

UN CHANGEMENT MESURÉ ?

Martine Revel¹

RÉSUMÉ

La question de la « réussite » du changement et de la capacité à la mesurer est complexe. Elle suppose de commencer par définir clairement les différents types de changements organisationnels décrits dans la littérature, synthétisés ici dans « le triangle du changement ». Que veut-on et que peut-on mesurer ? Le changement s'apparente bien plus à un exercice d'intelligence collective qu'à une technique quantifiable. Se pose la question de ce qu'est un changement réussi ou un échec. Les critères retenus sont souvent peu représentatifs. Ils donnent une représentation imparfaite des investissements réels, immatériels aussi bien que matériels, consentis par les acteurs de l'entreprise. Pour autant, tout exercice d'évaluation n'est pas vain. Il pourrait même contribuer à valoriser et à déployer une spirale du changement². À partir d'une recherche-action menée dans deux entreprises, l'auteur propose une grille d'évaluation de la portée d'un changement participatif. Celle-ci est fondée sur la compréhension systémique de l'évolution de certains des traits culturels dominants de l'entreprise. Les apprentissages collectifs des acteurs concernés contribuent à la performance globale et au développement de l'éthique de l'entreprise et se diffusent au sein de celle-ci.

Mots-clés : changement organisationnel, participation, autonomie, culture, évaluation, groupes de travail, tacite.

INTRODUCTION

Les capacités créatives et imaginatives de nos contemporains dans leur situation de travail sont souvent surprenantes. Le sociologue intervenant en entreprise est fréquemment frappé par cette richesse, par l'énergie et la motivation que les salariés déploient pour maintenir et améliorer le fonctionnement de leur service

¹ ICAM, Centre de recherche CETS, Lille, France. Courriel : martine.revel@icam.fr

² D'après la notion de spirale de l'apprentissage proposée par Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, *Knowledge creating company*.

ou de leur équipe. L'enjeu actuel d'adaptation à un marché concurrentiel où des contraintes et des évolutions inédites provoquent de fortes tensions valorise ces ressources.

Le management se trouve face à une crise de modèle d'entreprise. L'enjeu est donc de trouver en soi, dans ses capacités réflexives, mais aussi au sein des collectifs de l'entreprise, les ressources de créativité pour assurer un développement singulier et original, pour définir une trajectoire socio-économique cohérente au double plan de la situation externe de l'entreprise et de son histoire propre. (Uhalde, 2001)

Dans ce contexte, lorsqu'un changement est décidé au sein d'une entreprise, la planification et le contrôle apparaissent comme des passages obligés de sa mise en place efficace. Certaines grandes entreprises ont mené des transformations draconiennes pour survivre : réorganisation, réduction d'effectifs, introduction de nouveaux procédés de fabrication, qualité totale, etc. Or, bien souvent, il leur est extrêmement difficile, voire impossible, d'évaluer la portée du changement en d'autres termes qu'économiques. Comment mesurer l'appropriation du changement par les membres de l'organisation ? Quelles conséquences sur les interactions sociales ?

Quand on sait le temps, l'énergie et les ressources consacrés au changement en entreprise, il semble naturel de chercher à mesurer la réussite des projets qui sont réalisés. Comment percevoir si un changement organisationnel a réellement un impact, c'est-à-dire s'il s'intègre dans les façons de travailler quotidiennes des salariés d'une entreprise ? Quels sont les modes d'appropriation du changement ? Existe-t-il un modèle du changement qui corresponde à cette modification en profondeur de la culture et des modes d'organisation ?

La question se complique lorsqu'on avance dans la compréhension de la complexité des systèmes concernés. L'apparition d'effets inattendus, par exemple, peut être considérée sans a priori négatif.

Le contrôle des programmes de changement s'apparente à un art plus qu'à une technique. Il s'agit à la fois de cadrer une démarche, tout en gardant une certaine souplesse afin d'intégrer les données nouvelles qui apparaissent au fur et à mesure, de faciliter l'appropriation des projets par les personnes concernées, ou de développer l'autonomie et l'évolution de ces mêmes acteurs. Savoir à la fois soutenir le mouvement et l'amélioration, mais aussi incarner avec fermeté le cadre, les règles et la loi revient à occuper une double position difficile à tenir.

En outre, peut-on affirmer qu'il existe un seul bon changement, le meilleur en toute circonstance ? Ou au contraire y a-t-il un changement adapté à une situation précise ? Quelles sont les préconisations générales transposables d'une entreprise à une autre qu'il serait utile de mettre en exergue ? Faut-il renoncer à généraliser des résultats observés dans un contexte spécifique et unique ?

La notion de changement elle-même pose problème et relève de différentes disciplines scientifiques : gestion, sociologie, économie, psychologie, histoire, épistémologie, génie industriel, entre autres. La pluralité des travaux et des perspectives que nous avons mobilisés vise à rendre compte de la variété de sens et de la multiplicité des enjeux que recouvre le changement organisationnel.

Nos travaux ont été menés dans deux entreprises, une usine de production et une entreprise de service. Nous avons pu travailler sur ces deux terrains suffisamment longuement (cinq mois dans l'une et deux ans dans l'autre) pour voir se déployer les projets de changement³. Dans les deux cas, il s'agissait de changement participatif, et d'en faciliter l'appropriation par les acteurs. Le premier terrain est une usine anglaise, dont la direction européenne souhaitait modifier l'organisation. Nous avons étudié la mise en place des équipes autonomes tests en collaboration avec les ouvriers volontaires et les managers de l'usine. Nous avons contribué au développement et à la coordination du changement, faisant notamment le lien entre comité de pilotage et comité d'implantation, et développant l'information. Dans la deuxième entreprise, nous avons accompagné un changement participatif qui visait la responsabilisation et l'autonomie des cadres. Des groupes de travail transversaux et non hiérarchiques ont développé des projets contribuant à l'évolution stratégique de l'entreprise. Notre démarche de recherche-action nous a permis de développer une approche systémique et complexe des projets, soutenue par la liberté d'action et d'accès aux informations dont nous avons bénéficié. Par manque de place, nous ne détaillons pas le déroulement de ces deux changements dans cet article⁴.

