

LA GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : UNE STRATÉGIE AVEC OU SANS GRH ?

Anne MAEDER

LIRHE, université Toulouse 1

« Ce n'est pas (des grands chefs militaires) que dépendent la victoire,
mais de l'homme qui dans les rangs, cri "Hourra !" ou "Nous sommes perdus !" et c'est dans les rangs seulement qu'on peut servir avec la conviction qu'on se rend utile. »

Tolstoï, *La guerre et la paix*, III. 1. XI.

La stratégie de changement est une démarche utilisée par un individu ou un groupe d'individus pour changer volontairement une certaine situation dans l'organisation dans un sens défini au départ.

Concernant les causes de l'échec des changements, un consensus se dégage quant aux raisons invoquées pour l'expliquer. Essentiellement, il s'agit d'un manque de prévoyance, d'une incurie de la part des directions des entreprises pour ce qui est de la prise en compte des aspects humains, culturels et structurels du contexte organisationnel. En effet, les directions répugnent aisément à investir sérieusement et en temps opportun dans les ressources humaines (M.S. Scott-Morton, 1991¹ ; J. Yates et R.I. Benjamin, 1991²). Du reste, une gestion plutôt technocratique des changements reste prégnante, c'est-à-dire que la mise en œuvre du changement est souvent considérée comme une simple affaire de décisions et de détermination de la direction générale, les hommes s'adapteront par la force des choses et au pire il suffit de les changer.

Devant ce constat de l'inadéquation entre la dimension "technique" et la dimension "humaine" dans la gestion de l'organisation, on est en droit de s'interroger sur la place occupée par la fonction RH dans l'entreprise, c'est-à-dire son implication dans les processus de gestion du changement.

À partir de la synthèse de la revue de la littérature sur le changement organisationnel l'objet de notre communication est de dégager les éléments clés de cette problématique de la gestion humaine du changement. Éléments clés derrière lesquels se profile la réponse à notre question : « *La gestion du changement organisationnel, une stratégie avec ou sans GRH ?* »

1. Le changement organisationnel : repérage des lieux

1.1 État du corpus théorique du changement organisationnel

Malgré une littérature abondante sur le thème du changement organisationnel et de sa gestion, il semble que l'on soit de moins en moins capable d'y voir clair dans les pratiques actuelles de gestion du changement. Peu d'auteurs parviennent en effet à produire des analyses fines des processus de gestion en question. La complexité des pratiques demeure opaque et pour cause : les modèles d'analyse dont on dispose dans la littérature ne sont pas suffisamment sophistiqués pour cerner à la fois les diverses modalités de gestion du changement et la dynamique des processus en jeu (E. Alsène et H. Denis, 1991)³.

1. Scott-Morton M.S. (1991), *The corporation of 1900's*, Oxford University Press, New-York.

2. Yates J. et Benjamin R.I. (1991), *The past and present as a window on the future*, in Scott-Morton M.S. (Ed.), *The corporation of 1900's*, Oxford University Press, New-York.

3. Alsène E. et Denis H. (1991), *Un modèle d'analyse des pratiques complexes de gestion du changement technologique*, Revue Française de Gestion, juin-juillet-août, p. 32-44.

Le changement organisationnel est un art parce qu'il s'agit de changer non pas des systèmes mécaniques, mais bien des systèmes humains. Par conséquent, la gestion du changement dans l'organisation interpelle la fonction Ressources humaines en ce que le changement suppose certes une transformation concrète de certaines activités, de certaines techniques, de modalités opératoires, de fonctions organisationnelles, mais aussi et surtout il entraîne une modification des caractéristiques du système social sous-jacent à l'ensemble technique considéré (modification du réseau relationnel, de la structure et du fonctionnement de groupes, des implications, des identifications, des habitudes, des aptitudes, des intérêts).

La question du changement a surtout donné lieu à des travaux et recherches génériques qui visent implicitement à élaborer une "théorie générale du changement", de ce qu'il est, des processus qui le définissent. En d'autres termes, les études disponibles permettent de connaître le "quoi" (quelles sortes de technologies sont introduites dans les entreprises et quels sont leurs effets sur le comportement de celles-ci), le "combien" (quel est le nombre des entreprises qui recourent aux nouvelles technologies) et le "qui" (quel est le type de ces entreprises selon les branches industrielles). De plus, on a une bonne idée du "pourquoi". On connaît, effectivement, assez bien les raisons micro-économiques du non-emploi des nouvelles technologies. Certaines firmes n'y recourent pas en raison de leur marché ou de la nature de leur production. D'autres s'y refusent par manque de capacité ou parce qu'elles ont une stratégie trop défensive ou passive. D'autres par contre appliquent stratégiquement une politique graduelle et systématique d'implantation de nouvelles technologies. On pense également comprendre les raisons macro-économiques qui favorisent la pénétration de ces technologies, bien qu'il y ait encore beaucoup de recherches à réaliser de ce côté.

Cela dit, ce qu'on connaît mal, c'est le "comment", soit les façons dont les firmes gèrent le changement technologique ou les façons dont elles implantent de nouveaux équipements à mesure qu'ils apparaissent sur le marché, tout en les adaptant à leurs propres besoins. Au demeurant, il apparaît néanmoins que ce "comment" repose sur la qualité des ressources humaines et de leur dynamisme. Bref, derrière l'adoption des technologies matérielles et immatérielles par les entreprises, il y a une direction avec une stratégie et des employés de différents niveaux de formation et ce sont leurs particularités qui expliquent le mieux les décisions prises en matière de technologie et la façon dont sont utilisées les nouvelles technologies (P.A. Julien, 1995)⁴.

Cela étant, force est donc de constater que les débats s'apparentent plus à une querelle sur la forme et la nature générale du changement qu'à un approfondissement des processus et des dispositifs de gestion pour pratiquer ces changements. Les innovations managériales requises et développées restent bien souvent dans l'ombre (A. David, 1996)⁵.

1.2 Les modèles courants d'analyse du changement organisationnel

Selon F. Champagne et J.L. Denis (1990)⁶, on peut distinguer cinq grands modèles de changement organisationnel. Il s'agit, en fait, de cinq grandes approches utilisées de façon récurrente par les théoriciens de l'organisation pour aborder les changements et à chacune d'elle correspondent des schèmes d'action pour intervenir sur les processus de ces changements.

Parmi les cinq approches du changement répertoriées, figure le modèle hiérarchique. Ce modèle se base sur une vision mécaniste de l'organisation. On y accorde un rôle-clé aux gestionnaires en position d'autorité. Le modèle amène à identifier et à gérer une série d'étapes⁷ (identification du problème, détermination des alternatives, sélection d'une solution, détermination du plan d'implantation du changement, transmission des directives, supervision des changements effectifs) qui doivent assurer le succès du changement.

4. Julien P. A. (1995), *La diffusion et la gestion des nouvelles technologies : état de la situation et défis*, in Jacob R. et Ducharme J. (Eds), *Changement technologique et gestion des ressources humaines. Fondements et pratiques*, Gaëtan Morin, Montréal, p. 13-35.

5. David A. (1996), *L'aide à la décision entre outils et organisations*, *Entreprises et histoire*, n° 16, décembre, p. 9-26.

6. Champagne F. et Denis J. L. (1990), *Pour comprendre le changement dans les organisations*, *Gestion*, février, p. 44-55.

7. Cf. par exemple, les phases du processus de solution de problème et leur articulation logique telles qu'exposées par Poupart R. (1991), *Participation et changement planifié*, in Tessier R. et Tellier Y. (Eds), *Changement planifié et développement des organisations. Changement planifié et évolution spontanée*, Tome VI, Presse de l'Université du Québec, Québec (1^{ère} version 1973 : *Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique*), p. 23-59.

Dans ce modèle, la décision hiérarchique planifie le changement à partir de choix jugés rationnels (avec un primat pour l'expertise et l'objectivité). On peut illustrer cette perspective par l'application des principes tayloriens à l'organisation du travail, celui-ci ayant pour but de changer la structure du pouvoir dans l'atelier par un contrôle managérial de la production (F.W. Taylor, 1971)⁸.

