Approches du changement et modes d'évaluation : la notion de performance revisitée

par **François PICHAULT, Professeur à l'Université de Liège**
et **Annie CORNET, Chargée de recherche à l'Université de Liège**

Résumé :

A partir d'un travail de recherche longitudinal mené dans quatre sociétés (une firme de biotechnologie, un organe de la presse écrite, la division informatique d'un groupe électro-technique un opérateur de télécommunications), les auteurs ont mis au point un modèle d'analyse «contextualiste» des processus de changement : celui-ci tente d'intégrer différentes approches explicatives -de la planification rationnelle à l'interprétativisme, en passant par la contingence, la perspective politique et l'incrémentalisme- renvoyant chacune à une «force» particulière. La réflexion présentée dans l'article consiste à s'interroger sur les modes d'évaluation du changement auxquels conduit chacune de ces approches explicatives. La notion de performance peut être alors envisagée selon différentes dimensions, et pas seulement selon la conception dominante du rapport entre objectifs initiaux et résultats effectifs.

Introduction

Cet article fait suite à un important travail de recherche longitudinal mené durant quatre années auprès de quatre entreprises belges soumises à des processus de changement que l'on peut qualifier de stratégiques :

- une petite société de haute technologie, la société BIO, qui réalise le passage d'une activité de R&D à la production et à la commercialisation de ses propres produits
- 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
- la division informatique d'un groupe électro-technique qui rachète une société informatique afin d'atteindre une taille critique et de pénétrer de nouveaux segments de marché, la société INFOR-ELECTRO
- une administration oeuvrant dans le domaine des télécommunications (COM 2000) qui accède au statut d'entreprise publique autonome afin de rendre son mode de fonctionnement plus adapté au nouvel environnement concurrentiel.

Ce travail de recherche a permis de mettre au point un modèle qui définit les conditions dans lesquelles un projet de changement -élaboré par une équipe dirigeante, soucieuse de mener à bien ses réformes- se «socialise» à l'épreuve des structures de l'organisation et de leur histoire, des rapports de pouvoir qui s'y impriment et des contraintes extérieures qui

pèsent sur elles (Brouwers & alii, 1995). Un tel modèle emprunte largement à la méthodologie contextualiste développée, entre autres, par Pettigrew (1987) et son équipe. Il utilise cette méthodologie comme grille de lecture des processus de changement et tente d'en dépasser la dimension strictement descriptive pour introduire -comme Pettigrew le suggère d'ailleurs lui-même- une véritable dimension explicative, en n'excluant a priori aucune approche. Les processus de changement y sont considérés comme le résultat de l'action combinée de cinq «forces», renvoyant chacune à une approche particulière. L'objectif du présent article est de montrer les incidences d'un tel modèle sur l'évaluation des processus de changement. Nous serons ainsi amenés à «revisiter» la notion de performance à l'aune de différents schémas d'évaluation, correspondant aux différentes approches intégrées dans le modèle.

1. Méthodologie

Le choix des quatre cas à l'origine de notre recherche a été principalement guidé par le souci de diversifier les structures organisationnelles soumises à changement ou, si l'on préfère, l'étape du cycle de vie où chacune d'elles se situe. BIO rassemble les traits d'une adhocratie, dans la typologie de Mintzberg (1979) et n'a que peu d'années d'existence. COM 2000 est à l'opposé une vieille bureaucratie en quête de revitalisation. PRESSE est une organisation professionnelle qui a également derrière elle une longue histoire qui s'est cristallisée dans ses structures. INFOR-ELECTRO est sans doute une société récente, mais elle est en fait issue du mariage quelque peu insolite d'une vieille bureaucratie avec une jeune structure adhocratique.

Au-delà de ce souci de diversifier les structures organisationnelles, la sélection des cas proprement dite s'est opérée en fonction des possibilités concrètes qui ont été offertes à l'analyse. Il faut en effet souligner que celle-ci supposait le recours à une méthodologie relativement lourde (multiples interviews, répétées à différents moments, observation participante, exploitation de documents, etc.), représentant par conséquent un investissement considérable en temps et en énergie de la part de l'entreprise.

2. Les forces à l'oeuvre dans un processus de changement

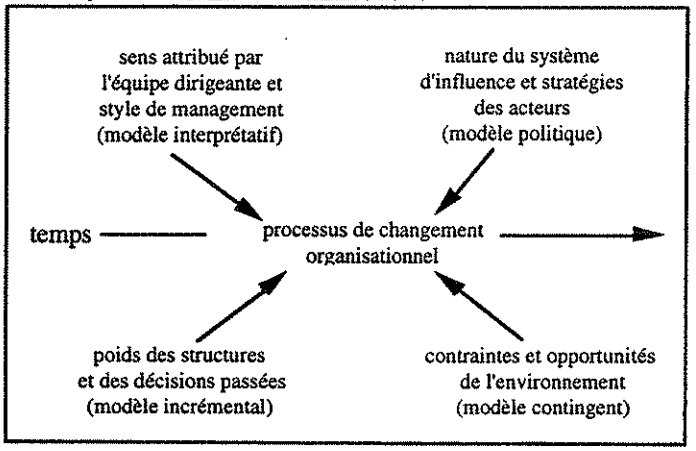
Dans aucune des études de cas que nous avons réalisées, le projet de changement ne répond aux prescrits du modèle de la planification rationnelle (distinction entre formulation et mise en oeuvre, exhaustivité de l'information à la disposition du décideur, stabilité du contexte, optimisation des choix, etc.), ce qui n'empêche pas le discours de l'équipe dirigeante d'y faire souvent référence: que ce soit sur le mode de la planification stratégique, via le «contrat de gestion» et le «plan d'entreprise» (COM 2000), des plans de redressement ou d'assainissement (INFOR-ELECTRO, PRESSE), ou des plans d'affaires successifs (BIO). Cette première observation est en total accord avec les thèses avancées par Mintzberg (1994) à propos des illusions de la planification stratégique.