Mais au fait, pour quoi changer ? Le changement n'est pas la solution à tous les problèmes rencontrés dans l'entreprise. Il est une possibilité d'évolution parmi d'autres, et dans certaines situations, il est plus courageux et plus efficient de ne pas changer.

³ Dans chacune des entreprises nous avons procédé à une analyse sociotechnique de l'organisation du travail existante, de l'histoire, des discours et supports de communication officiels, ainsi que de la politique de gestion des ressources humaines. Nous avons mené des entretiens avec les acteurs concernés par le changement et avons animé des réunions de restitution de la recherche.

⁴ Ceux-ci sont décrits dans notre thèse « Conduite du changement organisationnel et apprentissage. Les apports d'une approche interdisciplinaire », Université Paris IX Dauphine, mars 2003.

D'autre part, que cherche-t-on à mesurer au juste ? La rentabilité, l'efficacité, la qualité du management, l'adéquation de la solution au problème, l'investissement et la motivation des personnes concernées, l'évolution de l'entreprise, me répondrez-vous peut-être. Est-il possible de tout mesurer ?

L'évaluation est parfois utile, pour autant, on ne mesure pas toujours ce que l'on pensait... Pour comprendre ces phénomènes, le sociologue ne peut en rester à une posture compréhensive en extériorité. Notre méthode consiste à nous mettre en situation avec les acteurs et à analyser le changement au moment où il advient, plutôt qu'à *posteriori*. Nous avons suivi une démarche de recherche-action, en privilégiant notre présence en entreprise sur de longues périodes. Nous avons ainsi vécu le changement au jour le jour avec les membres de l'entreprise.

Nous définissons dans la première partie les différents types de changement organisationnels. Nous montrons dans la deuxième partie que l'évaluation requiert de la part des acteurs concernés une réflexion sur les objectifs, les valeurs et les moyens du changement, qui soit partagée et écrite. Enfin la question de l'outil d'évaluation lui-même fera l'objet de notre troisième partie.

1. MAIS QU'ENTEND-ON PAR « CHANGEMENT » ?

Le changement organisationnel est généralement défini comme « un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui punctue le processus d'évolution des organisations » (Guilhon, 1998). Cette définition a le mérite d'être consensuelle. Elle ne nous paraît pas pour autant suffisamment claire. L'emploi du mot processus, répété à deux reprises, entraîne un flou préjudiciable à l'exercice de clarification lexicale qui nous semble nécessaire. Dans bien des cas, la notion de changement reste implicite.

Changement externe lié à la technologie, à la clientèle, à la concurrence, au marché ou au contexte politico-social pour les uns. Changement interne, adaptation des structures à l'évolution de l'environnement pour les autres. Le souci est alors de coupler changements interne et externe. Mais le mot changement peut aussi désigner les programmes imposés par la direction : restructurations, *reengineering*, etc. Il incarne parfois une menace : fermeture d'usines, licenciements, délocalisations.

Si on fait de plus en plus référence au changement, que ce soit dans les entreprises ou dans nos sociétés occidentales, c'est semble-t-il pour en souligner le caractère incontournable. « Dans une période révolutionnaire comme celle que nous vivons, le changement est la norme », écrit Drucker (1999, p 184). N'est-ce pas paradoxal ?

Le changement ne se définit-il pas par opposition à la stabilité ? L'un n'existe pas sans l'autre. Refuser toute référence à la continuité revient en quelque sorte à retirer toute spécificité, et donc toute vitalité, à l'idée de changement.

Une définition simple consiste à le décrire comme une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs. Il serait un passage entre deux équilibres, deux états stables de l'organisation. Le changement correspond, dans sa définition courante, à une modification de l'un des éléments de l'organisation du travail ou de l'organisation dans son ensemble. Il peut porter sur l'introduction d'un produit, d'un équipement ou de procédés nouveaux, mais également sur la répartition du travail au sein d'une équipe. Cette modification est circonscrite dans le temps. Elle constitue une tentative de « réponse » à un problème plus ou moins bien identifié, comme nous le verrons dans les pages qui suivent.

La plupart des auteurs qui ont tenté de faire une revue de littérature sur le changement la construisent autour d'une opposition binaire. Dans la majorité des cas, c'est l'intentionnalité du changement qui est pensée comme facteur déterminant. La théorie de la contingence, qui fait de l'environnement la source de la mutation, est opposée à l'approche volontariste, qui met l'accent sur l'action de l'homme. Il y aurait une opposition fondamentale entre le changement imposé par l'environnement et celui qui serait décidé par la direction, dans un but d'innovation ou d'amélioration. Cette opposition était peut-être encore valable il y a quelques années. Il nous semble que l'environnement est devenu globalement turbulent, et que la pression pour le changement est actuellement un facteur général. Il est parfois délicat de discerner sur le terrain un bouleversement imposé de l'extérieur d'un changement décidé « indépendamment » (ce qui paraît déjà discutable). Il semble bien que le changement soit un mélange de ces deux logiques, et que l'on puisse plutôt le situer dans un continuum entre contingence et volontarisme.

La seconde opposition vise à identifier le mode de diffusion du changement. D'un côté, le changement progressif, qui procède par ajustements. De l'autre le changement brutal qui touche l'organisation dans son ensemble et crée une rupture soudaine et définitive avec le fonctionnement antérieur. Enfin, on peut classer les théories du changement en fonction des étapes du changement ou de son niveau d'action. Dans le premier cas, on fait référence aux travaux fondateurs de Lewin (1947) qui définit trois étapes du processus de changement : le dégel, la mutation et le « regel ». Beaucoup d'auteurs reprennent cette vision du changement en trois temps, même si certains leur donnent d'autres noms. Dans le second type de classement, par niveaux d'action, on distingue différents degrés

d'impact du changement sur l'organisation. Classiquement, les auteurs en repèrent deux. Ainsi pour Watzlawick (1978) ou Argyris (1982), il existe deux sortes de changements. Le premier type correspond à une modification qui ne remet pas en cause les valeurs et le cadre de référence institués, le second implique une remise en cause des repères cognitifs, culturels collectifs et individuels.

