

L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexes

Par **Alain Rondeau**, professeur, directeur du Centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal • alain.rondeau@hec.ca

On reconnaît d'emblée aujourd'hui que les organisations publiques ou privées sont soumises à des bouleversements constants. De multiples forces économiques, politiques, technologiques ou sociales questionnent régulièrement la qualité, la pertinence, l'efficacité des prestations des services. Forcées de se transformer, les organisations mettent en œuvre des chantiers toujours plus sophistiqués où l'on veut utiliser les meilleures méthodes de « gestion du changement ». Pourtant, même s'il existe une documentation fournie sur la question, les pratiques adoptées pour la conduite des changements complexes ne semblent pas en tenir compte. D'année en année, on continue d'enregistrer des taux élevés d'échec ou de demi-succès. À quoi cela est-il attribuable? Est-ce parce que les connaissances nouvelles ne transpirent pas dans l'action ou parce que chaque changement est à ce point différent des autres qu'il s'avère difficile d'en dégager un *modus operandi* transférable?

Le présent texte veut explorer l'évolution de la connaissance en gestion du changement et tenter de dégager les différentes leçons que l'on devrait en tirer pour améliorer les pratiques en matière de mise en œuvre de changements complexes. Il veut aussi étudier les diverses embûches qui semblent bloquer ce transfert d'apprentissage et retarder l'évolution des pratiques de gestion du changement complexe.

La question de la « gestion du changement » constitue l'une des plus importantes productions documentaires

en management. Pourtant, force est de constater que cette connaissance n'évolue pas de façon systématique et ordonnée, mais plutôt comme une vaste mosaïque qui progresse dans toutes les directions à la fois¹. Cette diversité des écrits n'est pas sans effets. Comme l'ont d'ailleurs si bien souligné Miller, Greenwood et Hinings (1999), il faut reconnaître dans ce corps de connaissance au moins deux documentations paradoxales: le discours dogmatique des gourous de la transformation organisationnelle et les résultats plus prosaïques de la recherche empirique sur la question.

Il existe un hiatus important entre ces deux documentations dont les préceptes sont bien différents. L'une, plus normative, adopte une perspective d'acteur du changement et s'adresse essentiellement aux preneurs de décisions stratégiques afin de leur fournir des guides de mise en œuvre du changement. Souvent, dans ces écrits à caractère prescriptif, le changement est perçu comme un phénomène simple, dirigé et organisé. Les préceptes mis de l'avant considèrent qu'il s'agit là d'un acte volontaire de la direction, qui est l'aboutissement d'une réflexion éclairée sur les difficultés de l'organisation et qui est déployé de façon planifiée et contrôlée. *A contrario*, les résultats de la recherche empirique adoptent une perspective d'observateur qui cherche à comprendre comment se produit le changement. Cette documentation à caractère descriptif fait ressortir le changement comme une manifestation systémique complexe, c'est-à-dire qui dépasse l'intention des acteurs stratégiques, mais qui est tributaire du contexte global et historique dans lequel elle se déroule. La recherche met aussi en lumière le caractère conflictuel et chaotique² du changement en ce qu'il ne se développe pas toujours selon les plans définis. Comme il modifie

¹ On note déjà cette observation dans l'introduction du numéro d'automne 1999 de la revue *Gestion* ayant pour thème: « Transformer l'organisation ».

² Ces questions sont d'ailleurs fort bien traitées dans les textes d'Ann Langley et de Pierre Colletette de la présente revue.

profondément les équilibres à partir desquels l'organisation fonctionne, le changement évolue rarement comme il avait été prévu au départ. En somme, pour la recherche, le changement n'est pas l'apanage d'acteurs spécifiques, mais la manifestation d'un bouleversement qui échappe plus ou moins à ses initiateurs.

Le présent texte veut donc tenter une réconciliation de ces documentations paradoxales et présenter quelques avancées récentes de la connaissance en matière de mise en œuvre de changements stratégiques en espérant contribuer ainsi à faire évoluer les pratiques. Cette réflexion vise donc à prospecter les conditions et les démarches les plus prometteuses dans la mise en œuvre de changements majeurs. Elle veut aussi éclairer les principaux défis que doivent relever les gestionnaires impliqués dans de telles transformations et mettre en lumière les pratiques les plus critiques à déployer pour faire face au dilemme de changer tout en continuant de fournir les performances attendues.

■ **1^{RE} LEÇON : RECONNAÎTRE QUE
LE CHANGEMENT COMPLEXE EST
UN AMALGAME DE DIVERS TYPES
DE CHANGEMENT SIMULTANÉ NÉCESSITANT
DES STRATÉGIES DISTINCTES ET PARFOIS
MÊME CONTRADICTOIRES**

Nombre d'auteurs ont décrit une panoplie de stratégies différentes à appliquer en gestion du changement. Plusieurs synthèses majeures ont d'ailleurs bien balisé ces stratégies (Van de Ven et Poole, 1995 ; Kezar, 2001 ; Denis et Champagne, 1990). Néanmoins, force est d'admettre que peu de travaux ont été conduits pour associer des types de stratégies à des types de changements particuliers (voir à cet effet Hafsî, Séguin et Toulouse, 2002). C'est un peu comme si, quel que soit le changement en cours, le choix de la stratégie à appliquer ne soit arrêtée que par celui qui l'applique et non par la nature du changement à conduire.