Le processus est en fait rarement maîtrisé, ni même piloté : on assiste à de nombreux conflits de rationalités (approche politique), qui s'approprient tour à tour le passé de la structure (approche incrémentale) et les contraintes environnementales (approche contingente), le tout évoluant selon des temporalités propres à chaque dimension et fondamentalement imprévisibles (des variations peuvent ainsi apparaître brusquement dans l'environnement alors que les jeux d'acteurs sont relativement stabilisés à l'intérieur de la structure). Ce qui nous conduit à souligner l'importance, dans un tel contexte en permanente évolution, du style de management adopté par l'équipe dirigeante (approche interprétativiste).

Notre recherche a ainsi abouti à la constitution d'un modèle d'analyse -qui est aussi, nous le verrons, un modèle de conduite du changement- se présentant sous la forme d'une

articulation de quatre forces internes et externes à l'organisation (voir le schéma ci-dessous). Une cinquième force, la dimension temporelle, rend à chaque fois spécifique l'ensemble formé par les quatre autres.

Figure 1 : le modèle des cinq forces



La littérature managériale laisse à penser aux dirigeants qu'il serait possible de faire table rase de l'existant ou du moins, de le transformer à volonté. Or, le modèle des «forces» montre combien le passé de l'entreprise (son mode d'organisation, ses principes de gestion, ses manières de faire, le succès ou l'échec de réformes antérieures, etc.) et le contexte dans lequel elle évolue, d'une part, les phénomènes de pouvoir d'autre part, constituent autant de forces qui interviennent sur le processus de changement. C'est la compréhension de ces forces qui permet de «décoder» la signification (ou le sens) qu'attribuent au projet le personnel mais aussi les membres de l'équipe dirigeante, et par là, de cerner les méandres qu'emprunte inévitablement tout processus de changement organisationnel.

2.1 Première force : l'influence décisive du style de management

Une première tentative d'analyse des cas que nous avons étudiés peut donc se référer au mode de gestion du changement par l'équipe dirigeante: on s'inscrit alors dans le cadre d'une approche interprétativiste. En effet, l'équipe dirigeante va s'employer à construire une image plus ou moins légitime du processus qu'elle initie, c'est-à-dire de son objet (que changer ?), des raisons (pourquoi changer ?) et du mode de conduite du changement (de quelle manière changer ?). Une telle activité de construction de sens se confond avec le style de management adopté par l'équipe dirigeante. A cet égard, diverses stratégies de construction du sens -ou encore divers styles de management- semblent se dégager de nos cas.

Chez COM 2000, la nouvelle équipe dirigeante, composée notamment de gestionnaires venus du secteur privé -symbole du type de changement escompté- cherche à s'entourer de professionnels et de consultants. L'expertise est principalement recherchée à l'extérieur, ce qui crée un intense sentiment de dévalorisation et de démotivation au sein du personnel, malgré le charisme de l'administrateur-délégué. Ce sont ces professionnels et consultants qui déterminent ce qu'il faut changer, pourquoi et comment. Leur discours est largement appuyé sur les contraintes du contexte («il est nécessaire de changer, vu le nouvel environnement réglementaire et la fin du monopole»); il insiste sur l'apparente rationalité du processus («nous mettons en oeuvre, à cette fin, une planification stratégique») et sous-estime largement, voire ignore, les spécificités de la structure existante. La médiatisation des «discours» et de quelques résultats ponctuels -notamment le raccourcissement des délais de raccordement au réseau téléphonique- a pour effet de donner l'apparence d'un changement radical. On pourrait parler d'un style de management par rupture, qui se réalise à grand

renfort de plans stratégiques, qui fait table rase du passé et des structures existantes pour dessiner ex nihilo des nouvelles structures, assigner de nouveaux objectifs et redéfinir les activités de base de l'organisation.

Dans la société INFOR-ELECTRO, l'équipe dirigeante de l'entité étudiée est largement soumise aux orientations stratégiques du groupe qui détient la majorité des parts. Ses initiatives sont en quelque sorte «cadenassées» par la maison-mère, ce qui contribue à lui conférer une image relativement peu charismatique. L'interprétation qu'elle offre des changements (fusion puis absorption) reste prudente et attentiste; les informations qu'elle fournit sont distillées et renforcent l'impression qu'elle n'a peu d'autonomie localement. On se trouve ici face à un style de management en retrait. L'équipe dirigeante ne cherche pas à mettre au point un projet visionnaire autour du changement, mais suit au contraire les impulsions données par la maison-mère en s'y adaptant au fur et à mesure.