Autre approche, le modèle du développement organisationnel (O.D.)⁹. Selon la définition qu'en donne R. Beckhard (1969)¹⁰, ce modèle intègre et applique les connaissances des concepts et des recherches concernant le comportement humain dans les organisations pour y réaliser des changements délibérés, destinés à accroître l'efficacité de l'organisation. L'O.D. consiste, en fait, à rassembler des données, à porter un diagnostic sur l'organisation et à procéder ensuite aux interventions nécessaires. Ces phases reproduisent fidèlement celles du processus de changement délibéré décrit pour la première fois par K. Lewin (1947)¹¹ et développé par R. Lippitt, J. Watson et B. Westley (1958)¹². Dans cette perspective on mise sur la rencontre des besoins des individus et des groupes en situation de travail pour favoriser un fonctionnement optimal de l'organisation. Selon cette approche le gestionnaire joue trois rôles dans le processus de changement : 1) il doit communiquer et expliquer efficacement le changement aux membres concernés de l'organisation ; 2) il doit agir sur la dynamique de réaction au projet de changement en sollicitant l'expression des perceptions et en identifiant les responsabilités des individus ou groupes concernés et les mécanismes de collaboration à instaurer ; 3) il doit ajuster la structure des tâches à accomplir et les systèmes de récompense et d'appréciation des performances. L'ensemble de ces actions ayant pour but de construire peu à peu la concertation¹³.

Une troisième approche correspond au modèle structurel. Dans cette perspective, les organisations qui réussissent à implanter avec succès un changement se distinguent des autres par une série de caractéristiques ayant trait : 1) aux attributs organisationnels tels que la taille, la centralisation, la formalisation, etc. ; 2) au contexte organisationnel (incertitude environnementale, degré de compétition, etc.) ; 3) aux attributs des gestionnaires. Dans cette approche le rôle du gestionnaire se résume à celui d'un réorganisateur qui opère des réorganisations pour répondre à de nouvelles contraintes ou opportunités résultant des modifications importantes de certains facteurs situationnels. En d'autres termes, l'accent est mis sur les contraintes structurelles de l'organisation et de ses environnements. Les bases épistémologiques du cadre d'analyse, dans lequel s'inscrivent ces modèles de changement, sont issues des travaux de S.C. Pepper (1942)¹⁴, ainsi que de ceux, en économie, de J. Woodward (1965)¹⁵, P.R. Lawrence et J.W. Lorsch (1969)¹⁶, et plus récemment, en sociologie, ceux de A.M. Pettigrew (1985, 1987, 1990)¹⁷.

Le modèle politique constitue une autre des cinq approches possibles du changement. Dans ce modèle, l'adoption et l'implantation des changements sont considérées comme l'objet et le résultat des jeux de pouvoir organisationnel relativement à un ajustement aux pressions internes et externes. Toutefois, ce sont les acteurs qui contrôlent les bases de pouvoir importantes dans l'organisation et ce sont eux qui vont influencer le plus le processus de changement. Par conséquent, le rôle du

8. Taylor F. W. (1971), *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris (1^{ère} version 1911 : *Principles of Scientific Management*).

9. Le développement organisationnel s'impose aux États-Unis et au Canada au début des années 70 (Organizational Development - OD -) il s'agit d'un processus de changement planifié et d'amélioration de l'organisation des entreprises.

10. Beckhard R. (1969), *Organizational development : strategies and models*, Addison-Wesley, Reading Mass.

11. Lewin K. (1947), *Group decision and social change*, in Newcomb T; et Hartley E. (Eds), *Readings in social psychology*, Holt, New-York, p. 330-344.

12. Lippitt R. Watson J. et Westley B. (1958), *The dynamics of planned change*, Harcourt, New-York.

13. Pour plus d'informations relatives aux travaux d'Organizational Development, voir Jabes J. (1989), *Changement et développement organisationnel*, in Aubert N., Gruère J. P., Jabes J., Laroche H. et Michel S. (Eds), *Management : aspects humains et organisationnels*, Presses Universitaires de France, Paris, p. 593-635. et Burke W.W.(1982), *Organizational Development : principles and practices*, Little Brown, Boston.

14. Pepper S.C. (1942), *World hypotheses*, University of California Press, Berkley.

15. Woodward J. (1965), *Industrial Organization : Theory and practice*, Éditions Oxford University Press.

16. Lawrence P. R. et Lorsch J. W. (1969), *Developing organization : diagnosis and action*, Addison-Wesley, Reading.

17. Pettigrew A. M. (1985), *The awakening giant. Continuity and change*, Basil Blackwell, Oxford ; (1987), *Context and action in the transformation of the firm*, Journal of Management Studies, vol. 24 n° 6, p. 649-670 ; (1990), *Longitudinal field research on change : theory and practise*, Organization Science, vol. 1 n° 3, p. 267-291.

gestionnaire est principalement un rôle de mobilisateur et de négociateur. Il doit, après analyse des stratégies des acteurs et identification des groupes les plus influents, chercher à gagner l'appui de ceux qui marqueront le plus le processus de changement. Il faut qu'il mobilise ces groupes en faveur du changement tel que le rappelle J. Bonis (1988)¹⁸. Les prémices du cadre d'analyse de ce type de modèle se trouvent dans les travaux de M. Crozier (1963)¹⁹ et de M. Crozier avec E. Friedberg (1977)²⁰.

Enfin, la dernière approche envisageable est celle du modèle psychologique. Dans cette perspective on postule une relation séquentielle entre les croyances, les attitudes, les intentions et les comportements. Dans cette approche, le rôle du gestionnaire consiste à faciliter l'élaboration d'un cadre favorable à l'apprentissage²¹ ce qui nécessite la mise en œuvre de stratégies visant à accroître la responsabilité, les initiatives et la propension des individus à discuter avec les autres membres de l'organisation des difficultés qu'ils rencontrent. Il s'agit d'un travail sur les capacités d'apprentissage et l'acquisition cognitive de nouvelles orientations partagées. Les modèles de cette dernière approche se réfèrent aux travaux sur les représentations mentales²² auxquelles l'individu se réfère systématiquement avant de prendre une décision, ainsi qu'aux recherches dans le domaine de l'apprentissage organisationnel²³.

Attention, la gestion d'un changement peut relever, suivant les cas, de chacun de ces cinq types de modèles du changement et par conséquent cette typologie constitue une première grille de lecture permettant d'orienter le management du changement sur la base d'un plan d'usage conjoint des différents modèles analytiques (P. Louart, 1995)²⁴.

2. Les ambivalences et les dimensions structurantes du changement

L'ambivalence désigne la coexistence de deux valeurs opposées au sein d'une même unité. Il est nécessaire de distinguer cette notion de celle d'ambiguïté, dans la mesure où elles sont souvent rapprochées pour caractériser la complexité de l'organisation, et où leur introduction dans l'analyse des phénomènes organisationnels conduit à des propositions voisines. Ainsi, l'ambiguïté met essentiellement l'accent sur la diversité, le caractère instable et multiforme des interprétations possibles des situations organisationnelles, alors que, l'ambivalence souligne surtout la nature contradictoire, duale de ces situations.

2.1 Logiques de démarcation et logique d'appui

La nature de l'action intentionnelle de changement s'inscrit dans la vision complexe de la relation action-contexte (M. Crozier et E. Friedberg, 1977)²⁵ ce qui permet de mettre en évidence la nature duale de l'action intentionnelle de changement qui est à la fois une action "sur" un contexte et "dans" un contexte organisationnel donné. En d'autres termes, il s'agit de noter que dans le but de permettre le changement, l'action du leader doit chercher à structurer le contexte organisationnel en vue de le transformer mais il ne faut pas perdre de vue que cette action sera par ailleurs structurée par ce contexte (V. Perret, 1998)²⁶.

À ce sujet, le modèle "démarcation-appui" (V. Perret et B. Ramanantsoa, 1996)²⁷ offre une conceptualisation de cette nature duale de l'activité de changement. Dans ce modèle, la logique de démarcation renvoie à l'activité du leader qui vise à agir sur un contexte organisationnel qu'il cherche à transformer, et, la logique d'appui renvoie à la nécessité, pour le leader, d'agir en fonction d'un contexte organisationnel auquel il doit se conformer et s'adapter. Ce modèle met en évidence

18. Bonis J. (1988), *Pour des stratégies managériales du changement en entreprise*, Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, p. 67-73.

19. Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris.

20. Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris.

21. L'une des difficultés majeures des organisations consiste à transformer la somme des connaissances accumulées par ses membres en une connaissance collectivement disponible.

22. Voir à ce sujet Doise W. et Palmonari A. (1986), *L'étude des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, p. 12-33.

23. Voir à ce sujet Pedon A. (1998), *Changement technologique et apprentissage organisationnel : une synthèse de la littérature*, Management, Technologie, Innovation, vol. 1, n° 2, février-mars-avril.