Les travaux menés au Centre d'études en transformation des organisations relativement aux changements

complexes ont mis en lumière l'effet démultiplicateur qu'entraîne la mise en place d'une transformation majeure³. En questionnant plusieurs acteurs stratégiques en regard du même changement, les chercheurs ont souvent recueilli des perspectives tellement différentes par rapport à la même réalité qu'un observateur non averti pourrait croire au déroulement de plusieurs changements simultanés. Même si tous les répondants s'entendent sur le fait de vivre une réorganisation majeure, il semble toujours difficile d'en arriver à un consensus sur ce qui est l'objet même de changement. Ce que d'aucuns considèrent comme l'aspect crucial d'une transformation apparaît à d'autres comme purement accessoire. La finalité poursuivie par les uns devient un simple moyen aux yeux des autres et il s'avère évident que les démarches privilégiées pour conduire le changement sont parfois diamétralement opposées.

En cherchant à comprendre ce phénomène, on constate que les divers acteurs interrogés ne parlent pas du même objet. Pour certains, changer signifie s'attaquer aux causes des déficiences constatées et modifier en profondeur ce qui ne fonctionne pas. D'autres soutiennent qu'il faut plutôt oublier les causes de l'inefficacité et tenter de définir des conséquences souhaitables, de reconstruire à partir de ce qu'on visualise comme avenir désirable. Certains mettent l'accent sur une progression dans le respect de ce qui a déjà constitué la force de l'organisation alors que d'autres insistent sur les risques de ne pas évoluer, de retarder un deuil inévitable.

Les efforts pour donner un sens à de telles constatations ont amené les chercheurs à mieux définir la nature ou l'objet même du changement, à cibler plus précisément ce qui était changé. À ce titre, les travaux ont permis d'isoler divers objets qui constituaient les éléments premiers sur lesquels se construit la valeur de l'organisation et donc sur lesquels devaient porter les efforts de changement. Ces éléments premiers recoupent les quatre perspectives à la source de la performance organisationnelle telles qu'elles sont identifiées par Kaplan et Norton (1996) dans leurs travaux sur les tableaux de bord équilibrés (*Balanced Scorecard*).

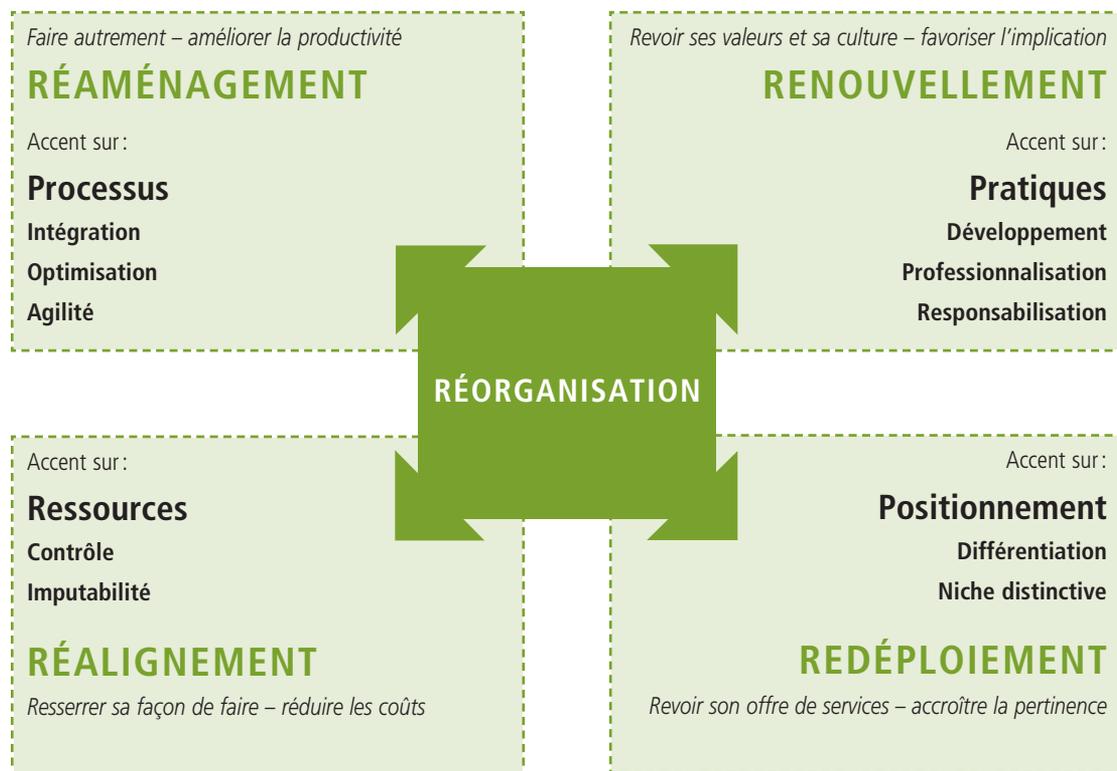
³ Les textes d'Ann Langley et de Pierre Collerette développent cette question dans le présent numéro.

En effet, comme ils l'ont mis en évidence, la qualité de la performance organisationnelle tient au niveau d'intégration de l'architecture constituée par ces quatre objets que sont les processus organisationnels (la gestion des processus), les pratiques adoptées par son personnel (la gestion des personnes et des compétences), l'utilisation parcimonieuse de ses ressources (la gestion des ressources) et son positionnement dans son environnement d'affaires (la gestion du positionnement). En outre, cette formulation semble aussi bien s'appliquer aux organisations publiques que privées. Tant dans l'entreprise que dans l'institution publique, ces quatre objets de travail constituent en quelque

sorte les piliers de la valeur ajoutée de l'organisation. Transformer l'organisation signifiera donc modifier profondément un ou plusieurs de ces piliers de l'architecture organisationnelle.

Comme l'indique la figure suivante, le terme de réorganisation est trop large pour décrire adéquatement les efforts mis en œuvre lors d'une transformation. Les recherches menées au Centre d'études en transformation des organisations ont permis de définir clairement quatre types de transformation permettant d'accroître la valeur de l'organisation en mettant l'accent sur des objets bien distincts et en exigeant un processus de mise en œuvre fort différent.