Dans la société PRESSE, l'équipe dirigeante est affaiblie par les conflits qui la traversent. Elle tente bien d'impulser des orientations plus commerciales mais elle y arrive d'autant plus difficilement qu'elle est face à une organisation professionnelle composée d'opérateurs qualifiés qui se positionnent comme partenaires du processus de décision. L'équipe dirigeante se résout à procéder par coups de force dans le cadre de rapports conflictuels entre acteurs multiples. Nous pourrions en fait parler d'un style de management par imposition.

Enfin, dans le cas de BIO, l'équipe dirigeante est intimement mêlée à la courte histoire de la société. Elle bénéficie d'une grande légitimité, basée notamment sur la forte expertise scientifique de son fondateur et de son directeur général. Comme chez COM 2000, on se trouve face à une équipe visionnaire qui nourrit d'ambitieux projets de développement. Mais dans la société BIO, le directeur général formalise rarement les orientations stratégiques au moment où elles s'ébauchent - on lui reproche d'ailleurs l'incertitude qui règne à cet égard. Il procède par essais et erreurs, en injectant progressivement du sens aux activités émergentes et en proposant une signification acceptable des changements en cours. Nous pouvons parler à cet égard d'un style de management par légitimation[1] : il consiste à intégrer le processus en cours dans le stock d'expériences et de connaissances accumulées par les membres de l'organisation, de manière à ce que ceux-ci finissent par le considérer comme acceptable, et donc légitime. Toutefois, le directeur général, appuyé par le conseil d'administration et le directeur financier, n'hésite pas à adopter, à différents moments du processus (nominations à des postes clés, modification des attributions des organes décisionnels, etc.), un style de management beaucoup plus «musclé», en tentant d'imposer, à la suite de ce qu'on peut qualifier de véritables coups de force, certaines options stratégiques : des postes sont attribués, de façon totalement inattendue, à des candidats extérieurs; plusieurs organes décisionnels ne sont plus réunis et sont donc de facto vidés de leur substance; d'autres sont créés de toutes pièces, etc. On retrouve ainsi un style de management par imposition, qui a pour effet d'aviver les tensions existantes et, dans une certaine mesure, de rendre problématique l'action intégratrice menée par ailleurs.

Une première conclusion se dégage à l'examen de ces quatre cas : le style de management adopté par l'équipe dirigeante apparaît comme une variable relativement déterminante. Comparons à cet égard les situations de COM 2000 et d'INFOR-ELECTRO. Malgré des structures organisationnelles relativement similaires (à dominante bureaucratique et en voie de redynamisation), l'équipe dirigeante de COM 2000 peut être qualifiée de visionnaire (elle poursuit un projet de changement susceptible d'emporter l'adhésion) là où celle d'INFOR-ELECTRO reste en retrait et ne donne guère de sens au projet de changement. Notons que la seule présence d'un projet visionnaire ne constitue pas une condition suffisante: s'il existe effectivement chez COM 2000, il ne parvient pourtant pas à s'enraciner dans la structure existante puisqu'il tente de faire table rase du passé.

La capacité à donner du sens au processus en cours se réfère directement à l'approche

1. La distinction entre styles de management par pression et par légitimation est empruntée à Bourgeois et Nizet (1995).

interprétativiste, développée notamment par Weick (1979). Dans cette approche, les dirigeants jouent un rôle d'une importance cruciale puisqu'ils privilégient certains signaux en provenance de l'environnement et en négocient une interprétation collective en fonction du «stock» d'expériences accumulées dans l'organisation; de leur habileté à mener ce que Weick appelle l'enactement dépendra le fait que l'interprétation proposée soit plus ou moins acceptable par les membres. Si l'on vient d'insister sur le rôle essentiel des responsables managériaux dans l'interprétation et la construction d'un sens collectivement acceptable, cela ne signifie nullement que le processus de changement soit le simple résultat des orientations qu'ils adoptent a priori. Celui-ci se construit en effet au fur et à mesure des problèmes rencontrés : variation des contraintes externes, survivances du passé, stratégies déployées par des acteurs aux intérêts contradictoires, etc. Il s'agit d'autant de forces qui interviennent, au même titre que l'action managériale, dans la production de sens autour du changement.

2.2 Deuxième force : les variations des contraintes externes

Une des principales forces avec laquelle l'équipe dirigeante doit composer est liée aux variations de l'environnement de l'organisation : durcissement de la concurrence, modification du cadre réglementaire, bouleversement de l'environnement socio-politique, avancées technologiques, etc. On retrouve ici les fondements de l'approche contingente, selon laquelle l'équipe dirigeante est constamment contrainte d'adapter les stratégies et structures organisationnelles aux variations intervenant dans le contexte (Lawrence et Lorsch, 1967; Galbraith, 1977; Miles et Snow, 1978; Mintzberg, 1979). Ces contraintes de l'environnement sont d'ailleurs souvent invoquées pour justifier la nécessité du changement.