Nous proposons une catégorisation alternative du changement. Elle repose sur plusieurs présupposés. En premier lieu, le changement n'est pas un objet, mais un processus ouvert. Il est donc particulièrement difficile à saisir. Il ne s'agit plus de penser en termes d'avant et d'après. À l'échelle de l'entreprise ou d'études de cas, il est bien difficile de faire une comparaison de type historique. La taille du changement et sa durée ne s'y prêtent pas.

Le changement n'est pas à nos yeux ce qui a changé. Il est ce mouvement de passage, parfois voulu, mais non programmable.

La définition de phases conduit parfois à des reconstructions *a posteriori*, qui masquent le caractère continu du changement. « Tout bouge constamment : les acteurs, les situations, les dispositifs et les politiques de gestion, les apprentissages réalisés, les leçons qui en sont tirées et la notion même de rationalité. Et ceci est difficile à suivre », nous dit Alter (2000, p 127). « On a bien plus l'habitude de présenter et de lire des histoires de changement linéaires dans leur déroulement, univoques dans la conception de l'objectif visé, et surtout limitées dans le temps. Mais ce type de présentation correspond mal à ce qui se passe. »

Son évolution n'est donc pas déterminée et ne peut être totalement prévisible. Nous avons cherché d'autres facteurs de catégorisation du changement, tels que le degré de formalisation du changement, l'identification par la recherche du sens pour les acteurs, le contexte dans lequel se déroule le changement.

Nous avons repéré trois types idéaux⁵ ou trois modèles de changement, en étudiant la littérature et en nous appuyant sur notre expérience de terrain. Précisément, le troisième modèle, baptisé « changement réflexif par apprentissage » est directement issu de nos résultats sur le terrain.

⁵ Par « idéal type », nous pensons au concept développé par Max Weber. Il s'agit « d'images mentales obtenues par des rationalisations utopiques ». Le type n'exprime pas la totalité de la réalité, mais il met en exergue son aspect significatif. On retient son aspect original, pour dégager ce qui individualise et non ce qui rapproche ou normalise. Le type idéal ajoute aussi à la réalité car il accentue certains aspects.

Nous avons dessiné un triangle du changement qui représente ces trois types idéaux. Le premier correspond à la perception du changement la plus répandue dans le monde de l'entreprise, mais aussi dans celui de la recherche. Le second est plutôt développé dans les sciences physiques ou les mathématiques, mais également en sciences sociales. Le troisième repose sur les courants de la sociologie et de la psychologie. Il se développe concomitamment aux activités et aux recherches de développement des relations humaines et de résolution de problème. Nous l'avons construit en nous fondant sur nos résultats de recherches en entreprise.

1. 1 Changement planifié centralisé

1.1.1 Qu'est-ce que le changement planifié centralisé ?

Le changement serait le passage d'un état 1 à un état 2 (Chanut-Guiheu et Meschi 2002). Cette définition relaie la vision taylorienne du changement. Ce dernier est perçu davantage comme un outil d'ajustement de l'organisation que comme un objet de recherche à part entière.

Il est cet outil qui permet les ajustements techniques « nécessaires à la réalisation du modèle idéal » (Perret 1994). C'est le modèle du *one best way* de Taylor. La pérennité de l'entreprise dépend dans ce cas de sa capacité à adopter un mode d'organisation stable et surtout définitif.

On part d'un état non satisfaisant pour atteindre un état dit satisfaisant : la cible. Une fois l'état futur défini, on déduit mécaniquement les étapes à franchir de l'écart entre la cible et l'état présent. Dans certains cas, un état des lieux est réalisé pour comprendre la situation actuelle et ses dysfonctionnements. Bien souvent, la démarche s'apparente davantage à une définition de la situation désirée qu'à une analyse rigoureuse du problème que l'on souhaite résoudre.

La méthode utilisée repose sur la planification (stratégique ou non) des différentes étapes du changement, conçu habituellement comme linéaire et univoque. On cherche éventuellement à connaître les forces et les faiblesses du changement, c'est-à-dire l'équilibre des forces susceptibles d'agir en faveur et contre le changement. Les outils couramment utilisés sont le planning, le plan d'action, l'ordonnancement des tâches.

Changement réflexif par apprentissage

- Sociotechnique
- Participation
- Constructivisme
- Dynamique de groupe
- Sciences cognitives/ Apprentissage organisationnel
- Interactionnisme symbolique

- Gestion projet
- Organizational development
- Régulation
- Sociologie du travail
- Sociologie de l'action

- Théorie des systèmes
- Physique quantique

Changement planifié

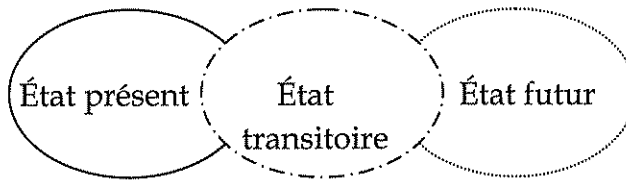
- Analyse stratégique
- Planification/ programmation (Mintzberg et Sainsaulieu)
- Management/ gestion

Sociologie du changement social

Changement «spontané»

- Fonctionnalisme
- Contingence
- Turbulence/ chaos/ fractale

Figure 2 :
Le processus de changement selon Beckard (1994).



En général décidé par la direction ou un organe central de l'organisation, un tel changement est impulsé du haut de la hiérarchie (approche *top-down*) vers le bas. Un seul homme, parfois un comité de direction, le conçoit. Il comporte quelquefois une dimension participative, au sens où tout n'est pas décidé dans les moindres détails dès le départ. Une certaine marge de manœuvre est accordée aux acteurs de l'organisation, les cadres, la maîtrise ou les ouvriers, les opérateurs, dans l'application des principes directifs du changement. Cette volonté d'ouverture s'explique en partie par la prise en compte des difficultés d'adhésion et d'appropriation du changement par ceux-là mêmes qui vont l'appliquer lorsqu'il est entièrement imposé par la direction. C'est un moyen, en ce sens, de contourner les fameuses « résistances au changement ». Une autre raison tient à l'impossibilité, pour un niveau de management éloigné de l'opérationnel, de concevoir la mise en pratique concrète en situation de travail des principes généraux décidés.

