

STRATÉGIES DE CHANGEMENT ET RÉACTIONS DES EMPLOYÉS : VERS UNE THÉORIE DE L'ACCÉLÉRATION DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS RADICAUX

Émile TURC

CEROG, IAE d'Aix-en-Provence

Introduction

La profondeur et l'ampleur des conséquences d'un changement organisationnel radical (CR) transforment l'avènement de ce phénomène dans un des événements les plus redoutables et les plus redoutés pour les entreprises en général et pour les directeurs de ressources humaines en particulier. Face à des modifications simultanées de la stratégie, de la structure, des systèmes de contrôle, de la culture et de la distribution du pouvoir de l'entreprise, la préoccupation principale des praticiens et des scientifiques est d'assurer le succès d'une telle transition. Pour pallier à cette nécessité, la littérature de gestion a développé depuis plus de 40 ans un grand nombre de modèles descriptifs et prescriptifs. L'augmentation de notre compréhension du changement radical est accompagnée récemment par un transfert de l'emphase d'un discours de *la réussite* vers un discours de *l'accélération*. En effet, les praticiens font savoir que les contraintes concurrentielles les poussent à restreindre le temps des transitions à moins d'un an et demi. De même, certains auteurs (Nguyen Huy 2001 ; Jick, 95), lassés par les durées de 5 à 7 ans d'un changement radical prônées par les travaux les plus éminents, s'étonnent devant notre faible compréhension du fait de la vitesse et de l'accélération des processus organisationnels, dont celui de changement.

Les rares propositions théoriques concernant l'accélération du CR sont majoritairement les fruits de la réflexion des praticiens, soient ils des membres de cabinets de conseil ou des managers d'entreprise ayant traversé des périodes de CR (Cheyurski et Millard 1998 ; Wenzel Klunk et al., 1996). La trame qui sous-tend les modèles proposés est de nature systémique. En total accord avec l'école des configurations (Greenwood et Hinigs, 1993 ; Miller 1986 ; Miller et Friesen 1984 ; Mintzberg, 1979) ces auteurs considèrent l'entreprise comme un système dont les composantes comprennent la stratégie, la structure, les systèmes de contrôle, le système de distribution du pouvoir et la culture. Le CR doit se réaliser sur la totalité de ces dimensions, tout en sachant qu'elles sont interconnectées par des relations de contingence (Kilmann, 1989). Mais si les dimensions visibles de l'entreprise peuvent être amenées à se transformer par des processus contrôlés, il est beaucoup plus difficile d'apporter des solutions avec un impact rapide sur le contenu de la culture d'entreprise, par exemple. La loi du minimum s'applique ici sur la durée : la vitesse de changement de l'organisation n'est, finalement, autre que la vitesse de changement de sa composante la plus lente (Herbert, 1965). Les travaux qui se sont penchés sur l'accélération du changement de la culture de l'organisation n'arrivent pas, cependant, à donner une réponse satisfaisante à cette question. Leurs prescriptions - une communication continue dans le processus, un retour informationnel régulier sur l'accomplissement des objectifs, l'évaluation et la direction continues du processus, ainsi que la mise en place de systèmes de récompenses reliés à ces objectifs (Wenzel Klunk et al., 1996) - ne sont pas soutenues par une méthodologie permettant à les relier théoriquement à une accélération des rythmes de changement. Finalement la critique que l'on peut faire à cette littérature naissante est la même qui a été faite à la littérature précoce traitant de *la réussite* des CR : elle a tendance à se concentrer sur les antécédents du changement accéléré. Elle oublie d'étudier les dynamiques temporelles des variables internes et externes qui conduisent à des théorisations pouvant expliquer le phénomène sous étude (Pandit 2000 ; Pettigrew, 1990 ; Hoffman, 1989).

Le manque de théorisation sur la rapidité des processus se manifeste non seulement au niveau des organisations, comme dans le cas du changement, mais également au niveau de leurs processus internes. Exception fait sur ce point le processus d'innovation qui a reçu une attention croissante ces dix dernières années (Kessler et Chakrabarti, 1996). De nombreuses recherches ont abordé la question de la vitesse d'innovation des entreprises, qui est en effet un des facteurs importants de la compétitivité. Ces recherches mettent principalement en évidence le rôle de facteurs *processuels* sur le rythme de l'innovation. Eisenhardt et Tabrizi (1995) étudient à ce titre l'impact de la planification, de l'implication du fournisseur, des équipes multifonctionnelles, des récompenses pour le respect des délais, de l'existence des évaluations régulières et d'autres éléments, sur la durée de l'innovation. En absence de théories explicatives de la vitesse du CR, il est fort tentant de transposer ces concepts au niveau de l'organisation et d'en regarder l'impact sur le déroulement d'un changement global de celle-ci.

Des travaux théoriques ont d'ores et déjà suggéré que la planification des tâches de changement ou la construction d'un sentiment de l'urgence parmi les employés peuvent raccourcir significativement la durée globale du processus (Walker, 2000 ; Nadler et Tushman 1989). Cependant, afin de comprendre *comment* ces facteurs, et d'autres probablement, expliquent l'accélération du changement, les recherches devraient accorder plus d'attention non seulement à l'observation des techniques d'intervention et à leur déploiement, mais également à leurs effets sur les employés (Bareil et Savoie, 1999 ; Mintzberg et al., 1999). Cette étude se propose d'apporter des éléments d'explication sur l'existence des CR à court terme, en réalisant une analyse croisée des facteurs et des activités de changement d'une part, et des réactions que celles-ci induisent au niveau de l'individu, d'autre part.

1. L'accélération du changement - Un cadre de recherche

Bien que le champ d'étude du changement organisationnel se soit longtemps développé, le discours axé sur l'*accélération* du changement radical vient seulement de faire son apparition dans les sciences de gestion (Goodman et al., 2001). On ne peut alors se poser exclusivement la question « *comment explique-t-on la rapidité d'un changement radical ?* » mais il faut également se demander « *quels sont les facteurs qui jouent sur la vitesse d'un changement radical ?* ». Est-ce que les variables mises en évidence dans les études sur la *réussite* du changement jouent un rôle aussi important dans son *accélération* ? Peut-il y avoir d'autres variables spécifiques dans un contexte comme celui-ci, où le temps prend une importance particulière ? La nouveauté de ce questionnement impose l'adoption d'une démarche exploratoire (Thiétart et al. 1999 ; Miles et Huberman 1984). Toutefois, les connaissances acquises dans le domaine du changement organisationnel - présentées brièvement dans les paragraphes qui suivent - peuvent guider cette recherche au travers de l'établissement d'un cadre de recherche en même temps compréhensif et flexible (figure 1).

La stratégie d'intervention

Le point de départ reste l'intuition que la planification temporelle des tâches du changement est vraisemblablement une source d'économie de temps (Walker, 2000 ; Nadler et Tushman 1989). Nguyen Huy (2001) fait remarquer que tous les changements organisationnels résultent d'une combinaison de 4 types d'intervention : la commande, l'engineering, l'enseignement et la socialisation. La mise en œuvre de chacune de ces interventions peut produire des modifications sur l'une des dimensions de l'organisation.

- Ainsi, la commande consiste en une série d'actions coercitives appliquée par les acteurs détenant le pouvoir dans l'organisation. Ceux-ci planifient l'état futur de l'organisation et l'imposent aux autres acteurs sous la menace de sanctions politiques, économiques ou morales. Ce type d'intervention peut modifier les structures et les systèmes formels, visibles de l'organisation. Toutefois, un changement durable des croyances et des valeurs fondamentales des employés ne peut être envisagé de cette manière. La commande peut cependant être considérée comme le type d'intervention le plus rapide à mettre en œuvre.

- L'engineering agit surtout sur les processus de l'organisation. Il représente une démarche de réflexion nouvelle sur les processus de travail, une refonte de leur design destinée à produire des améliorations importantes de coût, de qualité, de service ou de vitesse. Les agents principaux d'une telle démarche sont les analystes faisant partie de la structure technocrate de la firme. Toutefois, d'autres employés peuvent être rattachés à la démarche d'engineering. Les cercles de qualité, le TQM, le reengineering sont autant de changements qui se revendiquent de ce type d'intervention. Le temps que prend l'engineering est supérieur à celui de l'intervention de type "commande". Il doit en effet comprendre les phases de réflexion sur les processus, de redesign ainsi que le temps que les employés développent de nouvelles habitudes de travail.

- Le troisième type d'intervention, l'enseignement, agit sur une dimension intangible de l'organisation : ses croyances et ses valeurs. Ces parties de la culture organisationnelle sont d'abord rendues explicites par le travail des agents de changement, pour être ensuite analysées et confrontées avec les besoins de l'organisation. Les employés peuvent alors apprécier le bien-fondé et/ou la bonté de ces croyances et valeurs, et éventuellement les remplacer par le biais de techniques telles que l'OD ou la méthode des théories d'action de Argyris (1993). Cependant, les modifications de la culture organisationnelle sont plus longues à réaliser que les deux interventions précédentes.

- Le dernier type d'intervention décrit par Nguyen Huy (2001) est la socialisation. Celle-ci comprend des actions destinées à améliorer la qualité des relations sociales des membres de l'organisation. La stimulation directionnelle des interactions peut donner naissance à des communautés d'échange et de réflexion telles que les communautés de pratiques (Wenger et Snyder, 2000) qui peuvent être le moteur des comportements et des savoirs organisationnels. L'hypothèse qui sous-tend ce type d'intervention stipule que le changement des schémas d'interaction conduit au changement des croyances du groupe. Du reste, l'évolution des schémas d'interaction sociale étant lente, le rythme de ce type d'intervention est plus espacé que celui de l'enseignement.

Selon Nguyen Huy (2001) la durée d'un changement peut être réduite par une politique astucieuse de séquençage et de superposition. En effet, si un changement est envisagé comme une succession d'interventions individuelles, leur ordre n'est pas indifférent. Par exemple, commander un changement structurel avant d'avoir mis en œuvre une intervention de type enseignement qui inculque des valeurs et des croyances adaptées aux structures nouvelles risque de produire une réaction de rejet et des résistances plus ou moins ouvertes au changement envisagé. De même, la superposition de plusieurs types d'intervention n'est efficace qu'à condition que les ressources allouées à ces processus soient suffisantes - nombre d'agents du changement chargés de soutenir et d'expliquer, quantité de documents diffusés à vocation explicative etc. Le risque est de déclencher la confusion dans l'esprit des employés soumis à trop de messages simultanément, au point de devenir cyniques et de se désengager du programme de changement.

Le contexte

Pettigrew (1990) met en garde la communauté des chercheurs contre les études longitudinales décontextualisées. L'organisation n'est qu'un système social incrusté dans un ordre supérieur. Dans le cas des études de cas, où la validité externe est assez réduite, le chercheur se doit d'être prudent : non rares sont les cas où une relation causale identifiée à partir d'un cas perd sa valeur prédictive dès que l'on essaye de l'appliquer à un cas situé dans un contexte différent. L'un des éléments importants de contexte est l'histoire de l'organisation. Celle-ci est un fort déterminant de la culture qui s'y construit (Hatch, 1993 ; Pettigrew, 1979). La connaissance des fondements des rites que l'on désire enrayer devrait avertir sur la force de leur enracinement et, donc, sur l'intensité des interventions à mettre en œuvre. Le contexte peut aussi être de nature environnementale. L'existence des réglementations qui garantissent l'emploi des membres de l'organisation peut favoriser le changement dans la mesure où elle enlève une partie de la "dangerosité" que représente le processus pour l'individu. Aussi, un contexte concurrentiel brusquement basculé peut convaincre les employés de la nécessité d'une évolution de l'entreprise et, par conséquent, d'endosser cette initiative avec plus d'adresse (Meyer, 1982).