Chez COM 2000, les évolutions réglementaires (directives européennes, loi sur les entreprises publiques) et les nouvelles contraintes de marché qui en découlent (mise en concurrence) sont à l'origine d'une nécessaire adaptation de la structure. Celle-ci sera forcément plus lente que prévu, notamment en raison du poids des structures existantes (voir infra). Les évolutions et aléas du monde politique interfèrent aussi dans le processus de changement (nomination d'un nouveau ministre de tutelle, etc.).

Dans un premier temps, la création d'INFOR-ELECTRO est étroitement liée à la crise que traverse le secteur informatique : la fusion a été décidée afin d'atteindre une taille critique et d'assurer une couverture plus large du marché. Dans un deuxième temps, la persistance du même contexte l'amène à mettre au point un plan d'assainissement, malgré les bonnes performances enregistrées par l'entité belgo-luxembourgeoise.

La société PRESSE opère, elle aussi, dans un contexte en crise, celui de la presse quotidienne. Les contraintes liées à la fois au financement par la publicité (élévation des exigences des annonceurs) et à la baisse continue du lectorat justifient, aux yeux de l'équipe dirigeante, le renouvellement des procédés d'impression d'abord, la refonte du quotidien ensuite, le plan de redressement financier enfin.

Pour la société BIO, ce sont des opportunités de marché (la «niche» initiale en aquaculture, la rentabilité potentielle du marché des réactifs de laboratoire et de la commercialisation d'équipements, etc.) qui jalonnent les réorientations successives de la stratégie. Par ailleurs, des contraintes réglementaires à la fois fortes et complexes, dont certaines sont toujours en voie de définition (à la charnière entre pharmacologie et biologie) justifient aux yeux de l'équipe dirigeante la formalisation grandissante des activités.

Ces éléments de contexte (il s'agit ici de contexte externe) ne constituent pas seulement des contraintes «objectives» : ils sont aussi autant d'éléments que l'un ou l'autre groupe d'acteurs mobilise pour justifier sa position face au projet de changement et à son évolution. La construction du contexte externe est clairement présente dans les différents cas : la mise en avant de la concurrence pour justifier l'urgence de la réforme (COM 2000), la référence à la crise du secteur pour imposer les plans de rationalisation (INFOR-ELECTRO,

PRESSE), le poids du cadre réglementaire pour légitimer la formalisation croissante (BIO).

2.3 Troisième force : le poids du passé et des structures existantes

La marge de manoeuvre de l'équipe dirigeante se heurte également au poids des structures existantes et à l'histoire de l'organisation, notamment aux décisions adoptées antérieurement. On retrouve ainsi l'une des thèses centrales de l'approche incrémentale (Lindblom, 1959; Quinn, 1980), pour lequel les phases de formulation et de mise en oeuvre sont intimement mêlées, toute formulation nouvelle s'élaborant au fur et à mesure que les réalisations antérieures rendent leurs effets.

Chez COM 2000, on se trouve en présence d'une organisation arrivée à maturité, à dominante bureaucratique (forte division du travail, forte hiérarchisation), basée essentiellement sur les compétences techniques avec, durant de nombreuses années, une centralisation de la prise de décision au niveau de l'autorité de tutelle. Au cours de ses 60 années d'existence, de multiples projets de restructuration ont été élaborés: ils ont tous plus ou moins avorté. Des tentatives de décentralisation ont été lancées mais beaucoup le souvenir est encore vif d'un grand scandale financier au début des années 70, qui a donné lieu à un renforcement des procédures de contrôle et à une accentuation de la centralisation des décisions. Un tel contexte -a priori peu enclin au changement- n'empêche cependant pas la multiplication d'initiatives officieuses émanant des unités locales afin de répondre aux exigences de plus en plus pressantes de la clientèle.

INFOR-ELECTRO, à l'inverse, aurait pu être considérée comme une organisation récente, du fait de la fusion de deux entités très différentes (l'une ancienne, bureaucratique et très hiérarchisée; l'autre, plus jeune et beaucoup plus flexible). Toutefois, étant donné les rapports de force existant entre les deux sociétés et la structure de l'actionnariat, la fusion prend finalement la forme d'une absorption pure et simple. La nouvelle entité s'oriente rapidement vers le mode de fonctionnement de l'ancienne ELECTRO, désormais dominante et présente tous les traits d'une bureaucratie traditionnelle.

Si la société PRESSE constitue elle aussi une structure arrivée à maturité (elle a été créée à la fin de siècle passé), elle se différencie néanmoins des deux cas précédents par la grande autonomie dont disposent ses opérateurs (qui, rappelons-le, sont des professionnels) et par la tradition d'indépendance que ceux-ci ont réussi à préserver à travers les aléas de son histoire. Dans un tel contexte, les difficultés techniques lors du lancement des nouvelles rotatives vont retarder considérablement la réorientation escomptée, chaque groupe professionnel (journalistes, informaticiens, techniciens d'imprimerie) parvenant à reconstituer ses zones d'autonomie traditionnelles.

