sein du Comité de gestion, assumera la fonction de directeur commercial dans les deux dernières phases, veut transformer le journal dans le sens d'une presse « à sensation ». Consciente qu'elle ne pourra éviter les changements, la rédaction met en place une stratégie qui lui permet d'orienter ce changement. Elle s'allie avec le service Vente (en janvier 1992, un nouveau directeur entre en fonction) pour mettre au point des actions promotionnelles mais au lieu d'aller dans « le sensationnel », elle élabore un projet basé sur la valorisation d'articles parus dans d'anciens numéros sous forme de dossiers thématiques destinés aux étudiants du secondaire, sur la réalisation de suppléments ludiques et instructifs (cartes, etc.). Un compromis s'établit ainsi entre la poursuite d'objectifs commerciaux (vendre plus) et le souci, dans le chef des journalistes, de sauvegarder leur indépendance rédactionnelle et surtout de garder leur spécificité dans le champ de la presse (un journal neutre « pour intellectuels »). Une telle alliance aurait sans doute été plus difficilement envisageable quelques années auparavant. Aujourd'hui, le contexte est différent : c'est de la survie du Quotidien dont il est question. Les compromis ainsi consentis apparaissent, notamment aux yeux des journalistes, comme un ajustement « raisonnable » — et somme tout minimal — aux nouvelles contraintes du contexte.

D'autres exemples peuvent être trouvés qui illustrent cette interaction constante entre contenu du changement, contexte interne et contexte externe, médiatisée par des acteurs qui subissent des contraintes mais qui en même temps construisent leur environnement. Tout ceci rend le changement fondamentalement « imprévisible », du moins sur le long terme, et demande sans nul doute un ajustement permanent de l'équipe dirigeante. Pour conclure, nous voudrions dégager quelques implications pour la gestion des ressources humaines dans un processus de changement.

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS UN PROCESSUS DE CHANGEMENT

Intervenir dans un processus de changement, c'est accepter que sa temporalité soit multiforme et, dans une certaine mesure, imprévisible. Cela signifie que le management doit abandonner la croyance — assez répandue chez les gestionnaires formés à l'analyse stratégique — selon laquelle les règles du jeu peuvent être décrites une fois pour toutes. Au contraire, il s'agit d'entrer dans le jeu complexe et subtil de la négociation et du compromis, en intégrant les évolutions incessantes du jeu en train de se jouer dans un processus permanent d'expérimentation.

Un autre point qui est ressorti de l'analyse de nos études de cas est le fait que généralement les dirigeants investissent largement les premières étapes du processus (la formulation) mais portent peu d'intérêt à l'implémentation. Pour reprendre les propos de Mintzberg (1994), la mise en œuvre est souvent abandonnée à elle-même ; elle est le parent pauvre du processus. Pourtant c'est souvent à ce moment-là que le personnel se positionne comme acteurs face au projet de changement

avec tout ce que cela implique (formulation de revendications, etc.). En effet, les dispositions qui concrétisent le changement n'affectent pas nécessairement toutes les composantes de l'organisation de la même manière ni au même rythme et ce n'est bien souvent qu'à partir du moment où les changements amorcés deviennent opérationnels que le personnel se rend compte des modifications concrètes qui les affectent. Cette prise de conscience à pour effet que les individus deviennent « acteurs », évaluent leurs gains et pertes potentiels, définissent des stratégies d'adapatation, d'appropriation ou d'opposition. Le rôle du management à ce moment-là s'avère alors souvent crucial notamment dans sa capacité d'accepter que le projet de changement devra sans doute être aménagé au vu des intérêts des différents groupes en présence. Pichault (1993) parle à ce propos de « satisfaction conjointe d'intérêts divergents ».