Le système de distribution du pouvoir

Dans la construction d'une intervention de changement d'une organisation, les agents de changement doivent nécessairement prendre en compte la configuration du système de distribution du pouvoir. Le pouvoir, défini comme « la capacité de détermination des résultats d'une interaction par une personne ou un groupe conformément à ses valeurs et intérêts, face à une autre personne ou groupe ayant des valeurs contraires » (Walsh et al, 1981), est une source potentielle de résistance au changement. Selon Greenwood et Hinings (1996) les groupes organisationnels puissants évaluent l'évolution de leurs intérêts dans le cas du changement proposé, et ils sont passibles de s'opposer à la démarche si cette évolution ne correspond pas à leurs attentes. Les managers sont alors invités à adopter un style de management "politique" (Pichault, 1995). Ils doivent évaluer l'état de la distribution du pouvoir dans l'organisation avant d'entamer les interventions planifiées. Pichault distingue principalement deux types de systèmes de distribution du pouvoir: l'un concentré - le pouvoir de décision est présent prioritairement au sommet de l'organisation - et l'autre distribué - le pouvoir est diffusé parmi des employés-experts, tel dans le cas des structures adhocratiques décrites par Mintzberg (1979). Selon Pichault, on peut aisément identifier la configuration du pouvoir dans une organisation en observant le contrôle qu'exercent sur les ressources de l'organisation les divers groupes qui s'y forment, ainsi que leur capacité à gérer l'incertitude ou, en d'autres mots, le degré d'expertise et de discrétion sur les tâches de leurs membres.

L'exhortation à un management "politique" du changement (Pichault 1995) vient renforcer les hypothèses proposées par Nguyen Huy (2001). Ainsi, dans la planification d'un changement "effectif" il est recommandable de ne pas commencer avec une intervention de type commande que dans les organisations ayant un haut degré de concentration du pouvoir, alors que dans les organisations à système de distribution du pouvoir distribué on évite les pertes de temps en entamant le changement par une intervention de type socialisation, engineering ou enseignement, et en finissant, éventuellement, par une intervention de type commande.

1.1. L'évolution des variables individuelles et de groupe dans le déploiement du changement

Si la littérature traitant de la *réussite* du changement a développé à ce jour des modèles explicatifs de plus en plus complexes (Bareil et Savoie, 1999 ; Ouimet et Dufour 1997), la très jeune littérature sur l'*accélération* du changement dépasse à peine la simple planification des interventions. Les études qui tendent à prendre en compte le vécu des acteurs et la dynamique des interventions ne bénéficient pas, malheureusement, d'un support empirique pour leurs conclusions (Nguyen Huy, 2001). En l'absence de variables individuelles et de groupe développées par la littérature d'*accélération*, le cadre théorique de cette recherche (Figure 1) va se reporter sur les variables étudiées par la littérature de *réussite*, tout en se maintenant suffisamment flexible pour pouvoir aménager des éventuelles variables spécifiques à cette problématique, qui pourraient résulter de l'étude exploratoire. Quatre variables seront discutées dans les paragraphes suivants : la prise de conscience de l'existence d'un problème, l'implication des acteurs dans le processus de changement, leur compréhension de la nouvelle direction qui s'ouvre à l'organisation, l'engagement qu'ils tiennent ou qu'il développent à l'égard des logiques d'action qui sous-tendent les designs organisationnels concurrents.

1.1.1. Prise de conscience

Plusieurs travaux mettent en évidence l'importance du développement d'une perception partagée de besoin de changement dans le déclenchement d'un tel processus (Quirke, 1997 ; Dutton et Duncan, 1987). Une entreprise s'embarque plus facilement dans ce processus lorsqu'elle est confrontée à une menace extérieure visible que lorsqu'elle désire se transformer pour faire face à une modification incertaine de son environnement (Allaire et Firsirotu, 1985). Le besoin de changement est le fruit d'une prise de conscience des données externes et internes à l'entreprise, d'une démarche individuelle de diagnostic du problème qui se pose à l'entreprise. Selon Dutton et Duncan (1987) le diagnostic est un processus itératif et cyclique dont le corps principal comprend deux phases. La première évalue l'urgence (importance perçue, pression du

temps, visibilité du problème, attributions de responsabilité) exigée par la situation, pour produire ensuite une perception du besoin de changement. La deuxième examine la faisabilité d'une réponse efficace à cette même situation pour déterminer chez l'individu une perception de faisabilité (compréhension du problème, capacité à le résoudre) du changement. Le modèle de Dutton et Duncan (1987) prévoit que le besoin perçu de changement détermine, avec la faisabilité perçue, l'élan nécessaire à enclencher et à transporter un changement organisationnel radical (Dutton et Jackson, 1987).

Dans cette recherche la prise de conscience est retenue en tant que résultat d'un processus de diagnostic ; elle représente l'acceptation par l'individu du caractère problématique d'une situation qui le concerne plus ou moins directement. L'acteur fonde ses évaluations tant sur l'information qu'il recueille au jour le jour dans son environnement de travail que sur les documents spécialement diffusés par les agents du changement, ou sur les interventions consacrées à le sensibiliser au changement. Cette prise de conscience peut se muer dans une conviction intime et peu précisée - prise de conscience diffuse - ou bien dans une conviction communicable et communiquée aux collègues de travail - prise de conscience explicite.

1.1.2. Implication

Le plus souvent, dans les travaux qui traitent du changement organisationnel le syntagme "implication" est compris dans le sens du management participatif : il correspond à une stratégie qui amènerait les acteurs organisationnels à adhérer à une démarche de changement, voir l'adopter, de par leur participation à sa construction (Drehmer et al., 2000 ; Bareil et Savoie, 1999 ; Quirke, 1997 ; Grouard et Meston, 1993). Dans la littérature de gestion des ressources humaines le même syntagme couvre une notion éclectique décrivant la relation de l'individu à son travail ou à son entreprise (Thévenet, 2001 ; Palmero, 2000). On retiendra de la deuxième approche la nature attitudinale de l'implication, alors que la première approche lui confèrera l'objet : la démarche de changement. L'implication devient ainsi une attitude, positive ou négative, des employés pour le changement. Elle peut se manifester de diverses manières, tant au niveau du discours ou des comportements, qu'au niveau des représentations que se construisent les individus par rapport à la réalité du changement (Perret, 1994). Le nadir de l'implication dans et pour le changement n'est rien d'autre que la résistance au changement (Dent & Goldberg, 1999).

La relation plus profonde entre l'employé et l'identité de son entreprise restera à la charge de la notion d'engagement. La parallèle implication/engagement adoptée ici correspond aux interprétations des individus par rapport au processus de changement d'un côté, et par rapport à l'état de départ et final de l'organisation de l'autre côté.

1.1.3. Compréhension

Certains auteurs considèrent que la compréhension par les acteurs de l'état futur de l'organisation est extrêmement importante pour la dynamique de changement (Quirke, 1997 ; Grouard et Meston, 1993). Les individus doivent se rendre compte en quoi ce nouvel état est favorable à l'organisation en changement. Ce savoir devient, selon l'opinion des mêmes auteurs, le moteur qui les motive à augmenter leurs efforts dans la direction du changement, une variable passible aussi à susciter leur enthousiasme. Pourtant, elle peut devenir un facteur de risque si lors de l'évaluation de leurs intérêts les individus découvrent que l'état futur de l'organisation ne les favorise pas (Greenwood et Hinings, 1996). Quant au véhicule d'une telle compréhension, les leaders des changements développent souvent des "visions du changement", messages qui servent en même temps à justifier le changement, à déclencher et à entretenir la rupture et à en préciser l'ampleur (Grouard et Meston, 1993 ; Collins et Porras, 1991 ; David, 1989). Ces visions sont diffusées au travers de l'entreprise, ou bien elles sont présentées et discutées dans des larges réunions où les individus peuvent entamer un jeu de construction interactive du savoir. Le plus souvent les deux démarches sont appliquées.

La notion de compréhension repose, en fin de comptes, sur une démarche planifiée de changement, où l'avenir est supposé connaissable. Or, le changement organisationnel peut

également s'inscrire dans une démarche émergente, où l'avenir se construit au fur et à mesure, avec l'évolution par à-coups de la compréhension des enjeux et des solutions (Vandangeon-Derumez, 1998a). Il devient alors intéressant de voir si une telle compréhension est inévitable pour la mise en œuvre d'un CR accéléré, ou bien s'il est possible de la construire de façon émergente en dépit de la brève durée d'un tel changement.

1.1.4. Engagement

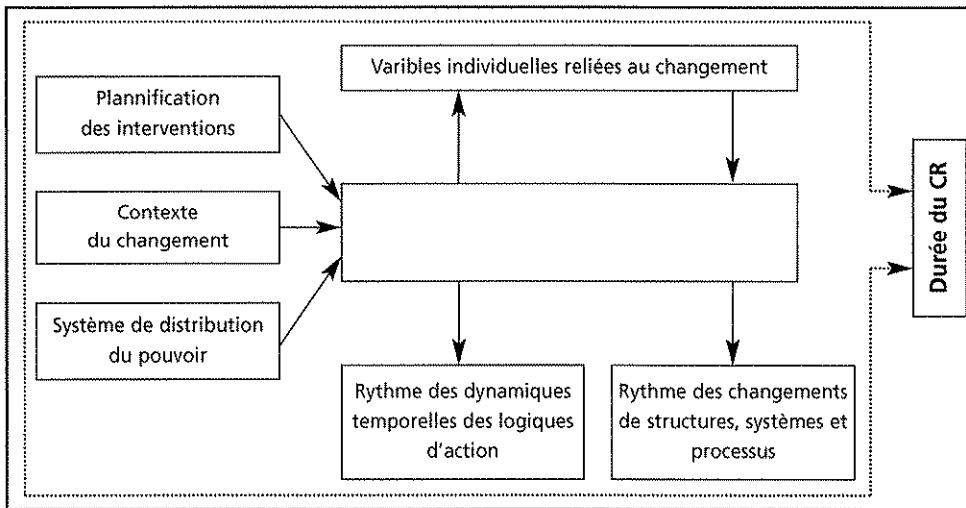
Cette variable individuelle est définie comme l'attachement de l'acteur à son organisation fondé sur : a) la conformité résultée des systèmes de récompense ou de sanction ; b) l'identification de l'acteur avec son organisation manifesté par un désir d'affiliation et c) l'internalisation par l'acteur des valeurs et des objectifs de l'organisation (Hunt et Morgan, 1994). Le CR, se manifestant également par des modifications au cœur de la culture de l'organisation, ne peut être accompli que lorsqu'il y a un transfert des engagements d'un nombre minimum de membres de l'organisation des éléments culturels de départ, aux valeurs et aux objectifs nouveaux de l'organisation (Greenwood et Hinings, 1996 ; Quirke, 1997).

Il est pourtant peu crédible que lors d'un CR une organisation quelconque puisse changer complètement sa culture. Est-ce que dans ce cas on peut parler d'un engagement ancré par rapport à l'identité intégrale de l'organisation ? Rien que les valeurs composantes d'une culture organisationnelle portent, comme le fait remarquer Firsirotu (1985) sur des domaines aussi éparses que : a) le rôle et l'objectif de l'organisation ; b) le degré de son contrôle sur l'environnement ; c) son orientation marché-client-production ; d) la définition du succès et les critères de performance ; e) la nature et la source de l'autorité ; f) la responsabilité de l'organisation vers les individus et vice versa et g) le caractère des relations interpersonnelles au sein de l'organisation. Si la culture organisationnelle se décompose en registres qui peuvent être localement partagés (Sackmann, 1992), on peut supposer que l'engagement variable de l'individu pendant un CR ne concerne qu'une partie de cette culture, que l'on pourrait appeler, à l'instar des Bacharach et al. (1996), des logiques d'action. Ces dernières peuvent être rapprochées des schémas cognitifs de Weick (1979) ou à des morceaux généraux et abstraits de cartes cognitives reliant les moyens à la disposition de l'organisation aux objectifs qu'elle s'établit. Ces logiques d'action naissent, se diffusent, disparaissent, et modifient, par là même, la culture de l'organisation en changement, tout en restant l'objet des engagements individuels des acteurs.