A l'opposé des trois autres cas, BIO est une structure très jeune. Pourtant son histoire et ses structures interfèrent aussi largement sur le processus de changement. Son mode de fonctionnement est fortement calqué sur ceux en vigueur dans le monde universitaire, où des stratégies imprévues peuvent émerger en dehors de toute planification. Ainsi en est-il de l'activité PBM -activité secondaire au départ- qui deviendra une des deux activités stratégiques de la société dès 1992. La construction d'un nouveau bâtiment et les investissements consentis vont aussi orienter largement le processus en cours : au-delà des objectifs de recherche, il faudra trouver des moyens et des activités pour pouvoir faire face aux plans financiers.

La logique de la perpétuation, qui semble prévaloir dans les deux premiers cas, est caractéristique du fonctionnement de toute organisation bureaucratique, arrivée à maturité, où le poids des structures formelles héritées du passé est sans aucun doute beaucoup plus significatif qu'ailleurs. Elle favorise cependant l'émergence de comportements informels destinés à faire face aux impératifs du fonctionnement quotidien de la structure : que l'on se rappelle à ce sujet les célèbres analyses de Crozier (1971) sur les «zones d'incertitude» ou encore celles de Fischer (1980) sur «l'autogestion clandestine».

La continuité de la tradition joue encore un rôle important dans le troisième cas, étant donné la grande influence dont jouissent les opérateurs professionnels. En revanche, la courte histoire de BIO rend sans doute moins prégnant le poids des structures et du passé et favorise vraisemblablement une plus grande ouverture aux phénomènes émergents. En se combinant aux autres forces que nous avons déjà évoquées, le poids du passé et des structures existantes contribue ainsi à son tour à façonner le cours du processus de changement. Notons à nouveau, comme nous l'avons déjà souligné à propos du contexte externe, que l'influence de la structure et du passé n'est nullement donnée : ces éléments entrent dans les jeux de pouvoir organisationnels et ne prennent sens qu'à partir du moment où ils sont mobilisés par les acteurs en présence pour justifier ou renforcer leurs positions. En d'autres termes, si le contexte interne (la structure et son histoire) et externe (l'environnement) construit l'action, l'action construit aussi le contexte par l'intermédiaire des jeux de pouvoir entre acteurs. La dernière force que nous envisageons est précisément associée à ces jeux de pouvoir.

2.4 Quatrième et cinquième forces : les jeux de pouvoir et leur imprévisibilité dans le temps

La nature du système d'influence en vigueur, d'une part, et l'évolution des stratégies contradictoires des différents groupes d'intérêt en présence, d'autre part, constituent à leur tour une sérieuse limitation à toute velléité de manipulation du processus en cours par l'équipe dirigeante. Telle est l'analyse proposée par l'approche politique (Crozier et Friedberg, 1977; Pfeffer, 1981; Mintzberg, 1983). Le système d'influence se caractérise par le degré de concentration du pouvoir. Si celui-ci est élevé -l'un des acteurs monopolisant une grande partie du pouvoir, on parle d'un système d'influence centripète; s'il est faible -en d'autres termes, s'il y a dispersion des pôles de pouvoir- on parle d'un système d'influence centrifuge.

Dans deux de nos études de cas (BIO et PRESSE), les systèmes d'influence sont centrifuges. On y retrouve chaque fois des opérateurs qualifiés (chercheurs, journalistes), disposant d'une relative autonomie. De telles formes de distribution du pouvoir sont logiquement très conflictuelles : elles conduisent à des attitudes de contestation d'autant plus vives que les directions s'engagent dans des projets qui tentent de concentrer davantage le pouvoir au nom des exigences de rentabilité, par exemple. Inversement, les systèmes d'influence d'INFOR-ELECTRO et de COM 2000 sont centripètes : le pouvoir se trouve concentré au sommet de la structure ou, au-delà, auprès de la société-mère. Les attitudes de soumission et de «loyalisme», voire de retrait pur et simple, y sont dès lors plus fréquentes. Il n'empêche que les différents groupes d'intérêt en présence poursuivent, dans chaque cas, leurs propres stratégies. De plus, celles-ci évoluent au fil du temps, comme le montrent nos études de cas.

Chez COM 2000, on aurait pu s'attendre à une vive opposition syndicale au projet de réforme poursuivi par la direction. Toutefois, le syndicat semble davantage jouer la carte de la coopération. On peut penser qu'étant donné la rentabilité potentielle de l'entreprise située dans un secteur en plein développement, le syndicat estime que le personnel peut trouver des gains au changement, notamment sur le plan des avantages salariaux et des possibilités de promotion. Une autre opposition se fait jour, de façon sourde, celle qui oppose l'ancien groupe dominant (ingénieurs) au nouveau groupe des gestionnaires et commerciaux dont le poids va grandissant. Mais, les conflits les plus visibles se situent sans nul doute au sommet de la structure, entre les deux organes de gestion de la nouvelle entité. Contrairement à ce qu'on aurait pu prévoir, ce ne sont pas les oppositions partisanes -habituelles dans une entité sous tutelle publique- qui s'y expriment, mais plutôt des stratégies personnelles et/ou de défense d'intérêts corporatistes (entre «internes» et «externes», entre gestionnaires et «politiques», etc.). Par ailleurs, une coupure s'installe progressivement entre le haut et le bas

de la structure: la majorité du personnel se situe en effet en retrait du processus en s'appuyant notamment sur le poids des structures et sur le passé de l'institution pour justifier son attitude prudente face aux réformes engagées par le top management.