FIGURE 1 : LES TYPES DE TRANSFORMATION



Le premier type de transformation concerne ce qu'il est convenu d'appeler le « réaménagement ». Ce changement naît du constat de la déficience progressive des processus d'affaires en place pour produire les résultats souhaités par l'organisation. Il devient alors impératif pour l'organisation de « faire autrement », d'accroître sa productivité dans ce qui la caractérise le mieux, de conserver un avantage

concurrentiel dans ce qu'elle sait faire. Ce changement insiste sur la gestion des processus organisationnels. En tablant particulièrement sur les capacités technologiques les plus récentes, on cherche à optimiser ces processus, à mieux intégrer, en temps réel, l'ensemble des activités de l'organisation et à accroître sa capacité de réaction à des situations toujours plus complexes.

Ce type de transformation prend la forme de réingénierie des processus d'affaires, de déploiement de systèmes de gestion intégrée des ressources (*Enterprise Resource Planning – ERP*⁴), bref de toutes formes de réorganisation visant un plus haut niveau d'intégration des activités, souvent à l'aide de la technologie et d'un partage toujours plus poussé de l'information stratégique entre les divers acteurs organisationnels appelés à collaborer à un résultat pour un client donné.

Cette transformation est spécialement bien servie par des stratégies dites de « changement planifié » et de gestion de projets qui reposent sur une approche rationnelle des difficultés organisationnelles et font appel à des expertises techniques pointues chargées de mettre au point des « solutions d'affaires » toujours plus sophistiquées et plus intégrées. Comme ce type de changement se prépare de longue date et demande souvent des investissements significatifs, les difficultés majeures à considérer ont trait à la cohérence des systèmes déployés. Dans de nombreux cas, la mise en route de nouveaux processus se fait à un moment critique où l'on teste en temps réel la robustesse de la solution choisie.

Le second type de transformation, appelé « renouvellement », trouve son origine dans les constats à l'effet que les pratiques organisationnelles courantes sont déficientes pour desservir adéquatement les clients de l'organisation. Enclencher ce changement nécessite alors un effort pour modifier la culture organisationnelle et amener les divers acteurs concernés à changer leurs façons de faire et à accroître leur niveau de professionnalisation et de responsabilisation par rapport aux résultats visés. Ce changement met l'accent sur les pratiques organisationnelles en cours et vise non seulement le développement de nouvelles habiletés ou de nouvelles compétences, mais également une plus grande mobilisation des acteurs à atteindre les résultats visés.

Ce type de transformation se fonde généralement sur des stratégies dites de « développement organi-

sationnel », faisant appel à des interventions à caractère psychosocial souvent fort complexes pour définir les comportements désirés et façonner l'apparition de ces comportements chez les acteurs visés. Le déploiement de tels changements est fréquemment confié à des spécialistes en ressources humaines qui miseront sur une implication forte et une participation soutenue des personnes concernées. Souvent ancré dans une démarche d'amélioration continue, le changement veut d'abord faire partager un diagnostic des déficiences en utilisant divers outils (par exemple, qualité totale, amélioration continue⁵, qualité six sigma⁶), puis susciter l'adoption de pratiques nouvelles souvent inspirées de normes de classe mondiale (ISO, par exemple) ou issues de l'identification des meilleures pratiques connues.

Le renouvellement des pratiques constitue donc un changement de culture au sein de l'organisation. La construction sociale d'un nouveau cadre de valeurs est un processus relationnel qui prend du temps, mais qui s'avère nécessaire si l'on veut gagner l'adhésion la plus large possible au changement en cours. La consolidation des nouvelles pratiques résulte du lent renforcement que procurent les petits succès obtenus.

Le troisième type de transformation identifié s'apparente à une correction de trajectoire de l'organisation pour éviter une situation difficile ou éliminer des activités sans valeur ajoutée. Appelé « réaligement », ce changement se produit à la suite de l'anticipation ou du constat d'une dégradation dans la performance organisationnelle ou dans sa position stratégique. L'alarme déclenche alors un sentiment d'urgence qui se traduit souvent par des décisions draconiennes de redressement. Ce type de transformation s'appuie sur l'utilisation optimale des ressources de l'organisation et sur une plus grande imputabilité des acteurs responsables de cette utilisation. Nécessairement, cela présume que l'organisation est dotée de mécanismes de contrôle suffisamment sophistiqués pour garantir une gestion économe des ressources organisationnelles.

⁴ Ce progiciel vise à assurer une intégration maximale de la gestion des ressources d'une organisation.

⁵ Ce mode de gestion favorise l'adoption d'améliorations graduelles qui s'inscrivent dans une recherche quotidienne d'efficacité et de progrès en faisant appel à la créativité de tous les acteurs de l'organisation.

⁶ Cette approche vise à réduire le taux d'erreurs de la chaîne de production, de manière à obtenir moins de 3,4 éléments défectueux par million.

Cette transformation nécessite une surveillance de l'efficacité organisationnelle à produire des résultats à valeur ajoutée eu égard aux ressources investies et par comparaison avec ce qui se fait ailleurs. Il habilite ceux qui exercent cette surveillance à remettre en question les décisions organisationnelles et exige de changer afin d'assurer la pérennité de l'organisation. Il prend souvent la forme d'efforts relatifs à de l'externalisation, de l'aplatissement des structures, de la rationalisation, bref à diverses formes de correctifs organisationnels visant à remettre l'organisation dans une position plus favorable.