24. Louart P. (1995), *Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Liaisons, Paris.

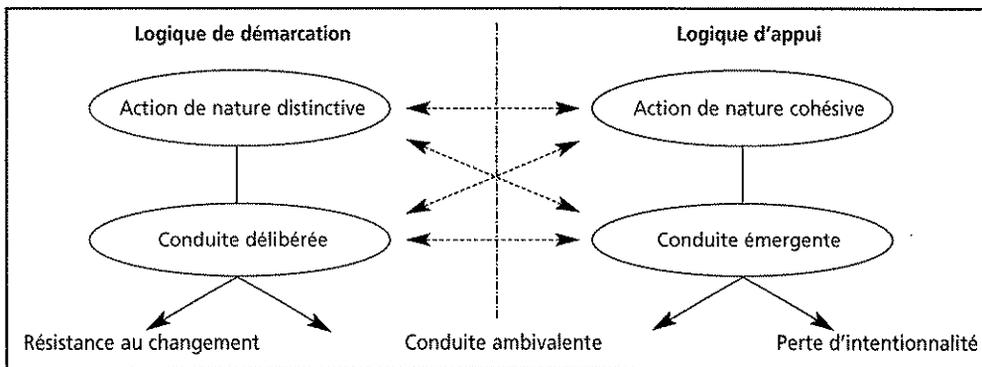
25. Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris.

26. Perret V. (1998), *La gestion ambivalente du changement*, Revue Française de Gestion, septembre-octobre, p. 88-97.

27. Perret V. et Ramanantsoa B. (1996), *Un dirigeant-séducteur pour gérer le changement*, Revue Française de Gestion, n° 111, p. 143-151.

l'ambivalence fondamentale de l'action du leader et offre une grille de lecture des différentes tensions que le leader doit gérer dans un dialogue constant lorsqu'il gère un changement. L'action de démarcation du leader se caractérise par sa nature distinctive, marquant la différence avec le passé, et son caractère délibéré, marquant ainsi le volontarisme et l'intentionnalité de l'action de changement. Mais, le leader ne peut pas conduire le changement sous cette seule logique car il risque de développer de fortes résistances contextuelles. Aussi, pour contourner d'éventuelles résistances individuelles et/ou organisationnelles, le leader doit dans le même temps conduire son action dans une logique d'appui. La logique d'appui est caractérisée par des actions de nature cohésive, c'est-à-dire susceptibles d'engendrer l'acceptation et l'appropriation de l'ensemble des acteurs, et d'assurer le caractère émergent de la démarche, marquant le processus incrémental et socialement construit du changement organisationnel. Cela dit, l'action de démarcation ne peut se concevoir en dehors du contexte dans lequel elle se développe, mais se fonder sur la seule logique d'appui risque de mener à la perte du contrôle du processus de changement. C'est donc bien une logique duale que le leader, en charge de conduire le changement, se doit de mettre en place. Celle-ci est résumée dans le schéma ci-après, lequel rappelle l'articulation des tensions opposées, caractéristique essentielle des difficultés de conduite du changement organisationnel.

Conduite ambivalente du changement, selon V. Perret (1998).



En somme, l'action de changement doit être à la fois l'expression d'une volonté délibérée et la reconnaissance d'une subordination de cette volonté à des processus échappant en partie à l'intention.

2.2 Les discours du changement

L'influence du discours sur le processus de changement de l'entreprise a été progressivement dégagée au cours des vingt dernières années, notamment à la suite des travaux de l'école de Palo Alto (J.J. Pluchart, 1998)²⁸. Plus particulièrement, « l'action est moins conditionnée par une réalité problématique que par nos représentations, par le type d'histoire que nous écoutons, par quelques nombres magiques sur lesquels nous fondons nos décisions. De fait, les processus de narration et d'interprétation coexistent dans l'organisation avec des processus de production et chacun influence l'autre tout en ayant une certaine indépendance » (J.G. March, 1996)²⁹.

Tout processus de changement est particulièrement anxiogène pour les gens qui le vivent ne serait ce que du fait que l'on sait ce que l'on va perdre, même si on souhaite l'améliorer, sans savoir ce que l'on va obtenir (O. Ortsman, 1989)³⁰. Formulé différemment, et de façon plus générale, tout changement s'accompagne d'une incertitude réelle ou perçue pour les individus et les groupes qui sont touchés

27. Perret V. et Ramanantsoa B. (1996), *Un dirigeant-séducteur pour gérer le changement*, Revue Française de Gestion, n° 111, p. 143-151.

28. Pluchart J.J. (1998), *Les discours du changement organisationnel*, Revue Française de Gestion, septembre-octobre, p. 152-161.

29. March J.G. (1996), *Continuity and change in theories of organizational action*, Administrative Science Quarterly, 41, p. 278-287.

30. Ortsman O. (1989), *Les outils du changement des entreprises*, Humanisme & Entreprise n° 178, p. 21-35.

(D. Caruth et al., 1985³¹; R.A. Hirschheim, 1985³²). Dès lors, il incombe à la personne, qui est chargée d'introduire le changement, de justifier son action, de démontrer la supériorité de l'option du changement sur celle du statu quo. Son discours devant relever de la démonstration et viser à établir clairement les raisons justifiées et justifiables de l'implantation du changement. Cette démonstration se fonde sur la mise en évidence convaincante de (a) l'inadéquation des conditions actuelles, de (b) l'existence d'une solution de rechange et de (c) sa faisabilité (Y. Dufour et G. Ouimet, 1997³³).

Du reste, il s'agit de noter que la justification du changement est dépendante de la nature de l'objet du changement et de son investissement émotionnel. A ce sujet, J. Lauriol (1998)³⁴ explique la relation à l'objet par le biais des représentations mentales. Ces représentations sont définies comme une forme de savoir pratique reliant un sujet à un objet. Elles entretiennent avec l'objet un rapport de symbolisation et d'interprétation en lui conférant des significations. C'est dans ce rapport que se construit l'objet et que s'exprime la relation que le sujet entretient avec cet objet. Cette relation est déterminée en grande partie par la puissance connotative de l'objet, puissance liée en partie au marquage social qui le caractérise, mais aussi à un ensemble de considérations se référant au sujet lui-même (valeurs, conduites stratégiques) et à la situation sociale dans laquelle se déroule l'interaction. Par voie de conséquence, la difficulté de la justification du changement dépend foncièrement de ce que l'on propose de changer. Plus l'objet du changement fait référence à la façon idéale d'être (valeurs) dans la poursuite de ses idéaux (stratégies) plus cet objet est investi d'une charge affective plus sa justification est difficile. Quant aux objets du changement qui sont relatifs au "comment" des choses, c'est-à-dire à la façon d'organiser (structure), d'aborder (techniques) et de faire (moyens) le travail, la difficulté de la justification de leur changement est moindre. Dans ce dernier cas, il suffit non pas d'adhérer affectivement au changement proposé, mais seulement de le comprendre.

Cela dit, face au changement, les gens s'enferment assez souvent dans une rhétorique d'argumentation dont les équilibres apparents sont plus formels que réalistes. Cette rhétorique n'est une aide à la décision que dans la mesure où elle les rassure ou justifie leur action. En bref, les discours des dirigeants doivent provoquer au sein du personnel des incitations cognitives et affectives suffisantes pour entraîner des changements de comportements, et par voie de conséquence ces dirigeants sont confrontés à une double problématique : quelles représentations (concepts, symboles, métaphores, etc.) et quels processus de communication (ou procédés du discours) exploiter pour favoriser le changement organisationnel ?

3. Stratégies et pratiques du changement

À une question aussi simple que celle-ci : « *Comment procéder, quelles tactiques employer pour promouvoir un changement au sein d'un système social ?* », on trouve, selon R. Tessier (1991)³⁵, dans la littérature sur le changement planifié, deux types de réponses fortement contrastées :

- Qui dit système social dit relations de pouvoir. Maintenir ou changer un tel système met en cause l'exercice d'un certain pouvoir. À l'intérieur d'un système social complexe, les relations de pouvoir sont habituellement conflictuelles. Les acteurs en compétition pour ce pouvoir l'utilisent pour orienter le système dans des directions divergentes. La seule stratégie de changement réaliste pour ceux qui ont peu de pouvoir consiste à créer une base de pouvoir leur servant de point

30. Orsman O. (1989), *Les outils du changement des entreprises*, Humanisme & Entreprise n° 178, p. 21-35.

31. Caruth D., Middlebrook B. et Rachel F. (1985), *Overcoming resistance to change*, *Advanced Management Journal*, vol. 50, n° 3, p. 23-27.

32. Hirschheim R.A. (1985), *Office automation : a social and organizational perspective*, John Wiley & Sons, Londres.

33. Dufour Y. et Ouimet G. (1997), *Vivre et gérer le changement ensemble ?* *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 23-40.

34. Lauriol J., *Les représentations sociales dans la décision*, in Laroche H. et Nioche J.P. (Eds), *Repenser la stratégie : les fondements et perspectives*, Vuibert, Paris, p. 320-348.