Des auteurs comme Mintzberg (1994), en travaillant sur la planification stratégique, ont contribué à l'étude de tel changement. Une partie des travaux développés par les spécialistes en management des ressources humaines peut aussi lui être rattachée.

Ce modèle de changement vise à éliminer les variations et incertitudes. Il repose sur un certain nombre de présupposés, que nous avons décrits ailleurs (Revel, 2003).

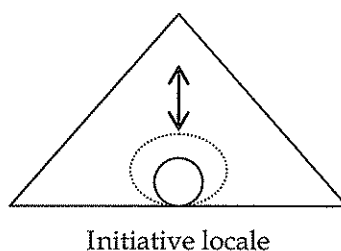
Peu flexible, cette approche est particulièrement inadaptée en période de mutation rapide ou d'incertitude. C'est pourtant la vision dominante du changement en entreprise. L'idée par exemple qu'un groupe de personnes, aussi expertes soient-elles, puissent centraliser tout le savoir, les compétences et les informations nécessaires pour réaliser le changement, est discutée.

1.2 Le changement local et téléonomique

Le changement local constitue le second pôle de notre triangle du changement. Nous évoquons le changement issu du terrain, fruit d'une adaptation aux contraintes locales. En ce sens, il ne peut prétendre à une généralisation. C'est un modèle situationnel, qui tire son efficacité de sa capacité à répondre à des contraintes ou à des attentes précises. Le caractère local fait référence soit à des phénomènes culturels ou structurels, soit à l'initiative prise par les acteurs plus proches du terrain (approche *bottom-up*, selon Herbst). Ces derniers connaissent les attentes des clients, ou les contraintes de leurs partenaires et vont tendre à s'y adapter.

Pour faire face à une situation insatisfaisante, des arrangements ou des améliorations sont apportés à un processus global, souvent issus des directives centralisées. Il peut également s'agir de changements qui ont une portée locale ou qui sont développés par les acteurs de terrain. Par exemple ce peut être une adaptation des règles prescrites par la direction d'une entreprise, qui conduit à un véritable changement dans tel ou tel service. Ces aménagements passent souvent inaperçus, et sont parfois considérés comme des déviances par rapport à la règle, et en tant que tels sanctionnés par le pouvoir central. Ils sont quelquefois reconnus et institutionnalisés, comme dans les techniques d'amélioration continue ou de qualité.

Figure 3 :
Le processus de changement local dans l'entreprise
Pouvoir central : reconnaissance ou rejet



Ces changements peuvent s'inscrire dans une stratégie, mais ils se produisent également spontanément. Pour pallier une telle difficulté, les acteurs créent une nouvelle façon de travailler ou établissent d'autres techniques. Ces inventions constituent des changements quand ils entraînent une modification significative de l'organisation ou des conditions de travail.

En ce sens, le changement local consiste parfois en l'adaptation d'un changement planifié centralisé. Ils sont d'ailleurs souvent opposés, alors que l'un existe rarement sans l'autre. Les méthodes utilisées ne sont pas les mêmes. On parlera dans ce cas de méthodes empiriques ou d'analyse spontanée de la situation. Toutefois, les changements locaux peuvent faire l'objet d'une réflexion en équipe, structurée et planifiée.

Ces changements aboutissent ainsi à deux types de modifications : celles du projet initial du management et celles du système gestionnaire courant de l'entreprise.

Ces « micro changements », vus du point de vue de l'organisation centrale, constituent des gisements de qualité et d'amélioration qui sont rarement pris en compte. Ils sont dérangeants. Ils attestent en effet de la capacité à l'innovation ou à l'auto-organisation des unités de l'entreprise. Ils peuvent par ailleurs remettre en cause des principes qui ont leur raison d'être dans la perspective du pouvoir central, mais qui produisent des effets pervers au sein des unités. Leur institutionnalisation représente davantage qu'une légitimation, elle signifie que l'échange peut se faire dans les deux sens entre direction centrale et unité locale, et qu'un équilibre peut se trouver entre des exigences souvent contradictoires.

Le sociologue est souvent frappé par le degré d'ignorance des organismes centraux des modes de fonctionnement de leurs unités. Bien des idées, des énergies sont ainsi gaspillées, par indifférence ou ignorance. Alter (2000, p.61) souligne, à propos de l'innovation, le poids des normes du management, qui « en matière de management des organisations, pèsent donc plus que la rationalité économique, et parfois plus que la raison. » La force de ces normes explique en partie l'incapacité (ou le refus) de tirer partie de ces ressources.

On comprend d'ailleurs que les acteurs ne tiennent pas toujours à ce que la direction centrale soit informée de ces changements. Ils constituent en effet fréquemment une transgression de la règle ou pourraient paraître comme tels. Les acteurs sont souvent mal à l'aise pour en parler et hésitent à en faire étalage. Leur « recette » peut leur procurer un avantage ou les aider à réaliser leurs objectifs plus facilement. Selon Crozier et Friedberg (1977), les acteurs défendent ainsi la zone d'incertitude qu'ils contrôlent, qui représente une source de pouvoir à la fois sur les autres (un technicien qui sait réparer les machines d'un atelier a un ascendant sur les opérateurs de ces machines, mais aussi sur le chef d'atelier, comme le montre l'analyse du cas de la Seita, par exemple) et dans l'organisation (le groupe des techniciens a une autonomie qui lui permet d'obtenir certains avantages).

Pour intégrer ces changements locaux dans une logique globale, l'organisation doit envisager de passer d'une logique « d'efficacité, qui consiste à atteindre les objectifs fixés par la direction, à une logique d'efficience qui signifie travailler au mieux compte tenu des contraintes et des ressources dont on dispose » (Alter, 1994, p.105). Il s'agit en somme de reconnaître une capacité de proposition de règles aux acteurs de terrain. La participation est alors non « proposée » par la direction, mais utilisée par les acteurs. « C'est dans ce cadre que se développe la participation, de manière conflictuelle, aléatoire et incessante », comme l'écrit Alter. Les acteurs sont considérés comme partiellement autonomes, porteurs d'une conception de l'entreprise logique, issue de leur compétence professionnelle, mais pas toujours en accord avec celle de la direction centrale.