La littérature de gestion met en exergue de nombreuses autres variables individuelles qui se manifestent lors des changements radicaux des organisations. Tel est le cas du soutien accordé par les managers aux employés en changement, de la capacité de changement ou de la préparation au changement. Cependant, ces variables ont retenu un consensus moins important dans la littérature - nombre d'entre elles n'étant pas confirmées par des études empiriques - ou bien elles sont beaucoup plus difficile d'instrumentation. Bien qu'elles ne soient pas présentées ici, la flexibilité du cadre de recherche adopté leur donne l'opportunité de se manifester lors de l'étude empirique et d'y recevoir, à cette occasion, l'attention méritée.

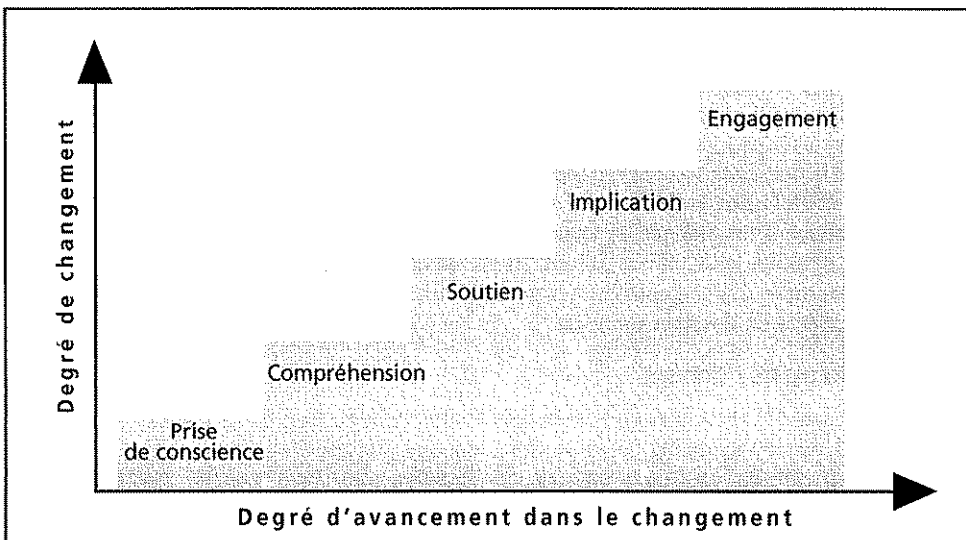
La figure 1 reprend les concepts présents dans cette étude. Si les liaisons qui s'y établissent ont été en partie discutées, pour certaines d'entre elles on détient seulement des hypothèses. Ainsi, Nguyen Huy (2001) spécifie quelles dimensions de l'organisation sont remodelées par quel type d'intervention. Pourtant il est aisé de déduire certains de leurs effets sur les réactions que les membres de l'organisation peuvent développer. L'engineering, par exemple, peut susciter l'implication des acteurs dans le changement de par le sens d'appropriation qu'ils développent en remodelant collectivement les processus de travail. Ensuite, l'enseignement peut augmenter la compréhension de la nouvelle direction ainsi que diffuser de nouvelles logiques d'action et leur assurer l'engagement des employés. Enfin, la socialisation, génératrice de nouveaux savoirs par une dynamique fortement interactionniste, aboutit au développement de forts engagements pour les logiques d'action nouvellement générées. Une question que l'on peut se poser dans cette étude est : de quelles manière ces relations influencent-elles la construction d'une stratégie d'accélération ?

Figure 1 - Cadre théorique d'analyse des changements organisationnels radicaux accélérés.



Selon Quirke (1997) les employés d'une organisation en changement devraient suivre une évolution graduelle, séquentielle, du point de vue de leurs réactions au changement. Il se crée ainsi un "escalator" dont la marche la plus basse, est la prise de conscience, suivie de la compréhension de la direction du changement, d'un soutien reçu de la part des meneurs du changement, de l'implication et, finalement, de l'engagement (voir figure ci-contre). Est-ce que, dans la lumière des relations proposées par le paragraphe précédant, cet "escalator" du changement suppose qu'un changement n'est efficace, en termes temporels compris, qu'en suivant une succession donnée d'interventions ? Suppose-t-il que les managers doivent, par des actions de diagnostic, augmenter la prise de conscience des employés, pour ensuite leur présenter la direction, la vision de la nouvelle entreprise, les impliquer dans sa construction par l'engineering et obtenir leur engagement par la socialisation ? Cet "escalator" ne suppose-t-il pas que seuls les changements planifiés, où l'avenir est connaissable par avance, peuvent se réaliser dans des brefs délais ? Les conclusions de l'étude montrent que là n'est pas la seule solution pour accélérer un CR.

Figure 2 - L'escalator des réactions individuelles, adapté de Quirke (1997).



2. Méthodologie de la recherche

L'étude se concentre sur l'analyse d'un cas unique de CR réalisé dans des très brefs délais - une année et demi - par rapport aux durées usuelles préconisées par la littérature. L'objectif étant de créer des explications pour la réalisation de ce CR accéléré, à partir d'une analyse croisée des stratégies d'intervention et des réactions des employés, la démarche retenue a été une méthode des incidents critiques adaptée aux études longitudinales.

Selon la méthode des incidents critiques originaire, développée par Flanagan (1954), c'est au chercheur qu'incombe le choix de la famille des incidents potentiellement critiques en conformité avec les nécessités de sa problématique, mais à l'intérieur de cette famille c'est à l'observateur ou au participant d'apprécier le degré de "criticité". Par contraste, dans le cadre des études longitudinales, la notion d'événement ou d'incident critique devient moins cartésienne. Pour Denzin (1989), la "criticité" n'est plus une dimension absolue, elle dénote l'existence des degrés. Poussant ce mouvement à l'extrême, Stiegelbauer et ses collaborateurs (1982) définissent les incidents critiques dans le changement organisationnel non plus par rapport au vécu des individus, mais rapporté à l'appréciation de l'analyste : un incident critique devient un incident qui semble avoir eu un impact sur l'effort de changement, qui est un catalyseur pour l'action de mise en œuvre du changement. Le caractère critique est alors évalué par l'analyste à partir de l'observation participante, des entretiens avec les acteurs du changement et des conclusions précoces des analyses du cas.

La méthode des incidents critiques a été adaptée dans cette recherche à partir des deux courants présentés. Les personnes interviewées évoquent les événements selon leurs appréciations de "criticité", cependant l'interviewer se réserve la possibilité de diriger la discussion vers d'autres événements considérés critiques par d'autres témoins du changement étudié. On collecte ainsi, par rapport à chaque incident, deux éléments principaux : a) la description de l'incident, comprenant les participants, les techniques, les éléments de contexte et b) l'évocation des attitudes et des comportements déterminés par l'incident parmi les participants ainsi que l'interprétation qu'en donne l'observateur. La méthode adaptée comporte au moins deux grands avantages. En premier lieu, elle permet de réduire de façon structurée la masse d'information que comporte un changement radical, et de prévenir, par voie de conséquence, un excès d'information au profit d'analyses plus aisées (Thiéart et al., 1999 ; Miles et Huberman 1984). Deuxièmement, en retenant seulement les événements semblant importants au yeux des acteurs pour le déroulement du changement, elle permet d'augmenter la collecte d'information qui accompagne chacun des événements et d'obtenir des interprétations plus riches de ces données (Pettigrew, 1990). Ce deuxième avantage permet l'analyse croisée de la stratégie d'intervention et des réactions des employés.

L'étude d'un CR accéléré implique obligatoirement le choix d'une étude longitudinale historique. C'est uniquement en étudiant les événements passés que l'on a la garantie de la réalisation d'un changement organisationnel *radical* (Biteman, 1979). Quant aux critères retenus pour cette identification, ils proviennent en premier lieu de la littérature sur les revirements stratégiques. Pandit (2000) et Hoffman (1989) suggèrent d'identifier un revirement stratégique sur la base : a) de mesures comptables de la performance de l'organisation et b) de l'avis d'experts internes et/ou externes. Cette triangulation évite la possibilité des manipulations comptables ainsi qu'une potentielle perception erronée que peuvent développer les témoins du revirement. Quant aux changements structurels et culturels que comporte le CR, ils nécessitent l'étude de documents internes de l'organisation ainsi que l'avis de ses membres. Ces exigences en termes de données se retrouveront dans la constitution de la stratégie de collecte de données sur le cas.

2.1. La collecte de données

Les données ont été recueillies en trois étapes. Premièrement, trois entretiens ont été réalisés avec les meneurs du changement. Ces entretiens, de type "histoire de vie" (Vandangeon-Derumez, 1998b), ont permis de construire "un cas en chronologie analytique" (Pettigrew, 1990), en d'autres mots de retracer l'histoire du changement sur l'ensemble de la période analysée. Les acteurs meneurs ont spécifié tant les interventions réalisées, que le raisonnement qui leur était sous-jacent

et les objectifs qui leurs étaient attribués. Ils ont donné, par la même occasion, une appréciation sur les incidents qui, à leurs avis, ont constitué des points importants pour le déroulement du processus. Lors des mêmes entretiens, les acteurs meneurs ont fourni des éléments de changements stratégiques et structurels apportés à l'organisation par le CR étudié. Ils ont également suggéré une liste de personnes à rencontrer qui, selon le souhait du chercheur, devaient couvrir tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. La deuxième étape a consisté d'une collecte de données d'archives qui sont venues corriger et renforcer le cas en chronologie analytique. Elles ont également apporté des précisions sur l'ampleur du CR sur les dimensions stratégie et structure évoquées précédemment. La troisième et plus importante étape de la collecte de données s'est déroulé dans le cadre de la méthode longitudinale des incidents critiques. 15 personnes ont accordé des entretiens d'une durée minimale d'une heure et demie. Pendant la première partie d'un entretien l'interviewé était invité à évoquer les événements qui lui ont semblé importants pour le déroulement du changement et à en donner une description aussi complète que possible. Parfois l'interviewé était relancé selon une trame sémi-directive, plusieurs questions ayant été construites à l'avance par rapport aux variables individuelles prévues dans le modèle, afin de pouvoir donner du relief aux réactions décrites. À la fin de l'entretien l'interviewé était relancé par rapport aux événements révélés critiques par un nombre significatif d'autres acteurs. Les 15 personnes ayant participé à cette étape étaient représentatives de tous les niveaux hiérarchiques et appartenaient à différents départements de l'organisation. Quant au choix de ces personnes, la liste ayant été construite par un mécanisme de type "boule de neige", il existait le risque de rencontrer des personnes ayant une perception assez homogène du changement. Afin de limiter les effets de ce biais "d'élite", deux personnes, évoquées lors des entretiens mais pas recommandées par les acteurs, ont été contactées de libre initiative par le chercheur et ont accepté de participer à l'étude.

2.2. Les techniques d'analyse

2.2.1. L'analyse thématique et l'analyse d'évaluation

Un objectif de cette étude exploratoire a été d'identifier les types d'interventions et les variables individuelles dont la prise en compte est significative pour la compréhension des mécanismes d'accélération du CR. L'intuition suggère que nombre de variables et de types d'intervention présents dans la littérature sur le succès du changement radical vont participer à l'explication des phénomènes d'accélération. Cependant, une analyse thématique s'est imposée afin de reconstruire les catégories spécifiques à cette problématique. L'approche adoptée est celle de Miles et Huberman (1984) ; le système du précodage permet d'alléger la quantité de travail requise.