35. Tessier R. (1991), *Relations de pouvoir et structure des buts. Une typologie des tactiques de changement social intentionnel*, in Tellier Y. et Tessier R. (Eds), *Changement planifié et développement des organisations. Théories du changement social intentionnel : Participation, expertise et contraintes*, Tome V, Presse de l'Université du Québec, Québec (1^{re} version 1973 : *Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique*), p. 257-274.

pour affronter des acteurs favorisés au départ dans ce jeu de force - acteurs qui maintiennent le statu quo ou prennent des décisions de changement au service de leurs buts particuliers et ignorent de ce fait des buts des autres acteurs.

- Le changement social découle de la modification des attitudes des acteurs sociaux en rapport avec un champ donné de leur expérience. Ces attitudes sont, elles-mêmes, imbriquées dans des systèmes, de valeurs et de normes, collectifs et la façon la plus efficace de les faire changer consiste à engager les personnes dans des processus de décision concernant l'orientation des conduites visées par le changement. On reconnaît là l'apport particulier du courant des "relations humaines", qui a souligné l'importance des relations informelles et de la participation face à un univers bureaucratique fortement hiérarchisé et rationaliste.

3.1 La question du pouvoir et des relations de pouvoir

3.1.1 Approche analytique

En dépit du mythe politique de l'égalité des hommes, certains sont plus égaux que d'autres. Ainsi, parmi tout le personnel d'une organisation, seule une minorité possède l'autorité, est responsable, a les qualifications requises, a le savoir, et est considérée comme engagée directement dans la réalisation des objectifs de l'organisation. À vrai dire, la dynamique sous-jacente de ce clivage fondamental ne conduit pas uniquement à la construction d'une échelle inégalitaire de qualifications et d'aptitudes. Elle va beaucoup plus loin puisque le personnel de l'organisation agit justement dans cet esprit selon le postulat qui lui est sous-jacent à savoir que seule une petite minorité possède la totalité. En termes psychanalytiques, on pourrait dire que ceux qui sont au sommet sont omniscients, omnipotents et que tous les autres sont ignorants et impuissants. Cette division fondamentale dans nos organisations n'est pas uniquement une caractéristique du système social. Elle est également liée à des processus psychiques complexes d'introspection et de projection qui la légitiment et la perpétuent (B. Sievers, 1990)³⁶.

Dans une telle approche de l'organisation, M. Crozier et E. Friedberg (1977)³⁷ nous montrent que l'élément décisif du comportement c'est le jeu de pouvoir et d'influence auquel l'individu participe et à travers lequel il affirme son existence sociale malgré les contraintes. Pour ces auteurs, toute structure d'action collective se constitue comme un système de pouvoir. Elle est phénomène, effet et fait de pouvoir. En tant que construit humain elle aménage, régularise, apprivoise et crée du pouvoir.

Au demeurant, le politique surgit chaque fois que les gens pensent et veulent agir de façons différentes (G. Morgan, 1989)³⁸. De fait, les changements organisationnels, processus de transformation de l'entreprise, posent explicitement la question du pouvoir et des relations de pouvoir. En fait, les changements organisationnels constituent des occasions privilégiées pour les jeux de pouvoirs entre deux types d'acteurs : les "réformateurs" (ceux qui décident et mettent le changement en œuvre) et les "réformés" (ceux à qui on l'impose). Maîtriser les processus du changement organisationnel consiste aujourd'hui à prendre en compte les réactions potentielles des acteurs concernés par la réforme prévue, tel que ceci apparaît dans le schéma analytique ci-après proposé par P. Morin (1988)³⁹.

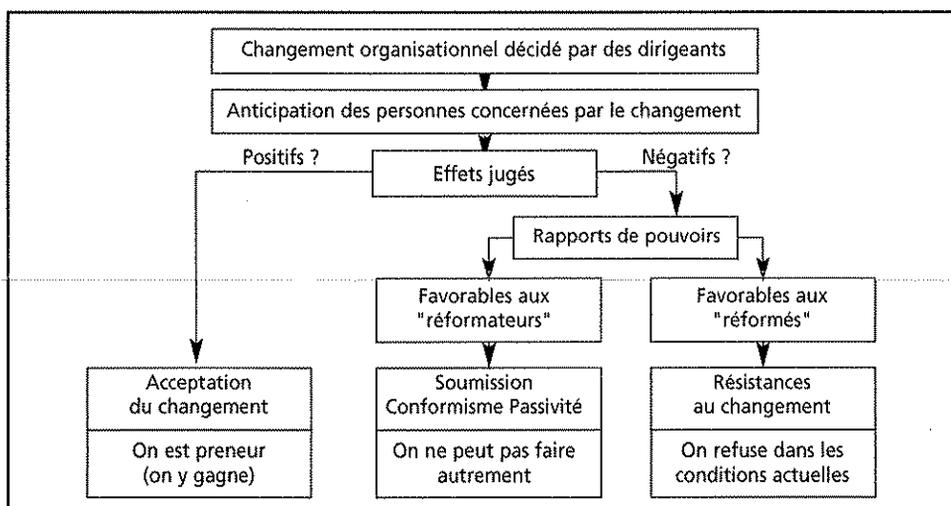
Ce qu'il s'agit de noter c'est que les acteurs sociaux entretiennent des relations dont une des caractéristiques essentielles est leur participation à des équilibres de pouvoir. La totalité des sources et des formes de pouvoir à l'œuvre à l'intérieur d'une situation sociale constitue une quantité limitée. Les acteurs ont à leur disposition, dans le jeu des interactions sociales, des quantités variables de pouvoir, certains en ayant plus que d'autres, et la répartition de cette totalité de pouvoir est remise en question du fait de chaque changement.

36. Sievers B. (1990), *la motivation : un ersatz de significations*, in Chanlat J.F. (Eds), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Eska, Paris, p. 337-361.

37. Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris.

38. Morgan G. (1989), *Images de l'organisation*, Eska.

39. Morin P. (1988), *Pratiques du changement organisationnel*, Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, p. 60-66.



3.1.2 Approche pratique

Le schéma analytique précédent est à compléter par la typologie des tactiques de changement proposée par R. Tessier, (1991)⁴⁰. L'auteur présente sous forme de tableau douze types de tactiques que peut utiliser un agent de changement pour atteindre un but selon la position occupée par l'agent dans le réseau des relations et par rapport à ses buts. Cette position s'établit en référence à deux dimensions : le pouvoir et la structure totale des buts. L'agent occupe une position bonne ou mauvaise au plan stratégique à proportion que ses rapports avec les autres acteurs au sein de la situation prennent la forme d'un équilibre du pouvoir qui le favorise ou le défavorise. Cette dimension de l'équilibre du pouvoir est représentée à l'ordonnée du tableau ci-après.

Tableau des typologies des tactiques de changement, selon R. Tessier (1991).

		Structure des objectifs			
		divergence totale	divergence limitée	convergence limitée*	convergence totale
équilibre du pouvoir	+	imposition	manipulation	pression	persuasion
	0	affrontement	intrigue	négociation	coopération
	-	contestation	subversion	revendication	demande

(+) signifie que l'équilibre du pouvoir est à l'avantage de l'initiateur d'un changement.
 (-) signifie que l'équilibre est au désavantage de l'initiateur du changement.
 (0) le chiffre désigne une situation où le pouvoir est partagé également.
 *Dans le cas de la convergence limitée, la situation veut que l'introduction d'un but par un agent de changement soulève un certain nombre de divergences, mais que la majorité des buts continuent de converger.
 Remarque : la convergence et la divergence peuvent être réelles ou simplement perçues par celui qui agit.

Dans ce tableau on trouve trois grandes catégories de situations quant à l'équilibre du pouvoir : celle où l'agent se voit favorisé est représentée par le signe arithmétique (+) ; celle où il y a un partage parfait du pouvoir (où l'agent en possède autant que les autres partenaires) est représentée par le chiffre (0) ; et celle, enfin, où l'agent est en déficit au plan du pouvoir (il a moins de pouvoir que ceux auxquels il s'adresse) est représentée par le signe (-).

40. Tessier R. (1991), *Relations de pouvoir et structure des buts. Une typologie des tactiques de changement social intentionnel*, in Tellier Y. et Tessier R. (Eds), *Changement planifié et développement des organisations. Théories du changement social intentionnel : Participation, expertise et contraintes*, Tome V, Presse de l'Université du Québec, Québec (1^{re} version 1973 : *Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique*), p. 257-274.

La position n'implique pas seulement un rapport de pouvoir avec les partenaires, mais aussi une relation dynamique entre le but poursuivi par l'agent et l'ensemble des buts pertinents des divers acteurs. La structure des buts est représentée en abscisse. On y retrouve les quatre types de situations quant à la structure des buts (convergence ou divergence de buts) : 1) la divergence totale, 2) la divergence limitée, 3) la convergence limitée, 4) la convergence totale.