Ce changement donne souvent lieu à des stratégies dites « politiques » où s'affrontent des intérêts divergents sur la légitimité des décisions et l'investissement des ressources organisationnelles aux yeux des ayants droits (actionnaires ou mandatés) de l'organisation. Généralement, ce changement est entrepris rapidement, de façon relativement autocratique et prend la forme de restructuration visant une réallocation des responsabilités organisationnelles. Changer de cette façon s'avère risqué parce que les choix à court terme peuvent constituer une menace pour l'intégrité même de l'organisation.

Enfin, un quatrième type de transformation, nommé « redéploiement », a trait aux efforts organisationnels pour faire évoluer son offre de services selon les besoins de sa clientèle et de sa situation concurrentielle. Ce changement apparaît lorsque l'organisation prend conscience que son environnement d'affaires se transforme, que sa clientèle se modifie, que sa concurrence progresse, bref que les divers indices de satisfaction des clients se détériorent. L'organisation s'interroge alors sur les moyens à déployer pour raffermir son lien client et, par voie de conséquence, la pertinence de son action. Ce changement mise sur le positionnement de l'organisation et vise à accroître la pertinence des services offerts relativement à la satisfaction des clients.

Ce type de transformation prend souvent un caractère opportuniste. L'organisation s'interroge alors sur la possibilité de créer des alliances (fusions, acquisitions, partenariats) avec des pairs qui semblent plus proches de ses clients. Elle explore la possibilité d'accentuer l'autonomie de ses points de services, d'en diversifier ou d'en concentrer l'offre afin de se rapprocher des besoins réels de ses clients. En somme, l'organisation

devient perméable aux diverses formules susceptibles de fidéliser sa clientèle. Diverses stratégies dites « évolutionnistes » ou « situationnistes » visent à mieux comprendre l'environnement d'affaires et à explorer différents scénarios pour développer éventuellement des capacités nouvelles ou régénérer le lien client. Cette façon de changer se révèle malaisée, car elle doit traiter avec un niveau d'incertitude élevé et elle cherche à donner un sens à une conjoncture pas toujours clairement comprise.

Cette typologie de transformation témoigne que divers objets de changement nécessitent la mise en place de stratégies différentes. En outre, ces stratégies sont difficilement applicables en même temps, car elles se fondent souvent sur des prémisses contradictoires, voire paradoxales. Ainsi, alors que le réaligement est souvent un changement à caractère autocratique, où un cercle restreint de décideurs cherche à éviter une situation dangereuse ou à dégager une valeur ajoutée à court terme, le renouvellement épouse nécessairement un caractère démocratique et doit impliquer le plus grand nombre d'acteurs concernés pour produire, à plus long terme, le changement de culture souhaité.

De même, il s'avère difficile de mener simultanément un réaménagement et un redéploiement, car dans une certaine mesure la modification d'un paramètre nécessite une certaine stabilité de l'autre. Ainsi, on ne peut facilement revoir son offre de services sans bien connaître la capacité de ses processus d'affaires à satisfaire les nouvelles exigences et, inversement, on ne peut mettre en branle une réingénierie de ses processus d'affaires sans avoir au préalable stabilisé sa compréhension des clientèles à desservir.

On pourrait en déduire qu'une transformation bien gérée devrait se faire de façon séquencée sur un seul objet à la fois, dans le respect de la mise en œuvre de démarches cohérentes. Or, la réalité est fort différente. Il est évident que ces divers types de changement se déroulent simultanément et ne peuvent être simplement traités de façon indépendante. Tout comme dans les leçons précédentes, la recherche empirique met donc en lumière des constats difficiles à intégrer aux pratiques des décideurs. Il apparaît laborieux de formuler des prescriptions qui réconcilient à la fois les observations des chercheurs avec les impératifs de praticiens responsables de transformations majeures.

■ 2^E LEÇON : INTERVENIR EN SITUATION DE CHANGEMENT NÉCESSITE UNE ANALYSE CONTEXTUELLE, SYSTÉMIQUE ET ÉPISODIQUE

Une observation qui s'impose tient au paradoxe sous-jacent aux deux documentations abordées précédemment. Il apparaît de plus en plus clairement que les modèles normatifs cherchant à décrire un *one best way* susceptibles de s'appliquer indistinctement à toutes situations n'ont plus la cote, que l'arrivée d'un « visionnaire » capable de révolutionner une organisation déficiente tient de l'anecdote et n'est en rien confirmé par une analyse rigoureuse. Au contraire, nombre d'auteurs documentent le caractère hautement contextuel de transformations réussies. On reconnaît l'importance d'une connaissance intime de l'environnement d'affaires, d'une analyse fine des enjeux à traiter et d'une capacité à impliquer les parties prenantes à cette situation⁷. Comme le mentionnent Fixsen et ses collaborateurs (2005), la recherche sur la gestion de la complexité met en lumière qu'aucune variable n'explique à elle seule le succès d'une mise en œuvre de changement. On doit reconnaître que le résultat est un effet d'interaction ; chaque variable est en quelque sorte « gagée » et il s'agit d'un « investissement incertain », compte tenu des capacités à changer existantes et des intentions des acteurs impliqués.

En outre, comme le soulignait si habilement Mintzberg (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999) en rappelant les propos de Jim Clemmer : « La gestion du changement est une contradiction en soi. » Il est futile de croire que l'on peut soumettre un phénomène aussi insidieux et chaotique à une méthodologie rigoureuse en croyant ainsi contrôler tous les aléas d'un bouleversement de situation. Au mieux, on peut reconnaître le caractère « épisodique » d'une transformation et chercher à progresser à travers des épisodes où l'on traite de façon mieux intégrée une conjoncture particulière. Dans le même ordre d'idées, Langley et Denis (2006) militent en faveur d'une perspective situationniste et illustrent bien le caractère dynamique, endogène et asymétrique de tout effort de changement.