En ce qui concerne l'analyse d'évaluation, le point de départ est l'intuition que les stratégies d'accélération du CR ne peuvent être expliquées de façon satisfaisante que si l'on prend en considération les réactions des individus pendant le processus. Cependant, l'analyse de l'évolution de ces variables ne peut être étudiée séparément pour chaque individu, pour plusieurs motifs :

a) d'abord, les interventions ne s'appliquent pas aux individus pris un par un, mais elles se réalisent par groupe. Si chaque individu réagit de manière unique aux stimulus, ce qui intéresse ici c'est plus un résultat groupé, une tendance des groupes d'individus à réagir d'une certaine manière à une intervention ou à une stratégie d'intervention. D'ailleurs l'individu est affecté par des facteurs personnels qui introduisent un "bruit" extérieur à l'entreprise, éloignant les conclusions des objectifs de cette recherche ;

b) au-delà de l'intérêt réduit d'une analyse individu par individu, celle-ci nécessiterait même pour un échantillon réduit, des ressources d'analyse bien supérieures aux capacités d'un seul chercheur.

L'analyse d'évaluation doit alors se défalquer en deux parties. La première a pour objectif d'évaluer les variables individuelles à partir des entretiens réalisés. Développée dès les années 50 dans le champ de la psychologie, l'analyse de l'évaluation a connu un grand essor tant par

rapport à sa méthodologie qui en est presque mathématisée, que par rapport à son usage extensif. Les techniques les plus poussées de l'analyse de l'évaluation sont, cependant fort demandeuses en ressources : il faut environ une heure et trois analystes pour examiner 133 mots du matériel ! (Bardin, 1977) Dans cette recherche, en raison de la grande quantité de données, on a été obligés d'adopter une démarche beaucoup simplifiée. Chaque variable individuelle s'est vu assigner deux valeurs polaires : la prise de conscience peut être diffuse, explicite ou inexistante, la compréhension ou l'implication peuvent varier du L (Low) au H (High) en passant par M (Moderate), l'engagement peut varier entre désengagement et engagement pour une logique d'action donnée. À ces codes on a également ajouté des évaluations de dynamique : ↑ - évolue en croissant ; ↓ - évolue en décroissant (voir tableau TDVI dans l'annexe).

La deuxième partie a pour objectif d'agréger les évaluations individuelles, de sorte à pouvoir confronter les résultats avec les stratégies d'intervention mises en œuvre. Cette agrégation pose deux questions fondamentales : a) quelle est la base de groupage la plus adéquate à ce type d'utilisation ; b) quelle technique d'agrégation devrait-on utiliser pour mieux rendre compte de la tendance des individus au niveau du groupe. La réponse à la première question est venue de l'analyse thématique des types d'intervention. En effet, on a pu observer que les interventions de changement visaient presque exclusivement un ou plusieurs strates de pouvoir - qui dans l'organisation sous étude correspondaient à un ou plusieurs niveaux hiérarchiques. Par conséquent on a préféré agréger ces variables individuelles pour chaque strate du pouvoir, en essayant d'attribuer une valeur à chaque mois de la durée du changement, là où l'information était suffisamment complète. Quant à la technique d'agrégation, l'idée, naturelle, est venue d'établir la valeur agrégée comme une sorte de moyenne des évaluations individuelles. Cependant, cette information est partielle et assez hétérogène : parfois l'évaluation des réactions d'un acteur est faite à partir d'observations de tierces personnes, parfois les évaluations manquent tout simplement ou elles sont contradictoires. Afin de pallier à ces déficiences, on a décidé de fiabiliser les évaluations à l'aide d'histoires rédigées pour chacune des variables et pour chaque strate du pouvoir. Ainsi, l'information des entretiens n'est pas exploitée seulement d'une manière " mécanique " au travers de l'intensité de chaque variable évaluée et des fréquences des témoignages, mais également d'une manière plus qualitative, les propos des acteurs étant transformés dans un historique-synthèse par l'analyste. Par ce procédé les évaluations ont été " triangulées ", les résultats finaux émergeant d'une dernière comparaison entre les tableaux d'évaluation et les historiques d'évaluation. Le résultat est présent dans la carte de dynamique des variables individuelles (Tableau TDVI, Annexe).

2.2.2. L'analyse séquentielle

Ce dernier type d'analyse est dédié prioritairement aux interventions de changement et à leur stratégie de déploiement. L'analyse séquentielle permet de déterminer si on peut dégager une séquence temporelle à partir des diverses actions menées pendant le changement, de vérifier si le processus est aussi complexe que l'analyse qualitative le laisse penser, ou si on peut identifier un chemin plus simple dans ce cas de figure (Van de Ven et Poole, 1990). De plus, en regardant le nombre d'occurrences de chaque type d'intervention on pourra en analyser l'importance relative : sont-ils toujours présents, et à quel niveau de l'organisation ? Les trouve-t-on toujours dans le même ordre ?

La méthode retenue pour l'analyse séquentielle est celle du gamma de Pelz telle que présentée par Forgues (1993)¹. Cette méthode permet d'établir l'ordre des événements observés et dans quelle mesure ils se chevauchent. Les résultats de la méthode se présentent, pour chaque type d'incident étudié, sous la forme d'un score de séparation (si supérieur à 0,5 alors dans la dynamique globale un type d'incident peut être séparé de ceux qui l'entourent) et d'un score de précedence (si les types d'incidents sont séparés les uns des autres, alors les scores, ordonnés en décroissant, donneront la succession des types d'incidents dans la dynamique globale).

1. Celle-ci est développée à partir du MIRP (Minnesota Innovation Research Program, université du Minnesota ; Van de Ven et Poole, 1990).

Afin de mieux cerner les stratégies d'accélération du CR sous étude, plusieurs analyses ont été menées, dont l'une pour la totalité des interventions identifiées dans le cas, tandis que les autres analyses reprennent, strate de pouvoir par strate de pouvoir, les interventions qui leurs sont affectées (voir tableau 1). Les comparaisons peuvent fournir des détails intéressants sur la politique générale d'intervention pour cette organisation.

Tableau 1 - Résultats de l'analyse séquentielle - cas de la Division P.

	Actdiag	Commande	Engineering	Enseignement	Socialisation	Mise en cohérence
Analyse séquentielle globale						
Score de précédence	0,44	- 0,03	- 0,14	0,12	0,14	- 0,14
Score de séparation	0,44	0,33	0,27	0,24	0,24	0,54
Analyse séquentielle Cercle 2						
Score de précédence	0,57	- 0,4	- 0,25	0,23	0,64	- 0,8
Score de séparation	0,57	0,8	0,25	0,56	0,71	0,8
Analyse séquentielle Cercle 3						
Score de précédence	0,4	- 0,08	0,53	0,14		-1
Score de séparation	0,5	0,58	0,53	0,56		1
Analyse séquentielle Cercle 4						
Score de précédence	0,3	- 0,5	0,9	0,42		-1
Score de séparation	0,7	1	0,9	0,7		1
Analyse séquentielle Cercle 5						
Score de précédence	0,23	0,86	- 0,86	0,03	- 0,2	- 0,06
Score de séparation	0,36	0,86	0,86	0,51	0,6	0,38

3. Cas étudié, résultats des analyses et conclusions de la recherche

3.1. Descriptif du cas étudié

L'organisation sous étude est une division d'un grand groupe public du secteur des services, appelée désormais dans ce texte la division P. Soumise à des modifications brutales de son environnement réglementaire et concurrentiel, cette division de 2500 employés a connu entre 1998 et 2000 une période de changement organisationnel radical, dont la réalisation s'est accomplie sur la durée d'un an et demi. Le changement s'est manifesté sur le plan stratégique par le bouleversement des pourcentages des ventes des produits dans le chiffre d'affaires total - certaines lignes étant éliminées et un important nombre de nouveaux produits étant mis en vente -, des augmentations des budgets de recherche et de développement, d'importantes modifications de la politique de vente - avec introduction d'un nouveau dispositif de distribution et conversion d'un grand nombre de personnes du service technique vers le commercial -, des changements au niveau du marché ciblé et la mise en œuvre d'une politique forte d'optimisation des coûts de revient (méthodologie de Miller, 1986). Le CR s'est également manifesté au niveau de la structure et des systèmes de contrôle, l'entreprise passant d'une forme hybride structure divisionnaire/structure simple à un hybride du type bureaucratie machiniste/bureaucratie professionnelle (Mintzberg, 1979). Au niveau de la culture organisationnelle on a remarqué pendant cette période le passage de nombreux acteurs d'une logique d'action orientée vers le terminal (dispositif technique) de service et vers l'universalité d'accès aux terminaux, à une logique d'action orientée vers le service lui-même et vers la rentabilité dictée par les marchés boursiers. Ces logiques d'action ont été déterminées selon la méthodologie utilisée par Bacharach et al. (1996) à partir de fragments d'entretiens et de documents d'archives. La durée du changement a été vérifiée tant par rapport aux indicateurs comptables - l'évolution du chiffre d'affaires stabilisée en 2000 après des chutes en 1998 de l'ordre de 30% - que par rapport aux appréciations des employés interrogés (Pandit, 2000 ; Hoffman, 1989).

3.2. Résultats des analyses thématique et d'évaluation

Le système de codage *a priori* établi lors de la revue de la littérature s'est avéré très utile dans l'analyse thématique et adapté à la problématique. En effet, en employant les techniques de classement de Lincoln et Guba (1985), on retombe sur les catégories prise de conscience, implication, compréhension et engagement soit directement soit par des opérations de regroupement d'items. Quelques autres catégories ont émergé de cette analyse, mais une seule a recueilli suffisamment de témoignages pour en donner des évaluations acceptables, la variable crise. Tantôt définie comme une perception, tantôt définie par ses ascendants, la crise se définit comme une perception individuelle éclectique. En effet, la crise peut se manifester au niveau physiologique par le stress (Weick, 1990), alors qu'au niveau conatif elle produit des dysfonctionnements dans le processus de prise de décision (Forgues, 1993), soit de par une hypoactivité cognitive - mise en retrait (Baumard, 1996) ou évitement (Riveline, 1991 ; Slatter, 1984) - soit de par une hyperactivité de même nature (Weick, 1990). La perception de crise s'est manifestée dans les données sur plusieurs des dimensions spécifiées par Billings et al. (1980) et par Hermann (1972) : surprise, importance perçue des dommages potentiels, existence d'alternatives de réponse à la situation et faisabilité de ces alternatives, et urgence, ou pression perçue du temps.