1.3 Le changement réflexif par apprentissage

Nous n'avons pas trouvé l'idéal type du changement par apprentissage dans la littérature. Il constitue le modèle d'analyse que nous avons construit pour tester nos hypothèses de recherche sur le terrain. Les courants qui le fondent, l'école sociotechnique, le constructivisme, l'école de Palo Alto, sont ceux qui ont guidé notre réflexion jusqu'à présent.

Cependant, il est contenu en germes dans différentes approches. Le changement participatif, clairement identifiable dans la littérature, constitue un des piliers de ce que nous avons choisi d'appeler le changement réflexif par apprentissage. Un second pilier de ce modèle repose sur la notion d'apprentissage. Les relations entre les membres des groupes de travail fondent le troisième pilier de ce modèle.

Le changement par apprentissage repose sur un ensemble de fondements paradigmatiques, dont les principaux sont cités par Liu (1995).

Il prolonge à nos yeux la réflexion menée autour du changement participatif. Il s'en distingue par plusieurs points qui le caractérisent. La situation cible visée par le changement n'est pas définie dès le départ, elle évolue en fonction des contraintes de la situation et du renouvellement des représentations des acteurs au cours du processus. La forme de l'organisation qui en résultera n'est pas non plus déterminée au départ : seuls des paramètres critiques sont définis. Le changement est perçu comme une occasion d'apprendre et d'apprendre à apprendre. Les données nouvelles sont intégrées au fur et à mesure au projet, ce qui permet aux acteurs eux-mêmes d'évoluer. Une compétence collective à s'auto-organiser apparaît. La structure hiérarchique de pouvoir est remise en cause, une certaine forme de retrait des organes de contrôle est nécessaire au développement de l'autonomie et de l'apprentissage.

Le projet n'est pas défini en termes de résultats à obtenir, mais en termes de cheminement heuristique. Les conditions et finalités du changement sont négociées avec les acteurs. Les acteurs sont perçus comme des spécialistes de leur métier et sont consultés en tant que tels dans le cadre des groupes de travail.

Le changement par apprentissage procède par expérimentation. On considère que la cible ne peut être prédéfinie dès le départ du changement. Au cours de la phase de préparation, la décision de mettre en œuvre un changement est négociée entre les participants. On se concentre sur les conditions de réalisation du projet. On définit alors des paramètres critiques, qui cadrent la démarche. Des structures transitoires sont mises en place pour piloter le changement. Le travail en groupe est privilégié. L'idéal étant que le personnel soit « impliqué dans l'ensemble dynamique du cycle d'évolution et l'organisation du travail, qui comprend la recherche d'outils d'analyse appropriés, l'analyse, la conception, l'approbation, la mise en place, l'évaluation de modifications éventuelles », d'après Thorsrud (1974).

Pour résumer, nous retiendrons que le changement, en tant qu'effort volontaire, possède cinq caractéristiques¹.

Un ou plusieurs problèmes sont vécus comme difficiles à résoudre par les procédures habituelles.

Une demande de changement est formulée par la direction et souvent aussi par l'ensemble ou une partie des autres acteurs de l'entreprise.

Un responsable ou un groupe de personnes est désigné pour le prendre en charge, qu'il s'agisse de personnes salariées ou non par l'entreprise.

À un moment donné de l'intervention il y a une prise en compte *explicite* de modifications de l'organisation du travail ou de la culture de l'entreprise. Pour le personnel, les changements qui concernent la modification d'organisation du travail sont importants, car ils touchent directement chacun dans son activité quotidienne.

Nous venons de présenter les trois idéaux types du changement, afin de montrer les aspects positifs ainsi que les limites de chacun de ces modèles. On rencontre rarement dans la réalité des changements aussi clairement différenciés.

¹ D'après ORSTMAN, (O). *Quel travail pour demain ?* Paris, Dunod entreprises, 1994, p 111.

Toutefois, le triangle du changement constitue un outil concret de repérage à la fois dans la littérature abondante sur le changement et dans le cadre d'intervention sur le terrain.

Récemment quelques auteurs ont montré que le paradigme de la complexité permet de mieux appréhender les multiples facettes du changement, à la fois contingent et délibéré. Dans un numéro de la *Harvard Business Review* qui lui est consacré, les chercheurs montrent que le changement demande du temps et un équilibre entre la volonté d'obtenir des résultats rapides et le temps nécessaire à son appropriation par les acteurs (Schaffer et Thomson, 2000 ; Duck, 2000).

2. MESURER LE CHANGEMENT PAR SES IMPACTS

Nombre d'entreprises en difficulté ont recours au changement organisationnel pour survivre. Les promoteurs de ces projets montrent tous les bienfaits du changement si on les en croit : charges de personnel allégées, lutte contre la bureaucratisation, productivité améliorée, responsabilisation du personnel, réduction des coûts et des gaspillages, motivation et implication au travail, meilleures compétences disponibles à tous les niveaux, développement de la communication, hausse de productivité, apparition d'une culture client, etc.

Ses avantages et, notamment l'allègement des charges de personnel, ne nous semblent pas devoir figurer comme une conséquence, et encore moins un objectif du changement. Dans quelle mesure la satisfaction des objectifs économiques et financiers s'obtiennent-ils au détriment du « capital humain et social » ? « L'action transformatrice du changement au sein de l'organisation ne peut s'envisager qu'à la condition où celui-ci dépasse la simple réduction d'effectifs pour traiter en profondeur les myopies organisationnelles, conservatismes et autres sources d'inertie » (Chanut-Guieu et Meschi, 2001).

Démotivation, perte de compétences, situation de crises, conflits, stress, perte d'efficacité, sont aujourd'hui reconnus comme des conséquences courantes des projets de changement. Il est même des échecs cuisants, dont il est rarement tiré le bilan économique en fin de cycle, et pour cause ! La facture paraîtrait prohibitive.