Enfin, malgré la pléthore de recherches sur les « conditions gagnantes⁸ » d'un changement réussi (Rondeau, 1994), on constate que ces conditions sont souvent des résultantes qui apparaissent à plus ou moins long terme comme la conséquence naturelle d'un bon fonctionnement de l'organisation et ne peuvent être reproduites facilement à court terme pour corriger une trajectoire déficiente. Il ne faut pas s'attendre non plus à ce qu'une action dirigée produise un résultat systémique. Il est clair que la transformation organisationnelle doit se déployer dans le temps et dans le respect des équilibres en présence.

Pour paraphraser Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) : « ... tout changement porte sur la culture, les modes de fonctionnement, les habitudes et les compétences à long terme. Ce sont ces éléments qu'il faut améliorer en premier lieu, avant que le changement le rende nécessaire » (p. 122). En d'autres termes, le changement ne résulte pas simplement de l'émergence de « conditions gagnantes », mais beaucoup plus de la mobilisation de capacités organisationnelles nouvelles, qui rendent possible l'émergence d'actions jusque-là ignorées.

■ 3^E LEÇON : ÉVOLUER D'UNE « GESTION DU CHANGEMENT » VERS UNE « CAPACITÉ À CHANGER »

Cette réflexion de Mintzberg porte en germe des découvertes plus récentes en matière de gestion du changement : l'importance de développer la capacité à changer. Dans ses travaux théoriques sur la question, Demers (1999) a clairement mis en évidence comment les théories en changement organisationnel ont évolué au cours des 40 dernières années et comment cette évolution oblige à revoir les façons de faire lors de la mise en œuvre du changement. En effet, les modèles plus récents mettent l'accent non pas sur la conduite du changement lui-même, mais davantage sur le déploiement de capacités organisationnelles rendant l'organisation en mesure de réagir plus adéquatement à un bouleversement de son environnement.

⁷ Dans le présent numéro, l'article de François Pichault traite de l'importance de développer une perspective « contextualiste » du changement.

⁸ Le texte d'Yves-Chantal Gagnon dans la présente revue rappelle d'ailleurs que nombre de recherches semblables ont identifié des « facteurs critiques » au succès de l'implantation d'une nouvelle technologie.

En d'autres termes, le phénomène du changement semble être mieux décrit en tant que processus d'apprentissage ou d'évolution. L'organisation ne se comporte pas comme une mécanique amenée à s'ajuster grâce à une direction éclairée qui détermine la meilleure orientation à prendre, mais semble mieux décrite par des modèles illustrant un système organique qui doit concevoir de nouvelles capacités pour faire face aux défis émergents. Comme le souligne Demers: «...le changement est inscrit dans le fonctionnement même de l'entreprise [...] la véritable révolution qu'amènent les approches actuelles, c'est de mettre l'accent sur l'action collective» (Demers, 1999, p. 138).

Ces nouvelles capacités visent non seulement l'accès à de meilleurs outils de gestion pour raffiner la compréhension de l'environnement d'affaires, mais aussi un partage plus fin de cette information afin que le changement puisse être absorbé par les diverses parties de l'organisation. En somme, développer la capacité à changer, c'est s'assurer que toute l'organisation devient perméable au changement, que les divers acteurs organisationnels sont en mesure d'accéder aux compétences, aux outils et aux ressources permettant au changement de prendre racine.

■ 4^e LEÇON : ARTICULER LA CAPACITÉ À CHANGER SELON LES DIVERSES LOGIQUES DE L'ACTION ORGANISÉE

Les travaux réalisés au Centre d'études en transformation des organisations (Rondeau, Croteau et Luc, 2005; Bernier, Bareil et Rondeau, 2003) ont mis en lumière l'importance d'articuler la mise en œuvre du changement en tenant compte des diverses «logiques de l'action organisée», selon l'expression de Bernoux (2004). Dans le même ordre d'idées, Fixsen et ses collaborateurs (2005) reconnaissent diverses catégories de mise en œuvre ayant chacune leur valeur propre. La logique «stratégique» constitue la première logique d'action organisationnelle à considérer. C'est dans cette perspective que s'articule l'intention organisationnelle: ce que l'organisation «veut» faire. La capacité à changer est fondée sur une maîtrise toujours plus fine des enjeux de l'environnement d'affaires et de son positionnement dans cet environnement en même temps qu'un partage toujours

plus raffiné de ses enjeux entre toutes les parties prenantes, tant internes qu'externes à ce changement.

Développer cette capacité nécessite non seulement de déployer des moyens d'accéder à ces connaissances critiques afin de raffiner ces intentions stratégiques, mais également de les partager au sein des multiples forums concernés. Cela touche tant l'organisation elle-même afin de faire évoluer les orientations et les infrastructures organisationnelles, que l'environnement d'affaires pour le rendre plus perméable aux intentions élaborées. Toutefois, il faut comprendre que les capacités liées à ce seul palier d'action sont insuffisantes pour produire des changements significatifs. Comme le notent Fixsen et ses collaborateurs (2005), on réfère souvent à ce niveau en parlant de «*paper implementation*» parce que la mise en œuvre s'arrête à la prise de décision. En d'autres termes, l'appareil stratégique croit souvent que l'adoption d'une nouvelle orientation accompagnée d'un ajustement structurel ou de diverses réactualisations de processus sera suffisante pour produire un changement. C'est sans compter sur l'inertie des systèmes à laquelle on se heurte.