Au-delà des actions d'intervention préconisées par Nguyen Huy (2001) - la commande, l'engineering, l'enseignement et la socialisation - il résulte de l'analyse thématique encore trois types d'actions d'organisation du changement. Si elles n'influencent pas les dimensions de l'organisation tel que les actions d'intervention, ces actions jouent néanmoins un rôle très important dans le déroulement du changement radical, ce qui les place en position d'influencer la vitesse de ce processus. Ainsi, l'action de diagnostic (Actdiag) est destinée à induire la prise de conscience de la nécessité d'un changement, plutôt que de laisser cette prise de conscience se réaliser de façon autonome par chaque membre de l'organisation. L'activité de diagnostic est souvent présente simultanément avec d'autres actions de changement. En effet, elle est codée chaque fois que les managers supérieurs de l'organisation présentent les raisons ayant conduit à la transformation de celle-ci, indifféremment du support utilisé (documents diffusés, réunions, vidéoconférences, etc.). Très souvent on recommande d'inclure des éléments de prise de conscience dans l'outil très utilisé de vision ou d'ambition du changement (Grouard et Meston, 1993 ; Nadler et Tushman, 1989). Ensuite, l'action d'évaluation s'identifie le plus souvent sous les traits d'une réunion clôturant une suite d'interventions. Cette réunion réalise un bilan des interventions, en évalue l'efficacité, ainsi que le respect des objectifs et le cadrage dans le temps. Bien que cette action puisse être menée de façon directive, par les cadres supérieurs, sans la participation des personnes impliquées dans les interventions, cette évaluation est d'autant plus efficace qu'elle recèle la participation des personnes évaluées. Cette interaction donne lieu à des régulations en terme de récompenses et de sanctions qui peuvent aller des promotions et récompenses monétaires jusqu'aux sanctions morales (Nguyen Hui, 2001). L'existence de ce type d'actions est présentée comme un facteur d'accélération dans la littérature sur l'accélération des processus d'innovation (Kessler et Chakrabarti, 1996 ; Eisenhardt et Tabrizi, 1995). Enfin, un dernier type d'action prend en charge l'ajustement des systèmes de l'organisation après chaque modification produite par une intervention. Cette action de "mise en cohérence" (Vandangeon-Derumez, 1998b) peut se réaliser soit par un suivi hiérarchique au jour le jour jusqu'à la stabilisation, soit en accompagnant le processus de changement par des actions ciblées et concrètes telles que des formations axées sur les nouveaux outils adoptés dans l'organisation. Une phase de mise en cohérence permet potentiellement de réduire le temps entre deux interventions et d'en rendre l'action d'autant plus efficace, que les résultats des interventions seront stabilisés.

Avant de décrire les résultats de l'analyse d'évaluation il faut accorder de l'attention à la configuration du système de distribution de pouvoir dans l'organisation sous étude. Cinq "cercles" du pouvoir ont été identifiés. La division P comprend une entité centrale (100 employés) et des unités opérationnelles distribuées sur tout le territoire national (2400 employés). L'entité centrale a pour rôle d'organiser et de déterminer les stratégies de fonctionnement et de marché. Ces fonctions sont réalisées par du personnel groupé par fonctions : marketing, développement, distribution/commercial, soutien opérationnel et technique, communication, planification, finances.

Un premier groupe est constitué du patron de l'entreprise, des directeurs de division et des directeurs délégués. Le patron et un directeur délégués ont représenté les acteurs meneurs de ce changement. Un deuxième groupe, composé des 2 niveaux hiérarchiques suivants, bénéficie en même temps d'un pouvoir de décision de par leur position hiérarchique, et d'un pouvoir résulté de leur capacité à gérer l'incertitude - il s'agit d'experts souvent en position de maîtres d'ouvrage par rapport à leurs projets. Ce groupe, constituant le 2^e cercle du pouvoir, est associé au projet de changement et chargé de sa diffusion, la plupart de ses membres pouvant être définis comme des acteurs relais pour le changement. Enfin, les strates hiérarchiques restants, constituant le 3^e cercle, sont dépourvus de tout pouvoir hiérarchique les situant en dernière position dans le système de distribution du pouvoir, au niveau central. Cependant, ils disposent d'importantes ressources d'expertise, ce qui leur attribue dans l'absolu un niveau de pouvoir non négligeable. Au niveau opérationnel on fait la distinction entre les directeurs des unités de service, situés sur le premier niveau de management de l'entreprise, et les autres employés qui se retrouvent en dernière position de pouvoir (cercle 5) dans l'entreprise. Quant aux directeurs opérationnels, cercle 4, ils ont tout d'abord un pouvoir de décision résulté de leur position hiérarchique, et un pouvoir résulté du fait que, hiérarchiquement, ils ne sont pas attachés directement à l'entité centrale, mais à une direction séparée du groupe. Ils ne sont tenus qu'à accepter les prescriptions de l'unité centrale en tant que suggestions pour une direction stratégique. Ces recommandations sont, d'ailleurs, le plus souvent suivies. Bien qu'ayant des sources distinctes du pouvoir, l'expertise pour le cercle 3 et l'indépendance hiérarchique pour le cercle 4, l'observation des mécanismes de coordination et de régulation montre que ces deux niveaux sont situés sur des niveaux de pouvoir approchant du point de vue du système de distribution de pouvoir de la division P.

Deux types de cartes ont été établies lors des analyses thématique et d'évaluation. Un premier type de carte est dédié au suivi des variables individuelles. Ce " tableau de dynamique des variables individuelles " (TDVI, voir annexe) comprend, sur les lignes du tableau, les strates de pouvoir pour lesquels on évalue la tendance des réactions individuelles pour chaque mois de la période de changement, se trouvant en colonne. À chaque croisement, la cellule résultante peut contenir les évaluations : a) à nord-ouest, de l'implication pour le changement ; b) à nord-est, de l'engagement ou désengagement pour l'une ou l'autre des logiques d'action ; c) à l'ouest, de la variable crise, avec ses dimensions urgence, surprise, faisabilité ; d) à l'est, de la prise de conscience et e) au sud-ouest, de la compréhension de la direction de changement (voir annexe). Le deuxième type de cartes chronologiques comprend les actions entreprises pendant le changement. Représentées dans un même système de coordonnées que le TDVI, ces cartes recèlent par la largeur des actions, leur durée, et par la profondeur sur la carte, l'ampleur du public ciblé par l'action représentée. En raison du grand nombre d'actions inventoriées, des cartes séparées ont été dessinées pour chaque deux types d'actions.

3.3. Quatre stratégies d'accélération du CR

L'analyse du tableau de dynamique des variables individuelles, des chronologies des actions de changement et des résultats des analyses chronologiques permet d'identifier quatre stratégies d'accélération du changement. Pour chacune d'entre elles, la stratégie de superposition, la stratégie de compression, la stratégie de planification politique et la stratégie de résonance, l'analyse de ces tableaux permet de construire des explications théoriques qui retrouvent un soutien assez répandu dans la littérature, bien que ce dernier soit souvent anecdotique ou purement théorique.

3.3.1. La stratégie de superposition

Répondant aux nombreuses injonctions de la littérature, cette stratégie d'accélération suppose l'accélération du changement par "l'attaque" du processus sur plusieurs fronts parallèles (Nguyen Huy, 2001 ; Walker, 2000 ; Kessler et Chakrabarti, 1996 ; Eisenhardt et Tabrizi, 1995 ; Jick, 1995) ; elle suppose la réalisation simultanée de phases de changement, contrairement aux approches séquentielles, très répandues. Or s'il existe pour les stratégies séquentielles une justification théorique offerte par "l'escalator" de Quirke (1996), il en est très peu le cas pour la stratégie de superposition.

Selon l'escalator de Quirke (1995) l'individu faisant face au changement s'appliquera plus efficacement à sa réalisation à condition que les meneurs du changement sachent le conduire au travers de la suite suivante d'étapes : d'abord il faudra lui expliquer les besoins de changement pour qu'il arrive à les ressentir par lui-même, ensuite il faudra comprendre les tenants et les aboutissants des problèmes qui se posent et il faudra éventuellement lui présenter la vision future de l'organisation, il faudra qu'il reçoive le soutien de ses supérieurs et être rassuré (thème trop vague pour avoir pu être évalué ici), s'impliquer dans la démarche de changement et, finalement, atteindre l'engagement pour la nouvelle direction, en partie grâce à l'appropriation résultée de l'implication dans le changement. Selon Quirke, une telle démarche éviterait l'apparition de phénomènes telle que la résistance au changement (valeur négative la plus forte de la variable implication) et assurer le déroulement le plus efficace pour le changement, ce qui pour notre recherche se traduirait par la voie la plus rapide. Or, comme il a été remarqué lors de la définition du cadre de recherche, si Quirke avait raison, la conclusion suivante s'imposerait : vu la qualité suffisamment distincte des résultats des interventions du changement, tant sur les dimensions de l'organisation (ses systèmes visibles et invisibles) que sur les variables individuelles mise en évidence, l'"escalator" devrait se traduire dans une succession presque linéaire des types d'intervention lors du changement ; ainsi devrait-on observer la mise en place des activités de diagnostic, suivies par l'enseignement, l'engineering et, par la suite, l'enseignement à nouveau ou la socialisation.

Dans le tableau 1, les scores de séparation pour l'ensemble des actions de changement de la division P sont tous en dessous de la valeur de 0,5, à l'exception de la mise en cohérence qui se détache, elle, à la fin du processus. Ceci signifie que, en dépit de l'ordre conféré par les scores de précedence - les actions de diagnostic, de commande, d'engineering, d'enseignement et de socialisation -, celles-ci ne sauraient être départagées. On devrait conclure à une réalisation simultanée, ou presque, de toutes les interventions et donc à la réfutation de l'idée de stratégie séquentielle comme seule accélératrice. Cependant, est-ce que cette analyse globale permet d'attaquer l'escalator de Quirke ? En effet, la seule conclusion générale que l'on peut dériver du TDVI est qu'au début du changement on remarque un désengagement de plus en plus fort par rapport à la logique d'action 1, que l'on peut identifier un sentiment de crise déterminé par la faible faisabilité perçue par les employés et que la prise de conscience, bien que relativement forte, est surtout de nature diffuse. À partir du mois de janvier ces conclusions générales ne sont plus possibles vu la grande diversité de réactions recelée au travers des strates de pouvoir. Par conséquent, s'impose ici une analyse séquentielle par strate de pouvoir, dans laquelle seule les actions qui influencent un certain strate soient prise en compte. Quirke remarque d'ailleurs que la politique de changement doit être appliquée de façon différenciée : dans son opinion, tous les acteurs ne nécessitent pas de monter jusqu'au bout de l'escalator.

En raison du faible nombre d'acteurs meneurs (deux), et du fait que ces acteurs sont tout le temps aux aguets et dédiés au changement, la première analyse intéressante commence avec le cercle de pouvoir 2 correspondant aux acteurs relais. Selon le tableau 1, tous les scores de séparation sont supérieurs à 0,5 sauf pour l'engineering. En effet, cela signifie que l'on peut établir une hiérarchie dans laquelle la socialisation est en première position, suivie par l'action diagnostic, l'enseignement, l'engineering, la mise en cohérence et la commande.

Avant d'analyser cet état de faits, une parenthèse est requise sur la place de l'action diagnostic. Est-ce que la socialisation dépasse véritablement l'action diagnostic dans la suite des événements ? Au niveau du cercle 2, les actions de diagnostic sont au nombre de 9 et se réalisent à partir de août 98. Supposons qu'il en suffise au personnel d'une seule afin d'atteindre la prise de conscience désirée, les autres étant redondantes ou, au mieux, placées pour rappeler continuellement les faits. Si dans les calculs seule la première action diagnostic était prise en compte, le score de séparation associé serait le plus grand et placerait ce type d'action à la tête de la succession. Le calcul des gammas de Pelz induit l'effet pervers selon lequel plus les acteurs meneurs rappellent le besoin de changement aux employés, plus cette action sera devancée dans la succession, bien que la prise de conscience du problème se soit constituée dès le départ. On fait donc la convention que l'action diagnostic sera première dans les séquences de changement indépendamment des scores de précedence, dès lors qu'une seule de ses actions se situe en aval de toutes les autres interventions.

En revenant à la succession des actions pour le cercle 2, on remarquera que cette échelle ne se conforme pas à l'escalator de Quirke (1997). En effet, la démarche est guidée par le principe que l'avenir est inconnaissable. Les acteurs relais sont conscients d'un besoin de changement et, sous l'impulsion des acteurs meneurs, s'engagent dans un processus de socialisation, leur implication étant grande avant même que la compréhension des faits ait eu le temps de se former (TDVI). Du fait de leur participation dans le processus, ils développent simultanément un engagement fort pour la logique d'action qu'ils construisent en interagissant.