Chez INFOR-ELECTRO, l'apparition des conflits s'avère tout aussi difficile à prévoir. Alors que la direction table sur une accentuation des tensions entre ex-INFOR et ex-ELECTRO -celles-ci sont en effet très sensibles dans la période qui suit immédiatement la fusion, c'est plutôt une opposition entre les divisions commerciales et la nouvelle division chargée des activités de conseil qui s'instaure. Cette opposition provient du fait que les divisions commerciales ont du mal à se départir de leurs anciennes prérogatives en matière de conseil, ce qui contribue à créer un intense sentiment de frustration chez les membres de la division «conseil». Plus globalement d'ailleurs, la tension est vive entre les commerciaux et le reste de l'entreprise. Elle était déjà présente dans la division informatique du groupe ELECTRO, dans la mesure où elle conduisait les commerciaux à bénéficier d'une certaine autonomie et de multiples avantages matériels. Elle s'est renforcée avec la fusion, qui valorise encore davantage la fonction commerciale.

Dans la société PRESSE, les conflits évoluent à nouveau au fil du temps. Il est intéressant d'observer qu'une telle évolution caractérise aussi bien les groupes en présence que les enjeux de leur confrontation. Dans une première période, un conflit familial, vieux de 30 ans, est alimenté par l'ambition d'un groupe de presse étranger désireux d'étendre son emprise sur la presse quotidienne francophone belge : d'où le retard observé dans le processus de décision relatif aux changements de l'outil de production. Ensuite, les conflits se déplacent entre les journalistes et le directeur-rédacteur en chef autour de la définition du contenu et de la forme du nouveau quotidien. Au moment du démarrage des nouveaux équipements, de nouvelles tensions vont apparaître, cette fois entre techniciens de l'imprimerie, journalistes et équipe dirigeante qui se rejettent tour à tour la responsabilité des difficultés techniques rencontrées. Enfin, le plan de redressement donne lieu à l'émergence de nouvelles tensions entre les journalistes, la société des rédacteurs, la direction et le reste du personnel. Des journalistes tentent de nouer des alliances avec l'une ou l'autre des parties plus sensible à leurs intérêts. D'aucuns prétendront qu'il s'agit là d'un phénomène inévitable dans une organisation à caractère professionnel. Mais il eût pu en être tout autrement si, par exemple, l'équipe dirigeante s'était montrée forte et unie.

Enfin, chez BIO, les principaux conflits opposent les partisans de la nouvelle logique gestionnaire qui sous-tend le passage à la production et à la commercialisation de produits propres (notamment les actionnaires, le directeur commercial et le directeur financier) et les tenants de la logique d'expertise scientifique (chefs de projet), entre lesquels le directeur général joue le rôle d'arbitre.

Le caractère fondamentalement imprévisible de ces tensions, les modifications qui affectent à la fois les groupes en conflit et les enjeux de leur confrontation au cours du processus de changement introduisent un facteur d'indétermination fondamentale qui met à mal toute prétention planificatrice de l'équipe managériale. En revanche, l'issue, sans cesse remodelée au fil du temps, de pareilles confrontations, contribue à son tour à façonner le cours du processus.

3. L'évaluation du changement ou la notion de performance revisitée

Le modèle des cinq forces a d'importantes implications en termes de conduite des projets de changement. Chacune de ses forces constitutives suggère en effet des orientations d'action spécifiques :

- l'importance de définir au fur et à mesure une signification collectivement acceptable du projet, en veillant à l'intégrer au stock de connaissances et d'expériences accumulées par

les membres de l'organisation

- l'exigence d'être attentif, de façon permanente, aux variations imprévues du contexte (contraintes et opportunités)

- la prise en compte indispensable du passé et des structures existantes de l'organisation (les événements qui ont jalonné son histoire, les routines de comportement qui s'y sont cristallisées, les tentatives de réforme qui s'y sont succédées, etc.)

- l'intérêt d'identifier les principaux acteurs, leurs capacités de mobilisation et leurs moyens d'action potentiels

- la nécessité de veiller aux temporalités spécifiques qui caractérisent les évolutions du contexte (tant interne qu'externe) et du jeu des acteurs.

Un tel mode de conduite des projets de changement débouche évidemment sur une tout autre conception de la réussite ou de l'échec et, au-delà, sur une redéfinition de la notion de performance. Il plaide en faveur d'un abandon des principes de la planification rationnelle (Mintzberg, 1994) et de leur prolongement en termes d'évaluation : puisque cette approche repose sur l'énoncé clair d'objectifs à atteindre, que les décideurs cherchent à optimiser dans un environnement nécessairement prévisible, l'évaluation y consiste logiquement à rapporter les résultats obtenus aux objectifs initiaux.