2.1 Peut-on encore parler d'échec ou de « réussite » du changement ?

La recherche de compétitivité et de performance des entreprises se fait aujourd'hui à très court terme. Le délai dont disposent les entrepreneurs pour mener des projets de changement semble se raccourcir toujours davantage. Alors que plusieurs recherches ont montré que le changement prend du temps (Duck

2000 ; Revel 2003), et qu'il suit des étapes incompressibles, la pression des actionnaires et des marchés financiers, couplée au renouvellement rapide des dirigeants, qui restent rarement au même poste plus de deux ou trois ans, impose des délais de mise en œuvre qui dépassent rarement l'année.

2.1.1 Les échecs

Les causes d'échec sont multiples et varient d'un auteur à l'autre. Elles sont étroitement liées à la définition retenue du changement. Parler par exemple de « manque de stimulation du sentiment d'urgence » (Kotter, 2000) traduit une vision *top-down* du changement qui ne prend pas suffisamment en compte la participation des acteurs concernés. L'inertie ne se combat par la menace. Le danger consiste à balayer toute discussion au nom de la survie de l'entreprise. Même si cet argument est parfois réel, il ne fournit pas un cadre approprié à la motivation et à l'implication que les mêmes décideurs disent vouloir provoquer auprès de leurs salariés. La peur paralyse, le stress rend malade au-delà d'un seuil raisonnable, ils ne peuvent fournir l'énergie et la solidarité qui vont permettre de réinventer en partie l'entreprise.

Si l'on privilégie l'appropriation du projet comme une condition de réussite, on citera d'autres causes d'échec, comme par exemple l'absence de décentralisation réelle du pouvoir. Autonomie et responsabilisation vont de pair. Les acteurs ne sont pas dupes d'un discours managérial qui leur demanderait de renoncer au confort d'une position d'exécutant en échange d'une influence illusoire. Un changement participatif s'accompagne logiquement d'une redistribution des responsabilités au sein de l'entreprise, même limitée.

Un autre facteur d'échec souvent cité : la résistance. Effet prévisible et redouté du changement, souvent perçu comme un phénomène à éradiquer rapidement, il fait obstacle au bon déroulement des étapes prévues initialement. La résistance a effectivement souvent comme origine une divergence de point de vue et d'intérêts entre dirigeants et employés de l'entreprise, « pour les premiers, le changement représente une opportunité – à la fois pour l'entreprise et pour eux-mêmes – pour la plupart des seconds, il signifie à la fois rupture et intrusion » (Strebel, 2000). La résistance est selon nous une étape naturelle et nécessaire du changement, tant qu'elle ne se transforme pas en blocage systématique.

Elle signifie que le travail d'appropriation du changement par les acteurs concernés a commencé. Ceux-ci envisagent concrètement les conséquences des projets développés à la fois au niveau collectif et pour eux-mêmes. La résistance correspond à l'expression des questions, peurs, incompréhensions, désaccord et

rejets qui vont permettre à chacun de se forger une opinion. La résistance devient alors une ressource indispensable pour les pilotes du changement : elle indique les points sensibles, les oublis éventuels, les flous et les tabous. La discussion qu'elle offre, si on accepte d'échanger, peut enrichir grandement le projet, apporter des ajustements et des améliorations qui vont le rendre socialement acceptable dans le contexte précis de l'entreprise. « L'utilité de la résistance » se dessine (Waddell, 1998).

2.1.2 La « réussite » ?

Notre question initiale est : qu'est-ce qu'un changement réussi ? Plutôt que d'évoquer une quelconque réussite du changement, terme qui nous semble mal adapté, nous préférons parler de changement accompli. L'accomplissement évoque un cheminement, alors que la réussite suggère plutôt l'achèvement. L'apprentissage n'aboutit pas à une fin, il invite plutôt à une progression continue. Dans la littérature sur le changement, peu d'auteurs parviennent à décrire cet aboutissement. Un changement se réduit-il à une amélioration d'un élément du système formé par l'entreprise ? Ou bien commence-t-on à en parler lorsque l'on constate « une transformation intériorisée des pratiques sociales concernant l'usage d'un nouvel objet ou d'une nouvelle procédure » (Alter, 2000, p.84) ?

Le critère qui permettrait de déclarer qu'un changement est accompli réside-t-il dans la méthode employée, dans la qualité de la réflexion engagée ou des idées innovantes ou bien dans sa capacité à prendre en compte et d'articuler les différentes logiques sociales, stratégiques et culturelles de l'entreprise ?

2-3 Pourquoi changer ?

Le changement est un exercice d'intelligence collective. Ce qui nous paraît en fin de compte devoir être interrogé, ce sont les présupposés d'une orientation managériale qui véhicule implicitement l'idée d'une mobilisation, d'une implication et d'une participation de tous à égalité. Non pas qu'il faille remettre en cause la nécessité de développer l'information et la participation des salariés. Mais il convient d'être vigilant sur les dérives possibles d'une optique de transparence et de participation, qui insuffisamment lucide sur ses présupposés, peut entraîner « avec la meilleure bonne volonté du monde » des effets de déstabilisation. (Le Goff, 2000, p.24)

Le changement s'élabore pour répondre à un besoin ou à un événement, mais il est orienté par un ensemble de valeurs qui restent souvent implicites. Le travail d'explicitation de ces dernières permet de sortir de cette illusion de transparence managériale.

3. ÉVALUER UN CHANGEMENT ?

La « réussite » est liée à l'inscription du changement dans la durée, quitte à le transformer en routines organisationnelles. De ce point de vue les changements de structures et de compétences ne se déploient pas sans une modification des traits culturels caractéristiques.

Dans le cas contraire on risque de « faire un peu plus de la même chose » (Watzlawick, 1978).

3.1 L'appropriation

Le critère principal d'un changement accompli réside à nos yeux dans *sa capacité à être intégré dans le travail quotidien des acteurs*. C'est son appropriation par ceux-ci qui permet ensuite d'envisager et d'interroger les normes établies, de prendre en compte les modes de régulation sociale de l'entreprise et de favoriser les apprentissages. S'approprier un changement revient à le faire sien. Dans un double mouvement d'adaptation et d'interprétation, l'acteur intègre les nouveautés dans son univers au travail. Il relie tout ou partie du changement à une expérience individuelle ou collective au travail. Cette appropriation peut prendre plusieurs formes.