Cette logique, élaborée par morceaux dans les différents ateliers de socialisation se consolide par la suite par un processus d'enseignement où les acteurs relais rassemblent les pièces comme dans un jeu de puzzle. Le tout est complété par des processus d'engineering et de mise en cohérence qui précèdent la commande. Cette commande ne fait d'ailleurs qu'entériner une situation construite et adoptée dans le processus : elle ne déclenche pas de réactions négatives.

Pour les cercles 3 et 4, de pouvoir presque similaire mais d'essences différentes, toutes les activités se détachent les unes des autres. On parle à nouveau d'une séquence où, abstraction faisant de l'activité de diagnostic considérée première pour les raisons exposées plutôt, l'engineering prend la deuxième place, l'enseignement vient en troisième position, la commande en quatrième et la mise en cohérence en cinquième position. À nouveau situés en contrevent de l'escalator de Quirke, les individus développent une implication dans le changement dès le mois de mars (cercle 4, TDVI), ils augmentent leur compréhension dans le processus d'apprentissage et acceptent la logique d'action 2, ce qui les conduit à ne pas rejeter l'intervention de type commande. L'escalator de Quirke est cette fois respecté à l'exception - petite - de l'emplacement de l'implication pour le changement.

Le cercle 5 présente un schéma d'évolution radicalement différent. L'action de commande précède l'enseignement, la mise en cohérence, la socialisation et l'engineering. De pouvoir très réduit, ce cercle ne peut opposer une véritable opposition à la commande de changement. Les acteurs meneurs se soucient par la suite de fournir à cette strate le savoir des logiques d'actions et des outils à mettre en place. Les niveaux d'implication sont très petits. On remarquera cependant que ces acteurs commencent, comme partout d'ailleurs, avec un très faible engagement pour la logique d'action 1 (TDVI).

Lorsqu'on parle d'une stratégie de superposition, on se reporte presque involontairement sur l'idée de plusieurs tâches se déroulant simultanément par rapport à une entité, l'organisation dans notre cas. Cependant, on a également tendance à penser que cette superposition s'exerce aussi au niveau de l'individu, ce qui conduit par voie de conséquence au concept de surcharge "raisonnable" de travail. Or le cas de la division P montre que le concept à retenir est celui de planification. Quirke (1997) insiste également sur ce concept. Mais il met en évidence surtout la nécessité de planifier bien *la séquence*, or on vient de voir que plusieurs séquences d'interventions sont possibles. L'accent doit se porter surtout au niveau *du partage* des tâches entre les membres de l'organisation. Si l'organisation est "surchargée" par la superposition des interventions, pour chacun des cercles de pouvoir la séquence des interventions ne se prête pas à la superposition. Cela ne veut pas dire que les employés sont sous-utilisés. Mais est-ce bien raisonnable, alors qu'ils doivent mener à bout leur travail quotidien, de leur appliquer, de surcroît, une politique de superposition des activités de changement ?

La stratégie de changement accéléré devient alors exclusivement une question de planification, qui, d'ailleurs, est loin d'être triviale. Le planificateur ne doit pas seulement exécuter un travail d'assignation des activités tout en essayant de réduire la durée totale du temps de changement. Il doit aussi approfondir sa compréhension des différents types d'interventions, de leurs conséquences, de leurs successions possibles, de leurs durées. Il doit, en d'autres mots, développer une "compétence temporelle" (Nguyen Huy, 2001).

3.3.2. La stratégie de compression

Cette stratégie correspond à une volonté de remplir les objectifs d'une intervention dans les plus brefs délais. Ainsi, on essaye d'appliquer des tactiques spécifiques pour raccourcir la durée des interventions. Dans le cas de la division P, la stratégie de compression se manifeste par l'existence de moments d'évaluation à la fin des actions prolongées, telles que la socialisation, l'engineering ou la mise en cohérence. On peut se poser la question pourquoi des réunions/actions d'évaluation étaient-elles nécessaires pour restreindre la durée des processus, alors que dans le "plan d'actions prioritaires" des acteurs meneurs et relais il aurait suffi d'inscrire un délai accordé pour l'attente des objectifs ?

Un regard sur le TDVI en démontre pleinement la raison. En effet, la mise en place de ces évaluations a augmenté la perception de crise des acteurs participants aux interventions. Cette crise ne se manifeste pas sur toutes les dimensions potentielles, elle ne se manifeste que par le biais de la dimension urgence, comprenant l'importance des enjeux et la pression perçue du temps. Ces réunions d'évaluation rassemblaient tous les acteurs ayant participé à l'action, ainsi que les acteurs meneurs, dont le patron de la division. La présence des acteurs meneurs donnait la mesure de l'importance attribuée aux objectifs, alors que les dates des réunions étaient tenues sans exception. Au pire des cas, le groupe n'ayant pas pu rendre son rapport complet était tenu de faire un point d'avancement des travaux et d'en assumer la conclusion au plus vite possible. Bien que les sanctions et les récompenses fussent absentes, les entretiens font état des répercussions de ces évaluations sur la réputation du responsable de l'intervention et de ses collègues ; l'atteinte des objectifs de l'intervention était considérée comme un engagement pris par le responsable et par son équipe. À cette responsabilité s'ajoutent les délais considérés parfois un peu justes. En somme, on observe sur le TDVI à partir du mois de mars 1999 une transformation de la nature de la crise : elle était essentiellement due au sentiment d'impuissance face aux circonstances jusqu'à ce moment, alors qu'elle se mue en un sentiment d'urgence dès que les actions d'évaluations se mettent en place.

S'il est évident que la mise en place de structures et d'activités d'évaluations ont infusé chez les employés participants une sorte de perception "utile" de crise, il n'en est pas moins que le seul argument qu'offre le TDVI pour la liaison entre cette crise et la "contraction" des étapes n'est pas très fort. Ainsi on peut remarquer une présence simultanée de ce type de crise avec des valeurs très hautes sur la variable implication (cercle 2 - mars à juillet 99). Cette attitude fortement positive susciterait-elle des efforts accrus pour remplir les objectifs ? Selon les interviewés, « *le fait d'être sous contrainte du délai, ça vous oblige à réfléchir plus vite* » (Entretien 14, p. 10). De même, les délais poussent à puiser avec plus d'entrain dans des sources parfois peu exploitées comme la réflexion interactive en groupe : « *On fait appel à la fois à ce qui existe, à ce qu'il y a en documentation, et à l'intelligence des gens.* » (Entretien 14, p. 10) On recherche également des ressources supplémentaires et "non conventionnelles" de temps de travail : il y a eu « *quelques personnes prêtes à consacrer un petit peu plus de temps* » voire quelques soirées (Entretien 13, p. 16).

Dans la littérature de managements les explications sont, elles aussi, théoriques. On retrouve chez Weick (1990) l'hypothèse d'un mécanisme de liaison entre la crise et l'efficacité des groupes d'individus, au travers d'une variable médiatrice : le stress. Comme le notait Hage (1980, in Weick, 1990) :

« Les hypothèses microsociologiques sont souvent limitées (...) Le "monde" de l'individu semble dominé par des courbes normales, où avoir trop de bonnes choses c'est aussi mauvais que d'en avoir trop peu. Par contraste, la linéarité semble être une bonne approximation de départ dans le monde "organisationnel". »

Ainsi, conclut Weick, si de nombreuses études ont démontré que la relation entre le stress et la performance chez l'individu est curviligne, au niveau du groupe cette relation devrait être plus linéaire. Au point de supposer que, chez le groupe, les augmentations du stress devraient conduire à un plus de performance, et non pas à une baisse. À condition, souligne Weick (1990), que les individus se constituent dans une équipe fonctionnelle et non pas dans un simulacre

d'équipe prêt à tomber en morceaux. Remarquons que dans le cas de la division P, les activités de socialisation et d'engineering comportent justement ce fonctionnement d'équipe. L'évaluation crée l'urgence, l'urgence produit du stress dans un groupe d'individus constitués en équipe, le stress augmente leurs efforts et les conduit à remplir plus vite leurs objectifs.

Nombreux sont les travaux de management qui ont survolé cette idée. Ainsi, les exhortations à intégrer le management de crise au management stratégique ne manquent pas (Preble, 1997). Le management cognitif l'accommode en avançant l'hypothèse que la crise appliquée aux travailleurs en groupe augmente leurs efforts à élargir la capacité absorbante de la connaissance organisationnelle (Kim, 1998). Mais surtout, on avance l'hypothèse que les organisations peuvent être transformées en générant dans leurs corps de petits noyaux de crise quasi-contrôlés (Pitt, 1990). Cette approche est d'ores et déjà pratiquée par certaines entreprises (Nonaka, 1988).

Cependant ces textes manquent d'accorder assez d'importance à l'articulation entre les phénomènes au niveau de l'organisation et ceux au niveau du groupe et de l'individu. La notion de crise a tendance souvent à traverser les niveaux conceptuels, en perdant de sa pertinence. C'est là, sûrement, une voie de recherche future qui peut s'avérer très fertile.

3.3.4. La stratégie de planification politique

Le pouvoir est défini par Walsh et ses collaborateurs (1981) comme la capacité de déterminer les résultats d'une interaction selon les intérêts d'une personne ou d'un groupe de personnes. Il en découle que ceux qui détiennent le pouvoir dans une organisation sont les plus à même d'exercer la résistance au changement avec succès. La stratégie de planification politique vise à accélérer le CR en faisant en sorte que l'intervention détermine un minimum d'opposition au changement. Selon les termes de Dent et Goldberg (1999), elle ne représente que la manière de mieux prendre en compte dans les calculs d'intervention la structure du pouvoir de l'organisation en changement.

Tableau 2 - Succession des interventions par strate de pouvoir, cas de la division P.

Système de distribution du pouvoir	Succession des interventions
Cercle 2	Socialisation - Enseignement - Engineering - Commande - Mise en cohérence
Cercle 3	Engineering - Enseignement - Commande - Mise en cohérence
Cercle 4	Engineering - Enseignement - Commande - Mise en cohérence
Cercle 5	Commande - Enseignement - Mise en cohérence - Socialisation - Enseignement

Cette stratégie est présente dans le cas de la division P de deux manières. Tout d'abord, la planification politique se reflète dans les choix des interventions destinées aux différents cercles du pouvoir. Il s'agit de savoir consommer le moins de ressources en obtenant le maximum de résultats. Ce savoir découle des propriétés intrinsèques des types d'intervention. Ainsi, un changement organisationnel n'est véritablement enraciné dans l'organisation qu'à condition que les membres de celle-ci se désengagent de leurs logiques d'action précédentes et s'engage en faveur des nouvelles logiques d'action. Deux types d'intervention peuvent créer ce type de résultat : l'enseignement et la socialisation. L'enseignement peut durer relativement peu à condition qu'il soit mené par des spécialistes utilisant des techniques telles que la méthode de la théorie d'action d'Argyris (1993). La socialisation, de l'autre côté, est une intervention de longue haleine - la formation des interactions au sein du groupe, permettant un fonctionnement efficace et des innovations de logiques d'action, nécessite une durée importante de temps. Le jeu du choix devient visible : si l'enseignement peut durer moins longtemps que la socialisation, cette dernière est beaucoup plus efficace en termes de changement culturel, car les nouvelles logiques d'action sont développées dans le processus et appropriées par les individus, alors que

dans l'enseignement elles font l'objet d'un mécanisme de transmission. Pour le planificateur du changement attentif en même temps à la durée des interventions et à leur efficacité, il devient important de ne pas mettre en œuvre perpétuellement des mécanismes de socialisation - grands consommateurs de temps -, mais il convient aussi de ne pas appliquer exclusivement des interventions de type enseignement, beaucoup plus incertaines sur le plan de l'efficacité. Ainsi, en différenciant l'organisation par strates de pouvoir, il va accorder plus de la ressource-temps au strate le plus susceptible à opposer de la résistance, en d'autres mots il va appliquer la socialisation au strate le plus fort, et il va accorder moins de temps au strate de pouvoir moins fort, pour lequel il va donc choisir plutôt une démarche de type enseignement.