La mobilisation d'autres perspectives théoriques nous permet de recourir à des modes d'évaluation alternatifs. Le tableau suivant montre les relations qui peuvent ainsi s'établir entre les différentes approches du changement, le rôle que chacune d'elles attribue à la GRH, et les modes d'évaluation qu'elles impliquent lorsqu'il s'agit d'apprécier la réussite ou l'échec du processus de changement. L'approche contingente apprécie la performance en termes d'adéquation aux contraintes du contexte (la notion de fit développée par des auteurs comme Lawrence et Lorsch, 1989 ou Miles et Snow, 1967). L'approche politique, basée sur une reconnaissance de la pluralité des enjeux en présence, recourt davantage au principe de la satisfaction conjointe d'intérêts divergents (Pichault, 1993; Morin, Savoie et Beaudin, 1994). L'approche incrémentale abandonne elle aussi le principe d'optimisation en suggérant de définir la stratégie au fur et à mesure, par un jeu permanent d'essais et erreurs (Lindblom, 1959), ce qui l'amène à incorporer les résultats émergeant en cours de processus et à introduire de facto, dans l'évaluation, la notion de temporalité. L'approche interprétativiste enfin insiste sur l'importance de la négociation d'un sens acceptable autour du processus de changement et débouche sur une évaluation en termes de capacité d'intégration au stock de connaissances et d'expériences accumulées au sein de l'organisation.

Tableau 1 : approches du changement et modes d'évaluation

APPROCHES DU CHANGEMENT	ROLE ATTRIBUE A LA FONCTION RH	MODES D'EVALUATION
approche de la planification rationnelle	soumission aux orientations stratégiques édictées par l'équipe dirigeante	degré de réalisation des objectifs
approche contingente	soumission aux contraintes du contexte (concurrence)	degré d'adéquation entre variables internes et données sectorielles
approche politique	négociation et compromis avec les différentes parties en présence	degré de satisfaction conjointe des intérêts divergents
approche incrémentale	valorisation des modifications à la marge de décisions antérieures	degré d'incorporation des phénomènes émergents
approche interprétativiste	négociation d'un sens acceptable autour du changement	degré d'intégration au stock de connaissances et d'expériences accumulées

Observons combien les deux premières approches conduisent à une conception très passive de la fonction de GRH : celle-ci doit se soumettre à des diktats qui lui sont imposés «d'en-haut». Les trois dernières, au contraire, lui accordent une place beaucoup plus centrale et, partant, nettement plus active : l'approche politique en se prononçant en faveur de négociations avec l'ensemble des parties concernées; l'approche incrémentale en valorisant les modifications s'effectuant de manière itérative à la marge de décisions antérieures;

l'approche interprétativiste en préconisant la négociation d'une signification acceptable du projet de changement. Chacune de ces approches, prise isolément, n'offre qu'une vue partielle des processus de changement et les évaluations qu'elle leur applique en conséquence sont forcément réductrices. Ainsi, des objectifs peuvent très bien avoir été réalisés sans qu'il y ait meilleure adaptation au contexte, ou satisfaction simultanée des divers protagonistes concernés; les intérêts des uns et des autres peuvent très bien avoir été pris en considération sans qu'il en résulte une meilleure adéquation au contexte ni une incorporation dans la structure de phénomènes émergents. Il est donc indispensable d'élargir le cadre de référence afin de pouvoir intégrer les différents niveaux d'analyse respectivement pris en compte par chaque approche: les plans et programmes de la direction, les contraintes du contexte, le poids des structures et des décisions antérieures dont les évolutions spécifiques interfèrent avec le processus en cours et, par-dessus tout, le jeu des acteurs, qui négocient entre eux de façon permanente, dans le cadre de rapports de force, la défense de leurs intérêts.

Sans doute les performances de la société BIO sont-elles discutables si l'on se réfère à l'approche de la planification (les objectifs financiers initiaux ne sont nullement atteints). Mais l'approche contingente conduira à jauger ces performances à l'aune des contraintes réglementaires très strictes s'imposant aux activités de R&D dans le domaine des biotechnologies; l'approche politique évaluera les compromis négociés entre la logique scientifique et la logique commerciale; l'approche incrémentale appréciera dans quelle mesure l'équipe dirigeante a su incorporer dans ses plans de développement la croissance imprévue de l'activité PBM; l'approche interprétativiste estimera les efforts de légitimation entrepris par le directeur général en vue de proposer une signification collectivement acceptable du processus en cours.