Pour nous, l'appropriation est liée à la participation. S'approprier un changement suppose d'être informé de ses modalités concrètes, et de comprendre comment il va transformer ses propres conditions de travail. C'est à partir de cette connaissance de la situation que les personnes vont pouvoir adapter et transcrire localement les principes généraux du changement. L'appropriation est un processus lent de construction collective d'un nouveau sens de l'action. C'est en participant à la conception ou à l'application du changement que ses acteurs vivront pleinement cette appropriation.

Pour parvenir à satisfaire ce critère, un changement ne peut qu'être participatif, au sens où il intègre les avis des usagers. Un changement accompli serait donc participatif. Pour autant, un changement planifié centralisé qui intègre les avis des usagers peut correspondre à nos critères.

Toutefois, ce critère à lui seul ne suffit pas à caractériser une mutation accomplie. En effet, il nous est rapidement apparu que les acteurs, avant de participer à un projet, posaient certaines conditions. Un cadre sécurisant de règles devait être établi et respecté, afin de délimiter de la façon la plus claire possible les limites et les ouvertures offertes par la « participation » qui leur était proposée. Qui plus est, nous l'avons déjà souligné, tous les salariés ne souhaitent pas forcément s'impliquer davantage dans leur travail. Une prise de responsabilité n'est pas toujours désirée et peut même paraître dangereuse : le pas est vite franchi entre donner des responsabilités et faire porter la faute sur quelqu'un. Peut-être également tous les acteurs ne sont-ils pas en position de participer ou de s'épanouir dans l'entreprise.

Pour que les acteurs s'approprient un changement, il existe, selon nos observations, au moins trois autres dimensions à étudier. La première concerne son pilotage. Un changement organisationnel est rarement décidé par la base de l'organisation : ouvriers, employés, premier niveau d'encadrement. Dans la plupart des cas, la décision est prise par la direction, centrale ou locale. Le changement est ainsi parfois *ordonné* par les dirigeants. Toutefois, selon notre définition du changement accompli, celui-ci ne peut pas être *imposé* aux acteurs. Si une décision est bien prise au sommet de la hiérarchie, elle n'est pas obligatoirement à l'origine de l'idée de changement. La direction peut par exemple reprendre une idée ou une innovation développée localement et qui paraît pertinente pour l'ensemble de l'entreprise. Lorsque la direction est à la source du projet, le mode de management et la méthode de conduite du changement peuvent garantir une possibilité réelle de participation des salariés. Cette dernière implique en effet la liberté d'interpréter, de détourner, d'améliorer ou de rejeter certains aspects du projet. Celui-ci échappe alors au contrôle de la hiérarchie, qui peut se sentir dépossédée de ses prérogatives ou remise en cause.

C'est pourquoi le mode de pilotage du changement est particulièrement important. Pour qu'un changement soit réussi, le pilotage doit être multiple ; il doit inclure différents niveaux de prise de décision. En outre, le changement, pour être un processus ouvert, requiert un mode de pilotage en retrait, c'est-à-dire qui autorise et encourage une plus grande autonomie des acteurs. Le rôle du leader n'est pas de tenter de contrôler le changement, ce qui paraît très difficile, et qui conduit souvent à produire des blocages², mais de l'accompagner avec les acteurs. Pour ce faire, plusieurs procédures de contrôle doivent souvent être momentanément suspendues. Par exemple, des modes de contrôle de l'activité

² Dupuy, (F.) [2001] montre à partir de plusieurs exemples de changements menés dans des entreprises européennes, combien il est illusoire de chercher à contrôler le changement.

très pointilleux, l'évaluation uniquement quantitative des résultats, la productivité à tout prix, sont des modes de gestion antinomiques avec un changement participatif accompli.

La seconde dimension rejoint ces préoccupations, puisqu'il s'agit de temporalité. Les acteurs ont besoin de temps pour s'approprier un changement. L'évaluation à court terme des résultats doit être écartée, pour autoriser les ajustements, les erreurs nécessaires à la maturation des projets. Une planification rigide et trop détaillée empêche l'appropriation de l'expérience autant que la créativité. Par exemple, il s'agira de consacrer quelques heures de travail des équipes de production dans une usine à des réunions ou à des présentations. De nouveaux modes de communication ou d'information peuvent s'avérer nécessaires. Enfin, des ressources en temps mais aussi en moyens d'action sont essentielles à la réalisation des projets.

Pour qu'un changement s'accomplisse, il faut se donner du temps. C'est un luxe dans beaucoup d'entreprises. Du temps pour s'informer, réfléchir, discuter, imaginer. Le rêve ouvre de nouvelles perspectives et permet de sortir des normes habituelles de l'entreprise, qui sont susceptibles d'entraver son développement, car elles privilégient la seule logique mécaniste : être objectif, réaliste, chercher la meilleure solution, etc. Rêver pour les acteurs, c'est aussi prendre une place d'auteur et arrêter de subir le changement : finalement, certaines idées qui ne paraissent pas réalisables le sont peut-être, vues d'une autre place. L'imaginaire, l'intuition ne sont pas contradictoires avec un mode de pensée rationnel.

Finalement, un changement accompli se manifeste à travers sa capacité à modifier les valeurs, les normes et les représentations intériorisées par les acteurs de l'entreprise, tous les acteurs, c'est-à-dire tous ceux qui ont participé au changement, y compris les pilotes. On prétend bien trop souvent changer les « mentalités » des employés, pour les rapprocher de celles de la direction. Il n'y a pas d'un côté des personnes rationnelles qui savent mieux que les autres comment agir pour être efficaces et de l'autre, des groupes à convaincre, à informer ou à former.

Pour résumer, un changement accompli est d'abord participatif, car il repose sur sa capacité à être intégré dans le travail quotidien des acteurs. Son appropriation par ceux-ci ouvre la possibilité d'interroger les normes établies, de prendre en compte les modes de régulation sociale de l'entreprise et de favoriser les apprentissages. Ensuite, il combine trois autres dimensions : un pilotage en retrait, décentralisé, une temporalité à moyen terme, un renouvellement des représentations collectives.