Dans le cas de la division P la socialisation est mise en œuvre pour les acteurs relais du changement, générateurs avec les acteurs meneurs de la nouvelle logique d'action 2, alors que les strates 4 et 5 ne participent pas à ce type d'intervention. Si on la retrouve à nouveau au niveau de la strate 5, c'est pour une raison quelque peu différente : on crée en ce moment une nouvelle fonction dans les unités opérationnelles et on essaye ainsi de les accoutumer aux outils de travail et à la vie dans l'organisation.

La stratégie de planification politique ne se manifeste pas seulement au niveau des choix d'application d'un type, ou l'autre d'intervention. Elle est visible également dans les choix de *construction des séquences* appliquées aux strates de pouvoir. Ainsi, on remarque qu'au niveau du cercle 2 on commence par la socialisation, dans son rôle multiple d'implication, de création de savoirs nouveaux et de génération d'engagement par rapport à ces savoirs. Les morceaux de logiques d'action résultés sont ensuite assemblés, diffusés au niveau de tous les acteurs relais par l'enseignement. On continue avec des actions d'ajustement et, vers la fin, on entérine les changements désormais acceptés. Quant aux cercles 3 et 4, les stratégies de changement - identiques - supposent l'implication des acteurs dans le changement et la transmission des logiques d'action générée par les acteurs relais. L'enseignement, générateur d'engagement à condition qu'il s'agisse d'une transmission/compréhension interactive, est suivi par la commande et les ajustements du système. On économise du temps en éliminant la socialisation et on considère comme acceptable le risque que l'enseignement n'ait pas été suffisamment efficace dans la construction de l'engagement. L'évolution politique des séquences atteint le paroxysme dans le cas du cinquième cercle du pouvoir. Le choix est fait de commencer avec la commande, suivie et *non pas précédée* par l'enseignement, la mise en cohérence, la socialisation et l'enseignement. La démarche inversée suggère que l'on décide d'accélérer en mettant en place le changement et de l'accompagner par la suite, contrairement à la préparation suivie par la mise en place. Cette situation suggère que l'évaluation du pouvoir de cette couche l'a emporté sur le risque d'une réaction négative.

En résumant, le cas du changement de la division P démontre clairement que l'on peut accélérer un changement de deux manières. L'une vise à minimiser la durée d'intervention par rapport aux résultats désirés et au statut des individus-cible, en faisant un choix entre deux types d'intervention. L'autre se manifeste au niveau de la séquence, en maximisant les résultats et en réduisant les durées compte tenu exclusivement du positionnement dans le système de distribution du pouvoir des individus-cible. Les deux suggèrent, néanmoins, qu'une véritable accélération du changement radical ne peut être obtenue sans pratiquer ce que Pichault (1995) appelle un "management politique".

3.3.5. La stratégie de résonance

Cette stratégie d'accélération repose sur l'intégration des rythmes externes et internes indépendants dans la cadence du changement de l'organisation, afin d'obtenir un élan nouveau qui réduise davantage la durée de ce processus.

La stratégie de résonance s'inscrit en amont de la stratégie de compression. Le levier de cette dernière était la création de l'urgence en s'appuyant sur les délais inscrits dans des plans d'actions prioritaires - dressés par les acteurs meneurs avec, éventuellement, l'accord des acteurs-cibles - ainsi

que sur l'importance que ces délais revêtissent pour l'organisation dès lors que les acteurs dirigeants s'y impliquent véritablement. Les rythmes indépendants peuvent accélérer le changements par deux mécanismes. En premier lieu, les acteurs planificateurs peuvent les intégrer dans les plans et s'appuyer sur leur indépendance pour justifier des délais contraignants. Il s'agit ici sans doute d'une option et non d'une obligation pour les acteurs planificateurs puisque de nombreuses études démontrent que, dans les systèmes sociaux, l'existence des couplages lâches rend les relations entre les unités organisationnelles opaques au point de pouvoir ignorer des injonctions assez fortes (Glassman, 1973). En deuxième lieu, ces rythmes indépendants, naturellement visibles, sont une source supplémentaire de légitimation de la démarche. Ils soulignent encore plus, et par un mécanisme parallèle aux acteurs meneurs, l'importance des enjeux, en augmentant ainsi l'urgence des efforts de réalisation du changement. La stratégie de résonance vient donc s'ajouter comme un tremplin renforçant l'efficacité de la stratégie de compression.

Le cas étudié comporte deux sources de rythme indépendants. Tout d'abord, les rythmes externes sont présents par les exigences du groupe de remontée des plans stratégiques et des budgets, ainsi que par les relations contractuelles avec d'autres organisations. Parfois, lors des réunions mettant fin à une activité de changement ayant un impact sur l'une de ces relations, des membres des organisations externes étaient présents ; cette visibilité renforçait le caractère urgent des délais de cette nature à l'avenir et l'importance que l'accomplissement des objectifs revêtait tant pour ces organisations externes que pour la division P (Khandwalla, 1983-1984 ; Nadler et Tushman, 1989). Ensuite, les acteurs planificateurs ont réussi intégrer dans le planning du changement les dates d'importants événements internes. Le respect de ces dates prend ses sources dans l'ancienneté des événements - il s'agit ici d'événements institutionnalisés, phares, justifiés désormais par la culture existante dans l'organisation (Pettigrew, 1979 ; Hatch, 1993). Les rythmes institutionnalisés ont ainsi participé à cadencer et à réduire la durée du CR opéré, preuves de la mise en preuves d'une stratégie de résonance dans l'accélération du processus.

Conclusion

La recherche exposée dans ces pages présente plusieurs apports importants pour la compréhension des changements radicaux rapides. Tout d'abord, elle met en évidence l'existence de quatre stratégies ou tactiques d'accélération. On retrouve ainsi la stratégie de superposition, qui correspond à une planification différenciée et raisonnablement rythmée des activités de changement par groupe d'individus tout en réduisant la durée globale du processus. Pour atteindre son meilleur potentiel, cette stratégie est assistée par la connaissance intime par les planificateurs du système de distribution du pouvoir. Cette prise en compte du phénomène du pouvoir, regroupée sous le label de stratégie de planification politique, se manifeste dans le choix différencié par strate de pouvoir du type des interventions utilisées et des séquences qu'on construit à partir de ces types, tout en recherchant un optimum entre la ressource-temps et les effets des interventions sur les strates considérées. La stratégie de compression cherche, quant à elle, à réduire le temps de déroulement d'une activité assignée, en s'appuyant sur les mécanismes de la crise bâtie dans les groupes d'individus par les délais et l'importance des enjeux. Cette stratégie peut, tout comme la première, être renforcée par une tactique de résonance, présente lorsque l'acteur meneur cherche à intégrer astucieusement des rythmes indépendants dans la cadence du changement.

Les résultats évoqués sont obtenus en suivant les principes établis des recherches longitudinales stipulés par Pettigrew (1990). L'environnement externe comme l'environnement interne sont pris en compte, et on recherche l'obtention d'une information riche, susceptible d'être la source de nouvelles théorisations. On n'hésite pas à traverser les niveaux d'analyse, à passer de l'individu au groupe et ensuite à l'organisation, afin de mieux ressortir les articulations des phénomènes, et de générer des théorisations aussi complètes que possible. Le risque est alors de se noyer dans les données ou de les sous-utiliser par manque de capacités d'analyse - c'est en cela que la méthodologie des incidents critiques sert de garde fou et permet d'écarter, d'enrichir et d'analyser tout en évitant la surcharge.

Il est indéniable que la recherche sur l'accélération des processus de changement n'en est qu'à ses débuts et que les quatre stratégies sont loin d'avoir épuisé toutes les alternatives imaginables. Il est

possible de gagner en détail avec des protocoles plus ciblés, en reprenant les thèmes et les concepts de l'accélération et en les étudiant à part entière. Les voies de recherche sont nombreuses. Le fait d'avoir étudié ici le cas d'une unique organisation n'a pas permis de bien mettre en exergue le rôle des facteurs contextuels sur la durée du CR. Une organisation plus jeune, à une culture moins enracinée serait sans doute plus rapide à adopter un changement que ne l'est une organisation façonnée par des décennies de monopole sur son marché.

Aussi, il est fortement vraisemblable que les mêmes stratégies ne s'appliquent à des organisations dont le système de distribution du pouvoir est fortement concentré, et respectivement, distribué. Peut-être est-il possible que la stratégie de compression repose sur des mécanismes différents dans les deux cas. Les sujets sont nombreux, et les réponses sont d'autant plus recherchées que le temps est devenu une ressource vitale pour les organisations. Savoir accélérer son changement, c'est savoir s'assurer avant les autres les avantages compétitifs, c'est pouvoir se bâtir un avenir dans un environnement devenu hyperconcurrentiel.

Bibliographie

- Allaire Y. et Firsirotu M.E. (1985), "How to implement radical strategies in large organizations", *Sloan Management Review*, vol. 26, n° 3
- Argyris C. (1993), "Knowledge for action : A guide to overcoming barriers to organizational change", *Jossey-Bass, San Francisco*.
- Bacharach S.B., Bamberger P. et Sonnenstuhl W.J. (1996), "The organizational transformation process : The micropolitics of dissonance reduction and the alignment of logics of action", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41
- Bardin L. (1977), "L'analyse de contenu", *Presses Universitaires de France, Paris*
- Bareil C. et Savoie A. (1999), "Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel", *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 86-94.
- Baumard P. (1996), "Organisations déconcertées. La gestion stratégique de la connaissance", *Masson, Paris*.
- Billings R.S., Milburn T.W. et Schaalman M.L. (1980), "A model of crisis perception : A theoretical and empirical analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 2, p. 300-316.
- Biteman J.H. (1979), "Turnaround management : An exploratory study of rapid, total organization change", *Harvard University, D.B.A.*
- Cheyunski F. et Millard J. (1998), "Accelerated business transformation and the role of the organization architect", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 34, n° 3, p. 168-285
- Collins J.C. et Poras J.I. (1991), "Organizational vision and visionary organizations", *California Management Review*, Fall, p. 30-52.
- David F.R. (1989), "How companies define their mission", *Long Range Planning*, vol. 22, n° 1, p. 90-97.
- Dent E.B. et Goldberg S.G. (1999), "Challenging « resistance to change »", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, n° 1.
- Denzin N.K. (1989), "Interpretive interactionism", *Sage, Newbury Park*.
- Dutton J.E. et Duncan R.B. (1987), "The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis", *Strategic Management Journal*, vol. 8, p. 279-295.
- Dutton J.E. et Jackson S.E. (1987), "Categorizing strategic issues: Links to organizational action", *Academy of Management Review*, vol. 12, p. 76-90.
- Eisenhardt K.M. et Tabrizi B.N. (1995), "Accelerating adaptive processes : Product innovation in the global computer industry", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, p. 84-110.
- Firsirotu M.E. (1985), "Strategic turnaround as cultural revolution : The case of Canadian National Express", *PhD dissertation, McGill University*.
- Flanagan J.C. (1954), "The critical incident technique", *Psychological Bulletin*, vol. 51, p. 327-355.
- Forgues B. (1993), "Processus de décision en situation de crise", *thèse pour l'obtention du titre de Docteur en sciences de gestion, université Paris-Dauphine*.
- Glassman R.B. (1973), "Persistence and loose coupling in living systems", *Behavioral Science*, vol. 18.

