

De la gestion du changement à la capacité de changer.

L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui

Christiane Demers

Quiconque s'est intéressé au changement organisationnel au cours des dernières années n'a pu que constater la quantité phénoménale d'articles et de livres consacrés à ce sujet. Un survol de cette documentation donne l'impression d'une grande fragmentation, à cause de la diversité du vocabulaire et des modèles employés, mais suscite également un sentiment de déjà vu, car sous des mots différents se cachent souvent des notions très apparentées. Cet article tente de mettre un peu d'ordre dans ce vaste corpus de recherche; son objectif est de présenter les principales théories sur le changement organisationnel et stratégique dans une perspective historique.

Il est intéressant de regarder l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel car une telle démarche permet de voir les liens entre la transformation de l'environnement et les modifications importantes que la pensée sur le changement a connues au fil du temps. Cette approche permet également de voir que les écoles de pensée supposément nouvelles sont en fait profondément enracinées dans le passé. En nous éclairant sur les relations qui existent entre les différentes théories, elle nous aide à mieux les comprendre et à nous situer par rapport à elles en tant que praticiens. En effet, comme chaque grand courant de pensée soulève des questions différentes pour la pratique, un tel survol permet au gestionnaire de réfléchir à la pertinence des interrogations qui guident son action.

Pour simplifier la présentation, nous découperons la recherche en trois

grandes périodes. La première, débutant après la Seconde Guerre mondiale, insiste sur la croissance et l'adaptation. La seconde, qui se développe à la fin des années 70, est davantage préoccupée par la mort et la transformation organisationnelles. Enfin, la période actuelle, qui commence à la fin des années 80, a comme thèmes principaux l'apprentissage et l'évolution. Ce découpage permet de voir que derrière l'apparente fragmentation des écrits sur le changement dans les organisations, deux visions fort différentes se cachent. La première met l'accent sur la gestion du changement organisationnel, tandis que la seconde traite de la gestion de la capacité à changer des organisations.

Dans les pages qui suivent, nous présenterons chaque période en décrivant brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne. Ensuite, pour chacune des périodes, nous décrirons les principales perspectives théoriques en mettant en relief la façon dont elles répondent aux questions suivantes : pourquoi les organisations changent-elles (ou les organisations changent-elles vraiment, et pourquoi?); qu'est-ce que le changement organisationnel (ou qu'est-ce qui change?); comment les organisations changent-elles? Enfin, la contribution de la recherche de chaque période pour la pratique sera discutée.

PREMIÈRE PÉRIODE : CROISSANCE ET ADAPTATION

Les années glorieuses d'après-guerre sont caractérisées par une

croissance phénoménale et une grande stabilité économique qui se poursuivent jusqu'au milieu des années 70. Socialement et politiquement, cette période est celle où les préoccupations pour les droits de l'homme et la démocratie prennent la première place en Occident, sans doute en réaction aux tragédies qui ont accompagné la Seconde Guerre mondiale. C'est l'époque de la contre-culture, de mai 68. La libéralisation des mœurs combinée à l'abondance créent le sentiment que tout est possible.

Durant cette période, le changement organisationnel est défini en termes de développement organisationnel, de croissance (Starbuck, 1965) et d'adaptation (Thompson, 1967). L'impression qui se dégage du courant dominant dans la recherche est que changement est synonyme de progrès. Le changement est conçu comme un processus graduel de développement induit par la nature même de l'organisation. Cette adaptation progressive est menée par un dirigeant rationnel, en réaction à un environnement relativement prévisible et, somme toute, favorable. L'organisation est vue comme un système en équilibre où l'accent est mis sur la structure et sur les systèmes formels. L'image de l'organisation qui est véhiculée est celle d'un ensemble modulaire comparable à un jeu de Lego, qu'il est possible de remodeler en ajoutant ou en déplaçant des blocs. Dans cette vision, l'organisation est un instrument malléable entre les mains des dirigeants. Les approches qui sont les plus représentatives de cette époque sont les théories de la

croissance (Haire, 1959; Penrose, 1959), la théorie du cycle de vie (Moore, 1959; Whyte, 1961), la théorie de la contingence (Burns, Stalker, 1961; Thompson, 1967) et le développement organisationnel (Chin, Benne, 1990; Bennis, 1969).