Pour chacun des points de rencontre entre ces deux dimensions, c'est-à-dire les douze cases du tableau, apparaît une tactique que suggère la position occupée par l'agent, position définie à la fois par un équilibre du pouvoir et une structure de but particuliers.

Lorsque la situation confronte des adversaires dont l'un possède plus de pouvoir que les autres, c'est précisément le premier qui poursuit un but de changement social. Son pouvoir lui permet d'imposer son point de vue et les effets seconds d'une telle imposition (frustration accrue des partenaires, désir de vengeance, etc.) ne modifient pas sensiblement la situation puisque, déjà, elle réunit des adversaires déclarés.

3.2 L'expérimentation sociale

La littérature sur la gestion du changement regorge de modèles, mais la plupart de ceux-ci sont des modèles d'intervention, à caractère normatif et prescriptif. Ils ne sont pas à confondre avec les modèles d'analyse (voir 1.2). Les différents modèles prescriptifs correspondent à des modes différents de gestion du changement. H. Faure (1986)⁴¹ distingue, à ce sujet, en regard de l'introduction des nouvelles technologies de l'information, trois modes de gestion du changement : 1) le management directif (la direction impose le changement) ; 2) le management participatif (la direction propose le changement) ; 3) l'expérimentation sociale (la direction encadre de manière souple le changement, qui est issu de la base).

Les deux premiers modes relèvent d'une vision planificatrice et linéaire du changement, dans le cadre des structures fonctionnelles et techniques en place. Le dernier mode renvoie, quant à lui, à un processus d'intervention systémique relativement à des situations innovantes. C'est par rapport à ce dernier genre de processus que H. Faure a développé un modèle en quatre étapes et treize sous-étapes. À savoir : 1) repérer et promouvoir des situations innovantes (en réhabilitant le savoir-faire au détriment du savoir-rationaliser ; en allant voir ailleurs et en observant pour susciter des demandes ; en découvrant et en essayant les outils pour percevoir les solutions) ; 2) reconnaître et protéger des ateliers d'expérimentation (en donnant un statut à l'expérimentation sans la codifier ; en laissant aux acteurs le temps d'expérimenter ; en analysant ce qui s'innove par la participation et la formation) ; 3) évaluer et organiser les processus de changement (en évaluant des processus et non pas en quantifiant des résultats ; en bricolant l'organisation des situations innovantes ; en négociant l'institutionnalisation des situations nouvelles) ; 4) étendre et diffuser les changements obtenus (en assurant la promotion des informatisations réussies ; en informant et en formant les autres services ; en faisant connaître le déroulement et les résultats des opérations promues ; en développant la mobilité des acteurs et l'ouverture des systèmes).

D'autres auteurs se sont également engagés dans la promotion de l'expérimentation sociale (N. Alter, 1986⁴² ; S. Craipeau, 1986⁴³ ; J.F. David et J. Peyraut, 1986⁴⁴). Cette voie de gestion du changement technologique apparaissant effectivement prometteuse dans la mesure où elle semble mieux adaptée que les autres à la "gestion de l'incertitude". Mais dans une perspective strictement analytique, on se doit de reconnaître que l'expérimentation sociale est encore une pratique totalement marginale dans l'univers de la gestion du changement technologique, au contraire de la gestion planificatrice qui est plus répandue (E. Alsène et H. Denis, 1991⁴⁵).

41. Faure H. (1986), *Informatiques nouvelles et bricolage organisationnel*, in Alter N. (Eds), *Informatiques et management : la crise*, IDATE et La Documentation Française, Paris, p. 163-196.

42. Alter N. (1986), *Désordre et réussite en entreprise*, in Alter N. (Eds), *Informatiques et management : la crise*, IDATE et La Documentation Française, Paris, p. 197-231.

43. Craipeau S. (1986), *La télématique dans l'entreprise : naissance de l'organisation flexible*, in Alter N. (Eds), *Informatiques et management : la crise*, IDATE et La Documentation Française, Paris, p. 103-140.

44. David J.F. et Peyraut J. (1986), *La bureaucratie : de la planification à la gestion des incertitudes*, in Alter N. (Eds), *Informatiques et management : la crise*, IDATE et La Documentation Française, Paris, p. 141-162.

45. Alsène E. et Denis H. (1991), *Un modèle d'analyse des pratiques complexes de gestion du changement technologique*, Revue Française de Gestion, juin-juillet-août, p. 32-44.

3.3 Vivre et gérer le changement ensemble

La littérature sur le changement abonde d'approches analytiques statiques et/ou dynamiques, de modèles d'interventions divers. Au sein de ce corpus théorique, un modèle en particulier a retenu notre attention. Il s'agit du modèle d'intervention proposé par Y. Dufour et G. Ouimet (1997)⁴⁶, modèle plus explicite et articulé que beaucoup d'autres alors que ce type de modèle fait défaut ne serait ce que du fait qu'il est impossible de modéliser l'ensemble des constats relatifs aux changements dans une seule logique puisque ceux-ci rendent compte de contextes et de conjonctures plus ou moins hétérogènes et contradictoires.

Pour leur modélisation les deux auteurs sont partis de la considération que les besoins des individus soumis au changement varient d'une phase à l'autre de celui-ci et que par conséquent le support de l'organisation qui leur est offert au cours de leur tentative d'adaptation au changement doit être spécifique à chacune des phases en question. Le découpage du processus de changement en phases correspond au découpage proposé par K. Lewin (1951)⁴⁷.

Selon K. Lewin, l'action de changement requiert de respecter trois étapes-clés : 1) une première phase de décongélation (*unfreezing*) au cours de laquelle il s'agit de préparer les participants au changement ; 2) une seconde phase de changement proprement dit (*change*) au cours de laquelle il s'agit pour les employés de vivre le changement ; 3) et une troisième phase de recongélation (*refreezing*) laquelle vise la consolidation de l'état modifié. L'examen des stratégies propres à chacune des phases est ensuite au centre des développements analytiques du modèle.

L'objectif poursuivi à la phase de décongélation est la préparation des participants au changement. Puisque le changement comporte à des degrés divers des ruptures quantitatives et/ou qualitatives avec l'ordre antérieur des choses et introduit des éléments inconnus, donc potentiellement menaçants, la personne en charge de l'introduction de ce changement hérite du fardeau de prouver l'intérêt du changement et ce essentiellement par le biais de son discours (voir 2.2). Par ailleurs, le gestionnaire doit identifier les diverses forces en présence, c'est-à-dire celles en faveur du changement, mais aussi et surtout celles s'y opposant.

À ce stade il importe que le gestionnaire circoncrive, autant que faire se peut, les résistances au changement afin d'ajuster en cours de route son argumentation en fonction de la réalité des gens concernés par le changement. À cet effet, le gestionnaire a intérêt de procéder davantage au moyen d'une communication directe, c'est-à-dire en face à face afin de mieux capter les réactions d'enthousiasme, d'appréhension, d'étonnement ou de scepticisme des employés à qui est adressé le message. Il s'agit en fait, à ce niveau, de recourir à une stratégie rationnelle-empirique (R. Chin et K.D. Benne, 1991⁴⁸) en utilisant de nombreux exemples permettant de traduire les motifs et les incidences du changement en illustrations factuelles⁴⁹.

Le recours à une telle stratégie est d'autant plus important que l'écart entre le changement proposé et la situation en cours est grand, et que l'objet du changement proposé est chargé d'un investissement émotionnel de la part de l'employé.

La phase intermédiaire de changement consiste pour les employés à expérimenter soit de nouvelles façons de percevoir leur rôle et celui des autres, soit de nouvelles habitudes de travail, soit encore de nouveaux comportements. La stratégie organisationnelle indiquée à ce niveau de changement

45. Alsène E. et Denis H. (1991), *Un modèle d'analyse des pratiques complexes de gestion du changement technologique*, Revue Française de Gestion, juin-juillet-août, p. 32-44.

46. Dufour Y. et Ouimet G. (1997), *Vivre et gérer le changement ensemble ?* Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, p. 23-40.

47. Lewin K. (1951), *Field theory in social science*, Harper and Row, New-York.

48. Chin R. et Benne K.D., *Stratégies générales pour la production de changements dans les systèmes humains*, in Tellier Y. et Tessier R. (Ed.), *Changement planifié et développement des organisations. Théories du changement social intentionnel : Participation, expertise et contraintes*, Tome V, Presse de l'Université du Québec, Québec (1^{ère} version 1973 : *Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique*), p. 1-35.