- Goodman P.S., Lawrence B.S., Ancona D.G. et Tushman M.L.** (2001), "Introduction to the Special Topic Forum on Time and Organizational Research", *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 4, p. 507-511.
- Greenwood R. et Hinings C.R.** (1993), "Understanding strategic change: The contribution of archetypes", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 5.
- Greenwood R. et Hining, C.R.** (1996), "Understanding radical organizational change : Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 4, p. 1022-1054.
- Grouard B. et Meston F.** (1993), "L'entreprise en mouvement : Conduire et réussir le changement", *Dunod, Paris*.
- Gundry L.K. et Rousseau D.M.** (1994), "Critical incidents in communicating culture to newcomers : The meaning is the message", *Human Relations*, vol. 47, n° 9, p. 1063-1087.
- Hatch M.J.** (1993), "The dynamics of organizational culture", *Academy of Management Review*, vol. 18, n° 4.
- Herbert F.** (1965), "Dune", *Éditions Robert Laffont, Paris*.
- Hermann C.F.** (1972), "Threat, time, and surprise : A simulation of international crises", in *Charles F. Hermann éd., "International Crises : Insights form Behavioral Research", Free Press, New York*, p. 187-211.
- Hoffman R.C.** (1989), "Strategies for corporate turnarounds: what do we know about them?", *Journal of General Management*, vol. 14, n° 3.
- Hunt S.D. et Morgan R.M.** (1994), "Organizational commitment: One of many commitments or key Me...", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 6, p. 1568.
- Jick T.D.** (1995), "Accelerating change for competitive advantage", *Organizational Dynamics*, vol. 24, p. 77-82.
- Kessler E.H. et Chakrabart, A.K.** (1996), "Innovation speed : A conceptual model of context, antecedents, and outcomes", *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 4, p. 1143-1191.
- Khandwalla P.N.** (1983-1984), "Turnaround management of mismanaged complex organizations", *International Studies of Management & Organization*, vol. 13, n° 4.
- Kilmann R.H.** (1998), "A completely integrated program for organizational change", in *Mohrman A.M. jr, Mohrman S.A., Ledford G.E. jr, Cummings T.G., Lawler E.E. III And Associates, "Large-Scale Organizational Change", Jossey-Bass, San Francisco*, p. 200-228.
- Kim L.** (1998), "Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor", *Organizational Science*, vol. 9, n° 4, p. 506-521.
- Lincoln Y.S., Guba, E.G.** (1985), "Naturalistic inquiry", *Sage, Beverly Hills*.
- Meyer A.D.** (1982), "Adapting to environmental jolts", *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, p. 515-537.
- Miles M.B. et Huberman A.M.** (1984), "Qualitative data analysis", *Sage, Beverly Hills*.
- Miller D. et Friesen P.H.** (1984), "Organizations : A quantum view", *Prentice-Hall, Englewood Cliffs*.
- Miller D.** (1986), "Configurations of strategy and structur e: Towards a synthesis", *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 233-249.
- Mintzber H.** (1979), "The structuring of organizations", *Prentice-Hall, Englewood Cliffs*.
- Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J.** (1999), "Transformer l'entreprise", *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 122-130.
- Nadle D.A. et Tushman M.L.** (1989), "Organizational frame bending : Principles for managing reorientation", *The Academy of Management EXECUTIVE*, vol.III, n° 3, p. 194-204.
- Nguyen Huy, Q.** (2001), "Time, temporal capability, and planned change", *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 4, p. 601-623.
- Ouimet G. et Dufour Y.** (1997), "Vivre et gérer le changement ensemble?", *Revue Française de Gestion*, n° 113, p. 23-40.
- Palmero S.** (2000), "Effets du travail à temps partiel sur les attitudes au travail", *thèse pour le doctorat es sciences de gestion, université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille III, Institut d'administration des entreprises*.
- Pandit N.R.** (2000), "Some recommendations for improved research on corporate turnaround", *M@n@gement*, vol.3, n° 2, p. 31-56.
- Perret V.** (1994), "Les difficultés de l'action intentionnelle de changement: dualité de l'action et ambivalence des représentations", *thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, université Paris-Dauphine*.
- Pettigrew A.M.** (1979), "On studying organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n°4.
- Pettigrew A.M.** (1990), "Longitudinal field research on change : Theory and practice", *Organization Science*, vol. 1, n° 3, p. 267-292.

- Pichault F. (1995), "The management of politics in technically related organizational change", *Organization Studies*, vol. 16, n° 3, p. 449-472.
- Preble J.F. (1997), "Integrating the crisis management perspective into the strategic management process", *Journal of Management Studies*, vol. 34, n° 5, p. 769-791.
- Quirke B. (1997), "Communicating Corporate Change : A Practical Guide to Communication and Corporate Strategy", McGraw-Hill, London.
- Riveline C. (1991), "De l'urgence en gestion", *Annales des Mines*, mars, p.8 2-92.
- Sackmann S.A. (1992), "Culture and subcultures : An analysis of organizational knowledge", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n° 1.
- Slatter S.St.P. (1984), "The impact of crisis on managerial behavior", *Business Horizons*, vol. 27, n° 3, p. 65-68.
- Stiegelbauer S.M., Goldstein M. et Huling L. (1982) "Through the eye of the beholder : On the use of qualitative methods in data analysis", in *R&D Center for Teacher Education*, "Qualitative and quantitative procedures for studying interventions influencing the outcomes of school improvement" (R&D Report 3140), Austin, R&D Center for Teacher Education, university of Texas at Austin, p. 1-31.
- Thévenet M. (2001), "Audit de l'implication", *Stratégie et Ressources Humaines*, 3^e université de printemps de l'IAS, Alger, 19, 20 mai, p. 347-354.
- Thiéart R.A. et coll. (1999), "Méthodes de recherche en management", Dunod, Paris.
- Van de Ven A.H. et Poole M.S. (1990), "Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation Research Program", *Organization Science*, vol. 1, p. 313-335.
- Vandangeon-Derumez I. (1998a), "La dynamique des processus de changement", *Revue Française de Gestion*, Numéro Spécial 120.
- Vandangeon-Derumez I. (1998b), "La dynamique des processus de changement", thèse pour l'obtention du titre de docteur es sciences de gestion, université Paris-Dauphine.
- Walker J.W. (2000), "Perspectives", *Human Resource Planning*, vol. 23, n) 4, p. 5-7.
- Walsh K., Hinings B., Greenwood R. et Ranson S. (1981), "Power and advantage in organizations", *Organization Studies*, vol. 2, n° 2, p. 131-152.
- Weick K.E. (1999), "The social psychology of organizing", McGraw-Hill, Inc., 2^e édition.
- Weick K.E. (1990), "The vulnerable system : An analysis of the Tenerife air disaster", *Journal of Management*, vol. 16, n° 3, p. 571-593.
- Wenger, E.C. et Snyder, W.M. (2000), "Communities of practice : The organizational frontier", *Harvard Business Review*, January-February.
- Wenzel K., Panetta S.J. et Wooten J. (1996), "Accelerating the culture change!", *Hospital Material Management Quarterly*, vol. 18, n° 2, p. 14-25.

Annexe - Tableau de dynamique des variables individuelles (TDVI).

Strates de pouvoir	juillet-août 98	sept.-déc.98	janvier 99	février 99	mars 99	avril 99	mai 99	juin 99	juillet 99
Cercle 1	Imp (VL) Crs (H) PC (exp/diff)	Imp (M) Eng (1-4) Crs (H) PC (exp/diff)	Imp (M) Crs (H) PC (exp)	Imp (M) Eng (1-4) Crs (4) PC (exp) Comp (L-4)	Imp (H) Eng (1-4) Comp (4)	Imp (H) Eng (1-4) Comp (M)	Imp (H) Eng (1-4) Comp (M)	Imp (H) Eng (1-4) Comp (M)	Imp (H) Eng (2) Comp (M)
Cercle 2	Imp (VL) Eng (1-4) Crs (H) PC (diff)	Imp (M) Eng (1-4) Crs (H) PC (diff/exp)	Imp (M) Eng (1-4) Crs (H) PC (exp)	Imp (H) Eng (1-4) Crs (4) PC (exp) Comp (L-4)	Imp (H) Eng (2-4) Urg (H) Comp (4)	Imp (H) Eng (2-4) Urg (H) Comp (M)	Imp (H) Eng (2-4) Urg (H) Comp (M)	Imp (H) Eng (2-4) Urg (H) Comp (M)	Imp (H) Eng (2) Urg (H) Comp (M)
Cercle 3	Imp (VL) Eng (1-4) Crs (H) PC (diff)	Eng (1-4) Crs (H) PC (diff)	Eng (1-4) Crs (H) PC (diff)	Eng (2/0) Crs (4) PC (diff) Comp (L-4)	Eng (2/0) Crs (4) PC (exp) Comp (L-4)	Eng (2/0) Crs (4) Comp (L/M)	Eng (2/0) Urg (H) Comp (L/M)	Imp (L) Eng (2/0) Urg (H) Comp (L/M)	Imp (M) Eng (2/0) Urg (H) Comp (M)
Cercle 4	Eng (1) Crs (H) PC (diff)	Eng (1) PC (diff)	Eng (1) PC (diff)		Imp (M) PC (exp) Comp (4)	Imp (M) Comp (L/M)	Imp (M) Comp (L/M)	Imp (L) Comp (4)	Imp (M) Comp (M)
Cercle 5	Eng (1-4) Crs (H) PC (diff)	Eng (1-4) PC (diff)	Eng (1-4) PC (diff)		Imp (M) Eng (1/2) PC (exp)	Imp (L)	Imp (L)	Imp (L)	Imp (L) Comp (M)

Strates de pouvoir	août 99	sept. 99	oct. 99	nov. 99	déc. 99	janvier 00	fév. 00	mars 00
Cercle 1	Comp (4)	Imp (H) Comp (H)	Imp (H) Comp (H)	Imp (H) Comp (H)	Comp (H)	Imp (H) Comp (H)	Imp (H) Comp (H)	
Cercle 2	Eng (2) Urg (H) Comp (M-4)	Imp (M) Eng (2) Urg (H) Comp (4)	Imp (H) Eng (2) Comp (H)	Eng (2)	Eng (2)	Eng (2)	Eng (2)	Eng (2)
Cercle 3	Eng (2/0) Urg (H) Comp (M)	Imp (M) Eng (2/0) Urg/surp (0) Comp (4)	Imp (H) Eng (2/0) Urg (H) Comp (4)	Imp (M) Eng (2/0) Urg (H) Comp (H)	Imp (M) Eng (2/0) Urg (H) Comp (H)	Imp (M) Eng (2/0) Urg (H) Comp (H)	Eng (2/0) Urg (H) Comp (H)	Eng (2/0) Urg (H) Comp (H)
Cercle 4	Imp (M) Comp (M)	Imp (M) Comp (M)	Imp (M) Eng (2) Comp (M)	Imp (M) Eng (2)	Imp (M) Eng (2)	Imp (M) Eng (2)	Imp (M) Eng (2)	Eng (2)
Cercle 5	Imp (L) Comp (M)	Imp (M) Eng (2) Comp (M)	Imp (M) Eng (2)	Imp (M) Eng (2)	Imp (M) Eng (2)	Imp (M) Eng (2)	Imp (M) Eng (2)	Imp (M) Eng (2)

Imp : implication dans le changement ; Eng : engagement pour une logique d'action donnée ; Crs : crise ; Urg : urgence ; Surp : surprise ;
PC : prise de conscience ; Comp : compréhension.