La logique «fonctionnelle» constitue la seconde logique d'action à prendre en compte. Pour prendre effet, le changement doit s'inscrire dans les processus organisationnels: ce que l'organisation «peut» faire. À ce stade, la capacité à changer est fondée sur une mise à niveau des systèmes et des méthodes existants, sur un développement de compétences et d'outils toujours plus efficaces pour produire les résultats escomptés. Développer cette capacité signifie accéder aux meilleures formules et les transférer dans ses propres processus et apporter les modifications nécessaires à ses structures et à ses systèmes.

Fixsen et ses collaborateurs (2005) parlent ici de «*process implementation*» et ils soulignent à quel point le déploiement de nouvelles procédures de travail entraîne des efforts en matière de formation, de supervision, d'information ou d'évaluation. Modifier des systèmes exige aussi de changer en continuant d'être performant. Il est rare en effet que l'on ait le loisir de faire table rase des systèmes existants pour faire place aux nouvelles formules et l'on doit alors faire face à l'incohérence de la superposition des systèmes. Dès lors, il arrive que l'urgence d'agir

ait préséance sur l'importance de changer et provoque une régression vers des façons de travailler plus conformes aux habitudes longuement ancrées. Ainsi, le changement fonctionnel devient purement didactique, car il sert essentiellement à promouvoir de nouvelles pratiques sans changer réellement les comportements, à l'instar de ce que soulignaient Beer, Eisenstat et Spector (1990) qui ont décrié ce type de transformation comme « *the fallacy of programmatic change* ».

Le troisième aspect a trait à la logique « opérationnelle » de l'action organisationnelle, c'est-à-dire à l'ensemble des comportements adoptés par les acteurs : ce que l'organisation « fait » réellement. Dans ce cas, construire une capacité à changer signifie voir émerger des dispositions positives à l'égard de l'adoption de nouveaux rôles, de nouvelles responsabilités et de nouvelles relations entre les acteurs du système de façon à traduire en action le changement souhaité et à rendre le résultat observable par le client. Ces dispositions concernent à la fois la reconnaissance du besoin de changement et la modification réelle

des habitudes de travail en regard d'un modèle d'action que l'on juge supérieur. Mettre en œuvre un changement sur le plan opérationnel nécessite de tenir compte de multiples enjeux humains liés aux préoccupations des destinataires du changement⁹. Cela implique d'avoir conscience des difficultés et des incertitudes qu'entraîne le fait de changer et de composer avec elles. Fixsen et ses collègues (2005) parlent ici de « *performance implementation* » en rappelant que ce type de changement s'observe à travers son résultat par le client final et dans l'appropriation observée par les acteurs concernés.

■ 5^E LEÇON : TRAITER SIMULTANÉMENT D'ENJEUX POURTANT FORT DISTINCTS

Une recension des enjeux les plus importants à considérer dans la mise en œuvre de changements majeurs met en lumière trois grandes catégories d'enjeux distincts, mais complémentaires. La prochaine figure présente ces enjeux et leur articulation en regard des diverses logiques de l'action organisée.

FIGURE 2 : LES ENJEUX DU CHANGEMENT SELON LES LOGIQUES DE L'ACTION ORGANISÉE

		LES ENJEUX DU CHANGEMENT		
		LÉGITIMATION (émotif)	RÉALISATION (cognitif)	APPROPRIATION (comportemental)
LOGIQUES D'ACTION	STRATÉGIQUE (intention des acteurs) <i>Perspective directionnelle</i>	VISION Changement important Parrain engagé Partenaires impliqués	PILOTAGE Structure de pilotage crédible	INTÉRÊT Conditions incitatives Retombées valables
	FONCTIONNELLE (nature des systèmes) <i>Perspective structurelle</i>	MODÈLE Déficiences établies Orientation documentée	CAPACITÉ Ressources, démarche et compétences adéquates	APPRENTISSAGE Expérimentations et prises de conscience appropriées
	OPÉRATIONNELLE (pratiques adoptées) <i>Perspective culturelle</i>	COMMUNICATION Information adéquate Adhésion soutenue	EFFORT Disponibilités et collaborations appropriées	PROGRESSION Amélioration continue Mesure de résultats

La première catégorie d'enjeux concerne la « légitimation » du changement aux yeux des différents acteurs concernés. Presque tous les auteurs en changement organisationnel associent le succès d'un changement

majeur à la présence d'une vision claire et puissante des orientations mises de l'avant, d'un discours articulé et largement partagé au sein de l'organisation mais aussi à l'externe, d'un « parrain » puissant et perçu

⁹ Les articles de Patrick Gilbert et de Céline Bareil élaborent longuement sur ces aspects dans le présent numéro.

comme légitime pour conduire le changement en question. La documentation sur le changement souligne systématiquement l'importance d'une communication soutenue, d'un partage d'information pertinente, significative, consistante entre les divers acteurs par rapport au changement en cours. En somme, tous ces écrits rappellent que la légitimation du changement constitue la condition première d'une démarche articulée de transformation.

À l'instar de Lewin (1947), souvent considéré comme le père de la connaissance moderne en changement, on reconnaît que tout changement doit d'abord démarrer par une forme de « dé cristallisation » de la situation. Cela signifie qu'il faut expliquer en quoi le mode de fonctionnement actuel est insatisfaisant et en quoi les solutions proposées sont supérieures de façon à sensibiliser les personnes touchées et à générer un engagement envers les objectifs poursuivis par ce changement. Il apparaît que cette légitimation tient non seulement à la qualité du message, mais également à la crédibilité attribuée au porteur du message.