49. Les gens se laissent davantage influencer par des informations de nature concrète plutôt qu'abstraite.

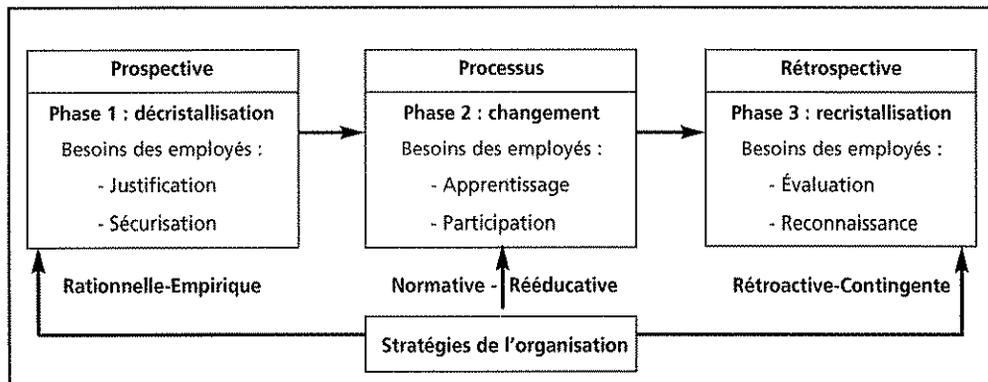
est dite normative-rééducative (R. Chin et K.D. Benne, 1991⁵⁰). Cette stratégie procède de l'action même des participants engagés dans un processus de changement. Il s'agit pour les employés vivant le changement de s'insérer dans un processus visant le désapprentissage d'anciennes normes attitudinales et comportementales au profit de l'apprentissage de nouvelles, mieux adaptées aux nouveaux défis et besoins de l'entreprise. En résumé, ce processus d'acquisition des nouvelles normes implique le transfert des connaissances justifiant le changement proposé (phase 1 de décristallisation) dans une pratique appropriée (phase 2 de changement). L'expérimentation du changement par les employés agit de sorte que ceux-ci se trouvent placés dans une position d'appropriation du changement. Le changement proposé devient leur changement vécu et ressenti.

Pour finir, dans la troisième phase il s'agit de consolider l'état modifié. Afin de stabiliser et de solidifier le nouvel équilibre encore fragile et précaire, il importe à la direction d'adopter une stratégie rétroactive-contingente, à savoir : transmettre aux employés l'évaluation des résultats obtenus et, subséquemment, renforcer les dispositions et les comportements de ceux-ci à la base d'une pratique adéquate du changement ou d'ajustements susceptibles de l'améliorer.

La composante rétroactive de la stratégie, à ce niveau, renvoie concrètement à assurer aux employés le compte rendu réaliste des objectifs atteints. La rétroaction fournie aux employés sera d'autant plus forte qu'elle respectera trois conditions fondamentales : 1) la minimisation des surprises désagréables ; 2) la préparation d'alternatives en cas de dérapage ; et 3) le fait de souligner publiquement les diverses réussites inhérentes au processus de changement. La deuxième composante de la stratégie privilégiée lors de la phase de recristallisation, la contingence, fait référence au renforcement des pratiques des employés à la base de la réalisation du changement. Comme le précisent L. Rhodes et P. Amend (1986)⁵¹, il importe, pour obtenir du succès lors d'un processus d'implantation de changement, d'établir un système contingent de reconnaissance et de récompenses.

Il s'avère impérieux de reconnaître que l'absence d'une telle démarche planifiée de changement (résumée dans le schéma ci-après) est grandement susceptible d'engendrer directement des dysfonctionnements chez l'individu qui mineront substantiellement le dynamisme de l'organisation (L. Sekiou et al., 1992⁵²).

Stratégies de l'organisation en fonction des phases du changement, selon Y. Dufour et G. Ouimet (1997).



50. Chin R. et Benne K.D., *Stratégies générales pour la production de changements dans les systèmes humains*, in Tellier Y. et Tessier R. (Ed.), *Changement planifié et développement des organisations. Théories du changement social intentionnel : Participation, expertise et contraintes*, Tome V, Presse de l'Université du Québec, Québec (1^{re} version 1973 : *Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique*), p. 1-35.

51. Rhodes L. et Amend P. (1986), *The turnaround, INC.*, août, p. 42-48.

52. Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Chevalier F. et Besseyre des Horts C.H. (1992), *Gestion des ressources humaines*, 4L, Montréal.

4. La gestion du changement organisationnel avec ou sans DRH ?

4.1 Une théorie du changement sans héros

Concernant la question du changement et de sa gestion, J.G. March (1981)⁵³ insiste sur le fait que le changement dépend de quelques processus stables : l'application de règles sélectionnées pour leur efficacité, la résolution des problèmes, l'apprentissage, le conflit⁵⁴, la contagion⁵⁵ entre organisations et la régénération du fait de l'arrivée de nouveaux entrants qui apportent des comportements différents. Nonobstant, bien que la réponse de l'organisation aux événements de l'environnement résulte de processus d'adaptation routiniers⁵⁶, ceux-ci se produisent dans un environnement complexe et confus. De fait, des processus assez ordinaires peuvent avoir des résultats surprenants, souvent contraire aux intentions de ceux qui cherchent à piloter le changement. En effet, les actions ordinaires peuvent avoir des conséquences imprévues du fait de décalages entre la vitesse d'adaptation de l'organisation et celle de l'évolution de l'environnement. Du reste, les changements dépendent souvent plus des solutions disponibles que des problèmes posés (T. Weil, 2000⁵⁷).

Partant de ce constat, J.G. March conteste l'importance de l'existence d'un leader et de ses actes au sein d'une organisation, ou plutôt, c'est le caractère indispensable de celui-ci qu'il conteste, au sens où si un autre des directeurs généraux adjoints avait été porté à la tête de l'organisation ou devait subitement prendre la place du leader, le cours de l'histoire serait la plupart du temps sinon assez semblable, du moins pas significativement plus ou moins favorable à l'organisation (J.G. March, 1988⁵⁸). En d'autres termes, à la conception où le cours de l'histoire est déterminé par les actes de quelques personnalités exceptionnelles et providentielles, March préfère celle qui montre comment les leaders peuvent être le jouet de forces qui les dépassent, sauf peut-être lors de rares fenêtres d'opportunité, de bifurcations, où une action individuelle peut modifier le cours de l'histoire.

4.2 Importance du climat organisationnel

Selon K. Lewin (1951)⁵⁹, il ne s'agit pas de modifier brusquement le niveau d'une conduite pour le voir retomber à la première occasion. Il faut que, le niveau atteint à la suite du changement se cristallise et devienne en quelque sorte une nouvelle habitude. Un changement n'a de véritables chances de s'implanter et de durer que si ceux auxquels il s'adresse se prononcent en sa faveur. C'est là, sans doute, la conclusion la plus nette des recherches de K. Lewin sur les processus de changement social par la méthode du groupe de discussion. Ce qui est important dans la méthode de la discussion de groupe des expériences classiques de K. Lewin, c'est le fait que chaque individu se prononce personnellement (pour ou contre l'essai de nouveaux aliments ou des nouvelles pratiques hygiéniques) plutôt que d'écouter passivement ou de recevoir des informations sur la valeur nutritive du foie de bœuf ou sur l'importance de certains soins à donner aux nouveau-nés. Seuls les changements par rapport auxquels l'individu se situe personnellement acquièrent intérêt et signification pour sa synthèse personnelle. De tels changements qui s'assimilent à la vie personnelle des gens s'inscrivent dans la durée (R. Tessier, 1991⁶⁰).

Considérant admise l'importance de la décision personnelle pour l'implantation du changement, on doit alors se demander de quelle façon et à quelles conditions (dans la mise en œuvre des stratégies de changement) les destinataires parviennent à de telles décisions personnelles.

53. March J.G. (1981), *Footnotes to organizational change*, Administrative Science Quarterly, 26, p. 563-577.

54. Le changement dépend alors des modifications de la mobilisation des participants et des ressources qu'ils contrôlent.
55. Directe lorsque chaque organisation tente d'imiter celles qui semblent le mieux réussir, indirecte lorsque cette imitation passe par l'application de normes institutionnalisées.

56. À ce sujet Allison G. (1971, *Essence of decision*, Little Brown) a montré que face à une situation nouvelle l'organisation déclenche avant tout procédures standards.

57. Weil T. (2000), *Invitation à la lecture de James March. Réflexions sur les processus de décision, d'apprentissage et de changement dans les organisations*, Les Presses des Écoles des Mines, Paris.

58. March J.G. (1988), *Mundane organizations and heroic leaders*, in Mayhew L.B. and Leon-Garcia F. (Ed.), *Seminarios sobre administración universitaria* (Seminars on university administration), Mexicali, Mexico.