Il va sans dire qu'un projet de changement et les dispositifs concrets qui l'accompagnent (par exemple, redéfinition des tâches et des responsabilités), auront d'autant plus de difficultés à s'imposer que les rapports de force existants sont mis en question et que les zones d'autonomie des opérateurs sont affectées. Ainsi, les promoteurs du projet auront tout avantage à identifier, tout au long du processus, les différents acteurs ou groupes d'acteurs concernés par toute ou partie du changement en cours, ainsi que l'évolution de leurs perceptions sur leurs gains et pertes. En analysant les raisons pour lesquelles certains acteurs se sentent menacés, et en réfléchissant à la « monnaie d'échange » qu'on peut leur proposer pour rencontrer une partie de leurs intérêts (par exemple, par la reconnaissance formelle de leurs zones d'expertise), les promoteurs auront plus de chance de transformer des « perdants », virtuellement adversaires au projet, en « gagnants » potentiels.

RÉFÉRENCES

BROUWERS, I., CORNET, A., PICHAULT, F. et WILKIN, L. (1994), *Analyse des processus de changements socio-organisationnels dans* les entreprises belges, Bruxelles, SPPS/SSTC - Service de la politique scientifique.

CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, col. « Sociologie Politique ».

GUTH, W.D. (1976), « Toward a Social System Theory of Corporate Strategy », *Journal of Business*, n° 49, pp. 374-388.

JICK, T.D. (1985), « Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action », dans VAN MAANEN, J. (1985), *Qualitative Methodology*, Beverly Hills, Sage, pp. 135-148 (updated of issue of ASQ, december 1979).

MINTZBERG H., RASINGHANI, D. et THEORET, A. (1976), « The structure of Instructured Decision Processes », *Administration Science Quarterly*, n° 12, pp. 246-276.

MINTZBERG, H. (1994), « Pièges et illusions de la planification stratégique », *Gestion*, février, pp. 66-86.

MINTZBERG, H. et WATERS, J.A. (1985), « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 257-272.

PAYNE, R.L., (1975), *Epistemology and The Study of Behaviour in Organizations*, Unpublished memo n° 68, Social and Applied Psychology Unit, University of Sheffield.

PEPPER, S.C., (1942), *World Hypotheses*, Berkeley, University of California Press.

PETTIGREW, A., (1990), « Longitudinal field research on change : theory and practise », *Organization Science*, vol. 1, n° 3, August 1990, pp. 267-291.

PETTIGREW, A.M. (1985a), *The Awakening Giant. Continuity and Change*, Oxford, Basil Blackwell

PETTIGREW, A.M. (1985b), « Contextualist Research : A Natural Way to Link Theory and Practice », dans LAWLER III, E.E., (1985), *Doing Research that is Useful for Theory and Practice*, San Francisco, Jossey Bass, p. 222-249.

PETTIGREW, A.M. (1987), « Context and Action in the Transformation of the Firm », *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 6, pp. 649-670.

PFEFFER, J. (1981), *Power in Organizations*, Cambridge (MA), Ballinger.

NOTES

[1] La recherche que nous avons menée portait sur 4 études de cas mais pour des raisons de clarté de l'exposé, nous avons opté pour la présentation d'une seule dans le cadre de cet article.

[2] Certaines structures concentrent le pouvoir dans les mains d'un groupe qui fait partie du « centre » de l'organisation (équipe dirigeante, ligne hiérarchique supérieure ou analystes) — système d'influence centripède — tandis que d'autres diffusent davantage le pouvoir dans l'organisation, ce qui est notamment le cas lorsqu'on se trouve en présence d'opérateurs qualifiés - système d'influence centrifuge (Pichault, 1993, p. 42).

[3] Nous utilisons ici la notion d'atout dans le sens de « source de pouvoir » . Ces atouts peuvent être la maîtrise d'un savoir-faire particulier, des relations avec l'environnement, de l'un ou l'autre circuit de communication, de l'élaboration et/ou des conditions d'application des règles ou encore, des ressources financières (Crozier et Friedberg, 1977 ; Pfeffer, 1981).