3.2 La modification des traits culturels

À propos des groupes, Liu, (1997) parle de « micro culture » : un groupe humain ayant à sa disposition des moyens donnés (technologie) et placé devant la nécessité de les faire fonctionner suivant des impératifs et des règles fixées (organisation du travail) va inventer des conduites pour assurer le fonctionnement quotidien de l'atelier. L'invention de ces conduites prendra en compte l'ensemble des éléments de la situation tels que les contraintes de la technologie, les modèles organisationnels et culturels dominants, les traits idiosyncrasiques des personnes présentes, etc. Ces conduites constitueront, dès que la preuve de leur efficacité sera faite, la micro culture de l'atelier

Toutefois, une micro culture comporte une part d'invention : elle n'est qu'une des réalisations possibles dans le champ de toutes les conduites qui permettent à l'atelier de fonctionner. Une même organisation formelle et une même technologie n'aboutissent pas forcément à une micro culture identique. Les caractéristiques du groupe de travail jouent un rôle primordial dans la production culturelle. C'est ce type de culture que nous avons choisi d'étudier.

Les éléments d'une culture donnée tendent à former un tout, sans pour autant former un système entièrement clos. Il s'agit bien d'un système ouvert. La culture se renouvelle. Elle se rattache aussi bien au passé du groupe qu'à son avenir, puisque d'un côté elle apparaît comme le produit de ses expériences, et que d'un autre côté elle offre une base pour le futur.

Nous proposons d'identifier le type de changement, ainsi que son amplitude, grâce aux modifications de la culture qu'il implique.

Nous reconnaissons trois principales composantes de la culture interne ou des « micro cultures » (Liu, 1997) :

- la *dimension symbolique* : dimension partagée par tous les individus et qui leur permet de se comprendre et de communiquer: signes, langage, etc. ;
- la *technologie* : les individus coopèrent afin de créer les outils, les machines, les équipements ou les procédés dont ils ont besoin pour travailler et pour vivre ;
- la *socialité* : pour vivre ensemble, il est nécessaire de créer des régulations sociales, des normes ou des règles.

Ces trois dimensions représentent des éléments statiques de la culture. Elles s'intègrent dans un processus dynamique, qui assure sa genèse et sa pérennisation, son développement et sa mutation. Pour chaque dimension, il est

possible de déterminer des constituants, qui forment les éléments identifiables d'une culture. Ceux-ci sont déclinés en indicateurs.

Nous pensons que la culture s'inscrit dans le changement. Il est possible d'étudier la façon dont évolue une culture en comparant, à des moments suffisamment espacés, les traits culturels que l'on aura retenus, sous la forme d'indicateurs. Nous obtenons ainsi une image des différents états d'une même culture. En ce sens, nous sommes alors capable de discerner si les actions de changement ont influencé la direction ou la finalité de la culture, et dans quelles proportions. Nous n'avons pas eu la possibilité de développer l'opérationnalisation de nos variables, l'auteur est à la disposition de ses lecteurs.

CONCLUSION

Notre questionnement initial portait sur la définition possible d'un changement accompli. Nous avons évoqué les caractéristiques d'un tel accomplissement : modification profonde des relations et des représentations sociales, qui se concrétisent particulièrement à travers l'appropriation des projets de changement par les acteurs. On perçoit dans quelle mesure un tel changement comporte une dimension participative et réflexive, conditions indispensables au déploiement de cette appropriation.

Nous avons ensuite posé l'hypothèse aujourd'hui validée sur nos deux terrains du rôle de la culture comme indicateur de l'existence d'un tel changement. À travers l'étude et la comparaison des traits culturels significatifs de la ou des micro cultures repérées sur le terrain, il est possible de savoir s'ils ont évolué et dans quelle direction. Cette modification retranscrit ou manifeste les effets du changement organisationnel vécu par les acteurs. La concision de cet article ne nous permet pas de présenter notre grille d'observation et l'opérationnalisation des variables que nous avons retenues. Il est néanmoins possible d'obtenir en fonction de chaque dimension (technologie, socialité, symbolique) des indications précises sur l'évolution des traits culturels concernés.

RÉFÉRENCES

- Alter, N. 2000. *L'innovation ordinaire*, Paris, La découverte.
- Alter, N. 1994. *Le manager et le sociologue*, Paris, Economica.
- Beckard, R. 1994 [1985]. *La gestion du changement dans les organisations*, Paris, ERPI, Cahier du travail.
- Chanut-Guieu, C. et P.X. Meschi. 2003. « S'il fallait faire le point sur le changement organisationnel », *Observer pour agir*, vol n°2, pp 9-18.
- Drucker, P. 1993. *L'entreprise de demain*.
- Duck, J.D 2000. « Gérer le changement : l'art de l'équilibre », *Harvard Business Review*.
- Enriquez, E. 1995. *L'organisation en analyse*, Paris, éditions d'Organisation.
- Kotter, J.P. 2000. « Conduire le changement, huit causes d'échec », *Harvard Business Review*.
- Le Goff, J.P. 2000. *Les illusions du management*, Paris, La Découverte.
- Liu, M. 1997. *Fondements et pratiques de la recherche-action*, Paris, l'Harmattan.
- Nonaka I. et T. Hirotaka. 1991. "Knowledge creating company", *Harvard Business Review*
- Orstman, O. 1994. *Quel travail pour demain ?*, Paris, Dunod entreprises.
- Revel, M. 2003. *Accompagner le changement organisationnel par apprentissage. Les apports d'une démarche interdisciplinaire*, thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine.
- Schaffer, R.H. et al. 2000. « Les meilleurs programmes de changement sont ceux qui commencent par des résultats », *Harvard Business Review*.
- Strebel, P. 2000. « Pourquoi les salariés résistent-ils au changement ? », *Harvard Business Review*.
- Uhalde, M. (dir.) 2001. *L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale*, Paris, Desclée de Brouwer.