59. Lewin K. (1951), *Field theory in social science*, Harper and Row, New-York.

60. Tessier R. (1991), *Décisions personnelles et implantation du changement social*, in Tessier R. et Tellier Y. (Ed.), *Changement planifié et développement des organisations. Changement planifié et évolution spontanée*, tome 6, Presse de l'Université du Québec (1^{ère} version 1973 : *Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique*), p. 13-21.

À ce sujet, R. Tessier (1991)⁶¹ répertorie quelques caractéristiques organisationnelles déterminantes. L'auteur évoque, entre autre, la nécessité de l'existence d'un climat de liberté (si des personnes sont libres d'opter pour ou contre le changement dans un climat de grande liberté, il y a beaucoup plus de chances qu'une fois prise, la décision parvienne à durer longtemps. Il faut donc tendre à éliminer toute contrainte ou pression qui conduirait les personnes à adopter une attitude de complaisance devant l'autorité ou le vendeur qui leur fait valoir les mérites du produit qu'il veut leur refiler), le besoin de la circulation des informations adéquates (les décisions personnelles face à un changement donné ont plus de chances d'être durables si elles sont prises en connaissance de cause), le recours à l'expression ouverte des résistances (cf. Le processus de *work through* d'E. Jaques, 1972⁶²), l'importance de la clarification des circonstances et la recherche du caractère public des décisions (il importe surtout que les personnes annoncent au groupe leur décision de sorte qu'elles s'engagent devant un groupe significatif à leurs yeux. Cet engagement face à un groupe crée une nouvelle loyauté qui soutient au jour le jour la motivation concrète, existentielle, en faveur du changement) ainsi que le renforcement par des personnes significatives (celles-ci permettent de refaire son adhésion à une valeur en retrouvant régulièrement des partenaires avec lesquels tomber à nouveau d'accord pour persister dans l'effort).

4.3 La métaphore du jardinier

J.G. March qui partit, avec Simon et l'école de Carnegie, d'une approche d'ingénieur encore présente dans la rationalité limitée, l'ambiguïté et l'ingénierie des choix⁶³, lui préféra progressivement la métaphore du jardinier. Métaphore du jardinier soumis aux caprices climatiques qu'il ne contrôle pas et à de multiples aléas biologiques. Pourtant il agit en plantant à la bonne saison, en arrachant régulièrement les mauvaises herbes, en arrosant de manière adaptée aux conditions météorologiques. En d'autres termes, les changements peuvent être favorisés par la persévérance de leaders capables d'intervenir au moment opportun, où les forces de l'organisation amplifieront leur action, notamment parce qu'ils auront su agir sur les représentations des membres de l'organisation.

Aussi, force est de noter que pour intervenir en GRH, il n'est pas suffisant d'appliquer sa compétence au diagnostic social et à la maîtrise d'outils de gestion. Il faut savoir gérer le changement lui-même. Pour cela on distingue trois types d'aptitudes à développer conjointement pour y parvenir (P. Louart, 1995⁶⁴) :

- l'assimilation de modèles et instruments d'action à vocation générale ; ces méthodes, savoirs et dispositifs pratiques ont une portée quasi universelle car ils répondent à des besoins de base ou sont validés scientifiquement (arbre des causes, pyramides des âges, état des théories sur l'implication au travail, etc.) ; ils font l'objet d'apprentissages techniques (à partir d'ouvrages de référence ou par des organismes de formation).
- la relativisation de ces modèles par des facteurs de contingence, qui permettent de s'adapter à chaque situation particulière ; cette fois on tient compte des environnements de l'organisation concernée, de ses dépendances ou choix juridiques et de ses caractéristiques structurelles, culturelles ou technologiques.
- la maîtrise du changement lui-même, comme processus destiné à faire évoluer les représentations, les rôles et les rapports de pouvoir des acteurs, tout en aménageant les pratiques opérationnelles et leurs outils formels (règles de fonctionnement, procédures de travail, techniques d'action, systèmes d'évaluation).

61. Tessier R. (1991), *Décisions personnelles et implantation du changement social*, in Tessier R. et Tellier Y. (Ed.), *Changement planifié et développement des organisations. Changement planifié et évolution spontanée*, Tome VI, Presse de l'Université du Québec, Québec (1^{re} version 1973 : *Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique*), p. 13-21.

62. Jaques E. (1972), *Intervention et changement dans l'entreprise*, Dunod, Paris.

63. Voir March J.G. (1978), *Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice*, Bell Journal of Economics, 9, p. 587-608.

64. Louart P. (1995), *Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Liaisons, Paris.

Au demeurant, toutes les expériences de changement menées ces dernières années ont appris à leurs initiateurs que, quelle que soit l'ampleur du projet, ce sont finalement tous les éléments constitutifs de l'organisation qui sont touchés, parfois de manière indirecte, imprévue ou insidieuse : les structures, les systèmes de gestion, les hommes, et, finalement la culture de l'entreprise elle-même. Piloter le changement de manière efficace c'est donc, par essence, gérer la complexité (F. Boneu, F. Fettu et L. Marmonier, 1992⁶⁵).

Conclusion

Dans son *Traité de l'efficacité*, F. Jullien (1996)⁶⁶ expose la difficulté européenne à penser l'efficacité et l'oppose à l'approche chinoise de la stratégie. La première voie tracée, celle "européenne" de la modélisation, passe par le rapport moyens-fin. Ainsi, l'auteur indique qu'une fin est idéalement conçue puis que nous cherchons, par la suite, les moyens à mettre en œuvre pour la faire entrer dans les faits. Dans la perspective "chinoise", l'efficacité est attendue du potentiel de la situation et non d'un plan projeté d'avance, elle est envisagée en termes de conditionnement et non de moyens à fin, de transformation et non d'action, de manipulation et non de persuasion. Dans cette seconde voie tracée, celle "chinoise", l'occasion à saisir n'est que le résultat de la tendance amorcée.

De la même manière, nous noterons, au terme de notre exposé, que la gestion du changement organisationnel passe par le rapport "européen" de moyens-fin et que la GRH est le moyen par excellence d'arriver au terme de tout processus de changement. Cela étant, pour ce qui est de la stratégie à adopter par la fonction ressources humaines, dans un contexte de changement organisationnel, nous suggérons de regarder davantage du côté de la voie "chinoise". Nous préconisons, conséquemment, de remettre au goût du jour la métaphore du jardinier comme modèle pragmatique, d'envisager le leadership partagé et déshéroïsé comme principe organisateur, et de voir le climat organisationnel comme source énergétique.

Derrière les questions de gestion du changement se profile surtout celle de l'adaptation des organisations par la gestion des hommes. De ce point de vue on peut considérer que la GRH assume une mission de régulation au sens où elle assure les différentes étapes qui garantissent le passage d'un état A à un état B. Ceci étant, il est intéressant de noter que l'acteur en charge de cette gestion n'est pas clairement identifié. Selon les cas d'étude du changement on parle de leader, de gestionnaire, voire de consultant ou de DRH. Notons également que les professionnels des ressources humaines sont loin d'être identifiés comme des acteurs clés du processus de changement. En effet, les DRH sont essentiellement impliqués dans les phases de mise en œuvre. On attend d'eux qu'ils jouent le rôle de facilitateurs de changements formulés et initiés par d'autres, qu'ils aident les personnes concernées à accepter le changement, qu'ils réduisent les résistances au changement, qu'ils adaptent les politiques de gestion des ressources humaines mais sans leur en donner toujours les moyens (A. Cornet, 1998⁶⁷).

Pour finir, à la question « La gestion du changement organisationnel, une stratégie avec ou sans GRH ? », nous répondrons, bien sur, avec GRH. La gestion du changement dans l'organisation interpelle nécessairement la fonction ressources humaines en ce que le changement suppose certes une transformation concrète de certaines activités, de certaines techniques, de modalités opératoires, de fonctions organisationnelles, mais aussi et surtout il entraîne une modification des caractéristiques du système social sous-jacent à l'ensemble technique considéré (modification du réseau relationnel, de la structure et du fonctionnement de groupes, des implications, des identifications, des habitudes, des aptitudes, des intérêts). Ceci dit, il s'agit de veiller à envisager cette GRH du changement organisationnel de sorte à ce qu'elle prenne appui sur le potentiel humain inscrit dans la situation.