Mener le processus de légitimation du changement nécessite donc, en premier lieu au point de vue de la stratégie, de développer une vision qui met en lumière l'importance du changement. Cette vision aura avantage à être parrainée par un acteur dont la légitimité même ne peut être contestée et à inclure les divers partenaires concernés par ce projet. Mais cette légitimation ne s'arrête pas au discours. Sur le plan fonctionnel, elle se construit à mesure que se révèlent les déficiences à corriger et que se précise le modèle d'action à adopter. Enfin, sur le plan opérationnel, c'est à travers une communication soutenue et bidirectionnelle que se construira la véritable légitimité du changement. Elle se mesurera au niveau d'adhésion observé chez les acteurs organisationnels. C'est dans les pratiques adoptées que s'observera l'engagement émotif suscité par le projet mis de l'avant.

La seconde catégorie d'enjeux touche la « réalisation » même du changement. La littérature sur la question traite de l'importance de se doter d'une stratégie de déploiement de type « changement planifié » apte à parer tous les aléas d'un bouleversement chaotique. On souhaite généralement la présence d'un « champion » à la fois fort, convaincu et disponible. On valorise la mise en place d'une structure de pilotage

regroupant à la fois les personnes les plus compétentes et les plus à même d'influencer l'avènement du changement au sein de l'organisation. On élabore longuement sur les méthodes à utiliser et les ressources à mobiliser pour réussir l'implantation. On insiste sur le développement de capacités nouvelles au sein du personnel par la formation, la clarification des nouveaux rôles et des nouvelles responsabilités. On rappelle l'importance de mesurer la progression du changement et d'en revoir périodiquement le déroulement.

De fait, c'est probablement autour de cet enjeu de réalisation du changement que le besoin d'accroître les capacités organisationnelles a été le mieux documenté. Alors que Lewin (1947) insistait surtout sur le besoin d'accentuer les compétences individuelles et le soutien organisationnel, les travaux plus récents, notamment ceux issus du domaine de la gestion de projet, ont examiné les multiples capacités organisationnelles liées à la mise en œuvre contrôlée de tout changement majeur. Toutefois, l'effet pervers de l'attention portée à la gestion de projet a été de croire que cette formule pouvait traiter tous les enjeux du changement. Et malgré la sophistication des méthodes déployées, on demeure encore aujourd'hui avec des taux d'échec ou de demi-succès très élevés.

Stratégiquement parlant, la réalisation d'un changement majeur requiert donc la mise en place d'une structure de pilotage crédible chargée d'opérationnaliser les intentions stratégiques. Toutefois, les constats les plus importants à cet effet montrent que c'est sur le plan fonctionnel, dans le développement de capacités organisationnelles nouvelles ou dans la maturation des capacités existantes (Saint-Amant et Renard, 2004), que l'organisation réussit à « accueillir » le changement. Du côté de l'opérationnel, cela signifie qu'un changement réussi est rarement lié à la seule volonté des acteurs concernés, mais bien à un lent effort pour amener l'apparition de comportements nouveaux, parce que l'on a les connaissances, les habiletés, les disponibilités, les ressources et les collaborations nécessaires pour agir.

La troisième catégorie d'enjeux est probablement la plus importante, mais sans doute la plus difficile à traiter. Elle a trait à l'« appropriation » du changement par les individus. C'est la conséquence souhaitée par tout gestionnaire de changement : que l'on cesse de

parler de changement, mais que les nouvelles façons de faire deviennent la norme de fonctionnement au sein de l'organisation. Deux types de littérature s'intéressent à ce phénomène. La première, issue de la recherche en sciences du comportement appliquée à l'organisation, considère l'appropriation sous l'angle des personnes appelées à changer et cherche à comprendre les caractéristiques ou les conditions qui facilitent ou qui inhibent l'adoption du changement (Boffo, 2005). Dans cette perspective, on trouve nombre d'ouvrages centrés sur la dynamique du changement personnel et qui nomment la difficulté à implanter un changement sous le vocable de « résistance au changement¹⁰ ». Dans le même ordre d'idées, les courants de pensée issus du « développement organisationnel » prônent à leur tour plusieurs interventions de type psycho-sociales mettant l'accent sur la participation des employés comme source principale de leur engagement envers les objectifs poursuivis.

Le second type de documentation provient plutôt de la recherche en management et considère l'appropriation sous l'angle des efforts organisationnels à déployer pour installer le changement. Nombreux sont les auteurs qui utilisent les termes de consolidation ou d'institutionnalisation du changement (Kotter, 1996; Beer, Eisenstat et Spector, 1990) pour décrire cette démarche. À son époque, Lewin (1947) insistait sur l'importance de la « recristallisation » de l'organisation, c'est-à-dire l'intégration du changement dans les opérations et la gestion quotidienne.

En ce qui a trait à la stratégie, l'effort d'appropriation nécessite une compréhension fine de la situation dans laquelle évoluent les destinataires du changement afin de susciter chez eux un intérêt à changer. Cela implique de créer des conditions incitatives au changement pour développer une masse critique d'acteurs capables d'anticiper des retombées favorables du changement et d'agir comme « porteurs » aux yeux de leurs pairs. Toutefois, cet effort doit être complété au niveau fonctionnel par des expérimentations qui tiennent compte des contraintes actuelles de la situation à changer. Les acteurs concernés sont alors en mesure de prendre conscience des exigences du changement et de les articuler dans un schéma d'action réaliste.

En d'autres termes, l'appropriation se construit dans la mesure où des apprentissages sont possibles. Il faut bien concevoir que la mise en place du changement se heurtera aux inerties intrinsèques du système existant et aux habitudes acquises des acteurs. En outre, les situations d'urgence provoqueront fréquemment une régression vers des façons de faire plus confortables et ralentiront l'enracinement des nouvelles pratiques. Sur le plan opérationnel, favoriser l'appropriation nécessite de mettre au point une démarche d'amélioration continue selon laquelle les destinataires sont en mesure d'apprécier leur propre progression. Ils s'approprient le changement lorsque celui-ci donne un sens nouveau à ce qu'ils font en les habilitant encore mieux à accomplir leur travail (Boffo, 2005).