A l'inverse, COM 2000 semble parvenir à des performances spectaculaires par rapport aux objectifs initialement fixés: l'un des points clés du contrat de gestion -le raccourcissement des délais de raccordement au réseau- a été atteint à un rythme plus que rapide que prévu. Toutefois, les lenteurs d'adaptation de la structure face à la brusque accélération des changements intervenant dans le contexte, notamment réglementaire (contingence), la coupure s'instaurant progressivement entre le sommet et la base ainsi que les conflits se développant à l'intérieur des organes dirigeants (politique), la prégnance des procédures de contrôle et des pratiques centralisatrices héritées du passé (incrémentalisme), les tentatives maladroites de l'équipe dirigeante de faire table rase du passé et des compétences accumulées au sein de l'organisation et de procéder «par rupture» (interprétativisme) apparaissent comme autant de critères négatifs à prendre en compte dans l'évaluation du changement accompli.

L'entité belgo-luxembourgeoise INFOR-ELECTRO se caractérise elle aussi, par des performances financières relativement bonnes, malgré la situation difficile du groupe : les objectifs fixés, notamment sur le plan commercial, sont en grande partie atteints. Mais à nouveau, l'adoption d'autres critères conduit à un diagnostic plus nuancé. La rigidification de la structure qui fait suite à la fusion trahit une certaine inadaptation face à un marché de plus en plus instable (contingence); le clivage entre les commerciaux et les autres membres du personnel montre bien que l'on ne peut guère parler de satisfaction conjointe d'intérêts divergents (politique); la faible capacité dont fait preuve la nouvelle entité à incorporer des pratiques innovantes, notamment dans le domaine de la GRH, issues de l'ex-société INFOR fait en sorte que le changement ressemble plus, in fine, à une absorption qu'à une fusion (incrémentalisme); l'adoption d'un style de management en retrait ne parvient évidemment pas à créer une signification collective autour du processus en cours (interprétativisme).

Enfin, le changement qui traverse la société PRESSE est sans doute une situation assez exceptionnelle, dans la mesure où la plupart des critères liés aux différentes approches convergent : les performances observées sont loin de réaliser les objectifs de redressement financier (planification); la nouvelle formule du quotidien ne parvient guère à répondre à la fois à l'élévation des exigences des annonceurs et à la baisse continue du lectorat (contin-

gence) ; les guerres de clans se multiplient entre actionnaires, journalistes, société des rédacteurs, techniciens de l'imprimerie, directeur-rédacteur en chef, etc. (politique); les difficultés techniques émergeant lors du lancement du quotidien sur les nouvelles rotatives ont du mal à être maîtrisées, ce qui retarde considérablement les velléités de réorientation radicale (incrémentalisme); une crise d'identité apparaît face aux nouvelles orientations commerciales de l'équipe dirigeante dans la mesure où l'adoption par celle-ci d'un style de management par imposition exclut toute possibilité d'intégration au stock de connaissances et d'expériences accumulées dans cette ancienne organisation professionnelle (interprétativisme).

Il semble donc que la combinaison des approches constitue, sur le plan théorique, le seul compromis acceptable entre le danger d'une simplification abusive (le choix d'une seule approche pour rendre compte des situations de changement observées et les évaluer) et le risque d'un historicisme trop soucieux du détail, ne parvenant en bout de course qu'à livrer des récits chronologiques parallèles, évalués chacun de manière spécifique. Elle aboutit, sur le plan managérial, à redonner toute son importance à la fonction RH dans la conduite d'un processus de changement : les performances n'y sont plus, désormais, jaugées à l'aune du seul degré d'accomplissement des objectifs initiaux, mais à partir d'une batterie de critères qui tiennent compte à la fois des contraintes et opportunités du contexte, de la diversité des intérêts en présence et des phénomènes émergeant en cours de route.

Bibliographie

ANSOFF H.I. et McDONNEL E. (1990), Implanting Strategic Management, New York/ Londres/ Toronto/Sydney/Tokyo/Singapour, Prentice Hall

BOURGEOIS E. et NIZET J. (1995), Pression et légitimation. Une approche constructiviste du pouvoir, Paris, PUF

BROUWERS I., A.CORNET, F.PICHAULT et L.WILKIN (1995), Contribution à l'analyse des processus de changements socio-organisationnels dans les entreprises belges, Bruxelles, Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles

CROZIER M. (1971), Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel, Paris, Seuil

CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective, Paris, Seuil, 445p.

FISCHER G. N. (1980), Espace industriel et libertés, PUF, 223 p.

GALBRAITH J. R. (1977), Organization Design, Reading (MA), Addison Wesley

LAWRENCE P.R. et LORSCH J.W. (1967), Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation, Paris, Editions d'Organisation

LINDBLOM C.E. (1959), "The Science of Muddling Through", Public Administration Review, Printemps, pp. 79-88

MILES, R.E. et SNOW, C.C. (1978), Organisational Strategy, Structure and Process, New York, Mc Graw-Hill

MINTZBERG H. (1979), The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 512p., "The Theory of Management Policy Series"

MINTZBERG H. (1983), Power in and around Organizations, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 700p.

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

MORIN E.M., SAVOIE, A. et BEAUDIN, G. (1994), L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesure, Boucherville, Gaëtan Morin.

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 (Mass.), Ballinger

PICHAULT F. (1993), Ressources humaines et changement stratégique : vers un management politique, Bruxelles, De Boeck Université.

WEICK K. E. (1979), The Social Psychology of Organization, Reading (MA), Addisson-Wesley