65. Boneu F., Fettu F. et Marmonier L. (1992), *Piloter le changement managérial*, Liaisons, Paris.

66. Jullien F. (1996), *Traité de l'efficacité*, Grasset & Fasquelle, Paris.

67. Cornet A. (1998), *Réengineering : un défi pour les professionnels des RH ?*, Gestion 2000, mai-juin, p. 53-76.

Bibliographie

- Allison G. (1971), "Essence of decision", *Little Brown*.
- Alsène E. et Denis H. (1991), "Un modèle d'analyse des pratiques complexes de gestion du changement technologique", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p. 32-44.
- Alter N. (1986), "Désordre et réussite en entreprise", in Alter N. (Eds), "Informatiques et management : la crise", *IDATE et La Documentation Française, Paris*, p. 197-231.
- Beckhard R. (1969), "Organizational development : strategies and models", *Addison-Wesley, Reading Mass.*
- Boneu F., Fettu F. et Marmonier L. (1992), "Piloter le changement managérial", *Liaisons, Paris*.
- Bonis J. (1988), "Pour des stratégies managériales du changement en entreprise", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 67-73.
- Burke W.W. (1982), "Organizational Development : principles and practices", *Little Brown, Boston*.
- Caruth D., Middlebrook B. et Rachel F. (1985), "Overcoming resistance to change", *Advanced Management Journal*, vol. 50, n° 3, p. 23-27.
- Champagne F. et Denis J.L. (1990), "Pour comprendre le changement dans les organisations", *Gestion*, février, p. 44-55.
- Chin R. et Benne K.D., "Stratégies générales pour la production de changements dans les systèmes humains", in Tellier Y. et Tessier R. (Eds), "Changement planifié et développement des organisations. Théories du changement social intentionnel : Participation, expertise et contraintes", *Tome V, Presse de l'Université du Québec, Québec (1^{ère} version 1973)*, "Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique", p. 1-35.
- Cornet A. (1998), "Réengineering : un défi pour les professionnels des RH ?", *Gestion 2000*, mai-juin, p. 53-76.
- Craipeau S. (1986), "La télématique dans l'entreprise : naissance de l'organisation flexible", in Alter N. (Ed.), "Informatiques et management : la crise", *IDATE et La Documentation Française, Paris*, p. 103-140.
- Crozier M. (1963), "Le phénomène bureaucratique", *Seuil, Paris*.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), "L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective", *Seuil, Paris*.
- David A. (1996), "L'aide à la décision entre outils et organisations", *Entreprises et histoire*, 16, décembre, p. 9-26.
- David J.F. et Peyraut J. (1986), "La bureaucratie : de la planification à la gestion des incertitudes", in Alter N. (Eds), "Informatiques et management : la crise", *IDATE et La Documentation Française, Paris*, p. 141-162.
- Doise W. et Palmonari A. (1986), "L'étude des représentations sociales", *Delachaux et Niestlé*, p. 12-33.
- Dufour Y. et Ouimet G. (1997), "Vivre et gérer le changement ensemble ?" *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 23-40.
- Faure H. (1986), "Informatiques nouvelles et bricolage organisationnel", in Alter N. (Eds), "Informatiques et management : la crise", *IDATE et La Documentation Française, Paris*, p. 163-196.
- Hirschheim R.A. (1985), "Office automation : a social and organizational perspective", *John Wiley & Sons, Londres*.
- Jabes J. (1989), "Changement et développement organisationnel", in Aubert N., Gruère J. P., Jabes J., Laroche H. et Michel S. (Ed.), "Management : aspects humains et organisationnels", *Presses Universitaires de France, Paris*, p. 593-635.
- Jaques E. (1972), "Intervention et changement dans l'entreprise", *Dunod, Paris*.
- Julien P. A. (1995), "La diffusion et la gestion des nouvelles technologies : état de la situation et défis", in Jacob R. et Ducharme J. (Eds), "Changement technologique et gestion des ressources humaines. Fondements et pratiques", *Gaëtan Morin, Montréal*, p. 13-35.
- Jullien F. (1996), "Traité de l'efficacité", *Grasset & Fasquelle, Paris*.
- Lauriol J., "Les représentations sociales dans la décision", in Laroche H. et Nioche J.P. (Ed.), "Repenser la stratégie : les fondements et perspectives", *Vuibert, Paris*, p. 320-348.
- Lawrence P. R. et Lorsch J. W. (1969), "Developing organization : diagnosis and action", *Addison-Wesley, Reading*.
- Lewin K. (1947), "Group decision and social change", in Newcomb T. et Hartley E. (Ed.), "Readings in social psychology", *Holt, New-York*, p. 330-344.
- Lewin K. (1951), "Field theory in social science", *Harper and Row, New-York*.
- Lippitt R. Watson J. et Westley B. (1958), "The dynamics of planned change", *Harcourt, New-York*.
- Louart P. (1995), "Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines", *Liaisons, Paris*.
- March J.G. (1978), "Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice", *Bell Journal of Economics*, 9, p. 587-608.
- March J.G. (1981), "Footnotes to organizational change", *Administrative Science Quarterly*, 26, p. 563-577.

- March J.G.** (1988), "Mundane organizations and heroic leaders", in *Mayhew L.B. and Leon-Garcia F. (Ed.)*, "Seminarios sobre administracion universitaria" (Seminars on university administration), *Mexicali, Mexico*.
- March J.G.** (1996), "Continuity and change in theories of organizational action", *Administrative Science Quarterly*, 41, p. 278-287.
- Morgan G.** (1989), "Images de l'organisation", *Eska*.
- Morin P.** (1988), "Pratiques du changement organisationnel", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 60-66.
- Ortsman O.** (1989), "Les outils du changement des entreprises", *Humanisme & Entreprise n°178*, p. 21-35.
- Pedon A.** (1998), "Changement technologique et apprentissage organisationnel : une synthèse de la littérature", *Management, Technologie, Innovation*, vol. 1 n° 2 février-mars-avril.
- Pepper S.C.** (1942), "World hypotheses", *University of California Press, Berkley*.
- Perret V.** (1998), "La gestion ambivalente du changement", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 88-97.
- Perret V. et Ramanantsoa B.** (1996), "Un dirigeant-séducteur pour gérer le changement", *Revue Française de Gestion*, n° 111, p. 143-151.
- Pettigrew A. M.** (1985), "The awakening giant. Continuity and change", *Basil Blackwell, Oxford*.
- Pettigrew A. M.** (1987), "Context and action in the transformation of the firm", *Journal of Management Studies*, vol. 24 n° 6, p. 649-670.
- Pettigrew A. M.** (1990), "Longitudinal field research on change : theory and practise", *Organization Science*, vol. 1 n° 3, p. 267-291.
- Pluchart J.J.** (1998), "Les discours du changement organisationnel", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 152-161.
- Poupart R.** (1991), "Participation et changement planifié", in *Tessier R. et Tellier Y. (Ed.)*, "Changement planifié et développement des organisations. Changement planifié et évolution spontanée", *tome VI, Presse de l'Université du Québec, Québec*. (1^{ère} version 1973 : "Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique"), p. 23-59.
- Rhodes L. et Amend P.** (1986), "The turnaround", *INC.*, août, p. 42-48.
- Scott-Morton M.S.** (1991), "The corporation of 1900's", *Oxford University Press, New-York*.
- Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Chevalier F. et Besseyre des Horts C.H.** (1992), "Gestion des ressources humaines", *4L, Montréal*.
- Sievers B.** (1990), "La motivation : un ersatz de significations", in *Chanlat J.F. (Eds)*, "L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées", *Eska, Paris*, p. 337-361.
- Taylor F. W.** (1971), "La direction scientifique des entreprises", *Dunod, Paris* (1^{ère} version 1911 : "Principles of Scientific Management").
- Tessier R.** (1991), "Décisions personnelles et implantation du changement social", in *Tessier R. et Tellier Y. (Ed.)*, "Changement planifié et développement des organisations. Changement planifié et évolution spontanée", *Tome VI, Presse de l'Université du Québec, Québec* (1^{ère} version 1973 : "Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique"), p. 13-21.
- Tessier R.** (1991), "Relations de pouvoir et structure des buts. Une typologie des tactiques de changement social intentionnel", in *Tellier Y. et Tessier R. (Eds)*, "Changement planifié et développement des organisations. Théories du changement social intentionnel : Participation, expertise et contraintes", *tome V, Presse de l'Université du Québec, Québec* (1^{ère} version 1973 : "Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique"), p. 257-274.
- Weil T.** (2000), "Invitation à la lecture de James March. Réflexions sur les processus de décision, d'apprentissage et de changement dans les organisations", *Les Presses des Écoles des Mines, Paris*.
- Woodward J.** (1965), "Industrial Organization : Theory and practice", *Éditions Oxford University Press*.
- Yates J. et Benjamin R.I.** (1991), "The past and present as a window on the future", in *Scott-Morton M.S. (Eds)*, "The corporation of 1900's", *Oxford University Press, New-York*.