■ CONCLUSION

Comment dès lors tirer partie de ces apprentissages? Comment enclencher une transformation majeure en tenant compte de l'évolution de la pensée en gestion du changement? Certes, comme le souhaitaient déjà Miller, Greenwood et Hinings (1999), le transfert de la connaissance à la pratique ne peut se produire qu'à travers de lentes collaborations entre ces deux univers trop souvent séparés que sont le monde universitaire et celui des organisations. Mais pour autant, certains préceptes peuvent d'ores et déjà être formulés avec confiance.

Tout d'abord, il devient de plus en plus évident qu'une transformation majeure mérite la mise en place d'une démarche de gestion distincte de la conduite des affaires courantes de l'organisation. Autrement dit, les acteurs stratégiques faisant face à un changement majeur ont intérêt à constituer un mécanisme de pilotage qui puisse agir aux divers niveaux de l'action organisationnelle dans l'esprit de faire évoluer cette organisation vers ce qu'elle doit devenir.

En second lieu, il est tout aussi manifeste que cet esprit d'évolution tranche profondément avec l'idée de changement radical. Il est bien possible que le résultat final soit une mutation profonde de l'organisation, mais la démarche qui y conduit ressemble de plus en plus à une acquisition systématique et réfléchie

¹⁰ Le texte de Céline Bareil examine longuement cet aspect dans le présent numéro.

de capacités nouvelles susceptibles de supporter les visées à l'origine de cette transformation.

Troisièmement, il nous faut convenir qu'une telle démarche ne pourra être conduite candidement à l'aide d'une stratégie unique et bien orchestrée. Tout changement majeur appelle des enjeux multiples, maintes parties prenantes, des systèmes complexes et interreliés qui rendent caduque la pensée magique du plan intégré. Certes, cela ne signifie pas qu'il faille abandonner la planification détaillée, mais il s'avère illusoire de croire que l'on peut tout contrôler, tout prévoir, et réussir à maintenir l'univers stable durant cette période. Au mieux, cette transformation évoluera en respectant des épisodes plus systématiques, mais elle sera soumise à des périodes de réévaluation et de recentrage du changement en cours.

Enfin, les transformations continueront de se faire dans l'incohérence, l'incertitude et le paradoxe. Une meilleure gestion du changement implique donc de s'équiper pour faire face à cette réalité plutôt que de la nier ou de la sous-estimer. Les diverses logiques de l'action organisée continueront de prévaloir simultanément et c'est en faisant confiance à l'intelligence des acteurs organisationnels et à leur capacité à donner du sens à l'incohérence apparente que toute transformation pourra avancer. Comme tout changement de structure, de système, de valeur ou d'identité se produit plutôt par superposition que par substitution, c'est dans le tissu organisationnel qu'on observera l'évolution des pratiques porteuses de la véritable transformation.

BIBLIOGRAPHIE

- Beer, M., R. Eisenstat et B. Spector (1990). « Why Change Programs don't Produce Change », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 6, p. 158-166.
- Bernier, C., C. Bareil et A. Rondeau (2003). « Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux », *Gestion*, vol. 27, n° 4, p. 24-33.
- Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil.
- Boffo, C. (2005). *L'évolution des pratiques individuelles d'utilisation d'un système ERP : comment se fait l'appropriation d'un changement technologique*, thèse de doctorat, Montréal, HEC Montréal.
- Demers, C. (1999). « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », *Gestion*, vol. 24 n° 3, p. 131-139.
- Denis, J.-L. et F. Champagne (1990). « Pour comprendre le changement dans les organisations », *Gestion*, vol. 15, n° 1, p. 44-55.
- Fixsen, D. L. et autres (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*, Tampa, University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network.
- Hafsi, T., F. Séguin et J. M. Toulouse (2002). « Une typologie des transformations stratégiques », dans R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc (dir.), *Transformer l'organisation : la gestion stratégique du changement*, Montréal, *Gestion*, coll. Racines du savoir, p. 8-14.
- Kaplan, R. S. et D. P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kezar, A. J. (2001). « Understanding and Facilitating Change in the 21st Century: Recent Research and Conceptualizations » *ASHE-ERIC Higher Education Report*, vol. 28, n° 4, Jossey-Bass.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press.
- Langley, A. et J.-L. Denis (2006). « Neglected Dimensions of Organizational Change: Towards a Situated View », dans R. Lines, I. G. Stensaker et A. Langley (dir.), *New Perspectives on Organizational Change and Learning*, Bergen, Fagbokforlaget, p. 136-161.
- Lewin, K. (1947). « Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change », *Human Relations*, vol. 1, n° 1, p. 5-41.
- Miller, D., R. Greenwood et B. Hinings (1999). « Miser sur le chaos créateur ou évoluer dans la continuité : le schisme entre les perspectives normative et universitaire du changement organisationnel », *Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 158-164.

- Mintzberg, H., B. Ahlstrand et J. Lampel (1999). «Transformer l'entreprise», *Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 122-131.
- Rondeau, A. (1994). *La transformation organisationnelle: ce qui en influence la réussite*, Montréal, HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations, cahier de recherche.
- Rondeau, A., A.-M. Croteau et D. Luc (2005). «Une appréciation empirique des enjeux technologiques et de transformation liés au déploiement de l'administration électronique au Québec», *Systèmes d'information et management*, vol. 10, n° 1, p. 63-76.
- Saint-Amant, G. E. et L. Renard (2004). «Premier référentiel de connaissances associées aux capacités organisationnelles», *Management International*, vol. 9, n° 1, p. 49-68.
- Van de Ven, A. H. et M. S. Poole (1995). «Explaining Development and Change in Organizations», *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 510-540.