Les théories de la croissance telles que celle de Penrose (1959) font de celle-ci une tendance naturelle des organisations qui s'explique par la quête continue des gestionnaires pour la maximisation des profits. Dans cette perspective, la croissance est dépendante de la disponibilité des ressources managériales et l'accent est mis sur l'augmentation graduelle de la taille de l'organisation et sur les modifications que cette augmentation fait subir à la structure organisationnelle. Le changement organisationnel équivaut donc à une complexification du fonctionnement organisationnel, mais le processus qui mène à ce résultat n'est pas analysé. Les théoriciens du cycle de vie se sont aussi intéressés à l'évolution de la structure organisationnelle. S'inspirant de la métaphore biologique, ils conçoivent l'organisation comme un organisme vivant, et la croissance comme un phénomène naturel correspondant à sa logique interne. L'organisation se différencie et se complexifie graduellement, passant du stade entrepreneurial, où elle est simple et centralisée, au stade de maturité où elle est décentralisée et diversifiée. Le changement est donc progressif, même si le passage d'une étape à une autre peut être difficile. Le rôle du dirigeant est justement de faciliter cette transition, mais celle-ci n'est pas étudiée. Fait à noter, le vieillissement (ou le déclin) et la mort de l'organisation ne font pas partie des étapes du cycle de vie à cette époque¹.

La théorie de la contingence, qui a vu le jour dans les années 60 et a connu son apogée au début des années 70, est en fait une théorie de l'adaptation. En effet, selon cette théorie qui conçoit l'organisation comme un système ouvert, la survie et la performance organisationnelles dépendent de la cohérence entre les caractéristiques d'un environnement donné et les caractéristiques de l'organisation. Dans cette perspective, le rôle du dirigeant est d'adapter l'organisation (sa stratégie, ses structures et ses sys-

tèmes) aux exigences de l'environnement. Par exemple, un environnement stable nécessitera une structure centralisée et bureaucratique où règne l'efficacité, tandis qu'un environnement turbulent exigera une structure décentralisée et flexible qui favorise l'innovation. Compte tenu des modifications dans l'environnement, le dirigeant doit donc graduellement et continuellement ajuster son organisation. Cependant, à l'exception des célèbres études de Chandler (1962) sur DuPont, Sears & Roebuck, Standard Oil et General Motors, qui décrivent en détail le passage de ces organisations de la structure fonctionnelle à la structure multidivisionnelle, ces travaux ne traitent pas du processus de changement de façon explicite.

Le développement organisationnel, qui a émergé durant cette période, est l'approche qui est la plus directement identifiée au changement organisationnel dans l'esprit des gens. Toutefois, les écrits sur ce sujet ont un statut particulier dans le domaine parce qu'ils sont normatifs plutôt que descriptifs. Alors que les autres approches dont il est question dans ce texte tentent de comprendre pourquoi et comment se fait le changement organisationnel, la recherche sur le développement organisationnel (ou changement planifié) s'intéresse davantage à développer des modèles qui expliquent pourquoi et comment le changement organisationnel «devrait» se faire. Cette approche propose en fait des modèles d'intervention plutôt que des théories du changement. En accord avec les tendances des années 60, elle présente une conception de l'évolution organisationnelle propre à l'école des relations humaines (Mayo, Lewin, McGregor, etc.), c'est-à-dire basée sur des valeurs de participation et de consensus. Dans cette perspective, les initiatives de changement planifiées par la direction visent à améliorer graduellement la qualité de vie organisationnelle, la satisfaction des employés devant mener à une meilleure performance organisationnelle. Toutefois, il n'y a eu que peu d'études systématiques de ces initiatives de changement et de leurs résultats (Boucher, 1995).

En résumé, la recherche de cette période est caractérisée par une conception positive du changement

organisationnel, celui-ci étant associé au progrès, à la croissance et au développement des organisations. Le processus de changement implicite dans ces théories est essentiellement graduel et continu. Le courant dominant de cette époque adopte une vision rationaliste et volontariste du changement, qui est conçu comme une réponse intentionnelle des dirigeants aux exigences internes et/ou externes. L'image de l'organisation qui est véhiculée par la majorité des auteurs est celle d'un instrument contrôlé par les dirigeants. Ceux-ci peuvent ajuster la stratégie, la structure et les systèmes de façon graduelle afin de les adapter à la croissance dans un environnement relativement prévisible. Toutefois, il n'y a eu que très peu d'études décrivant le processus de changement lui-même.

Finalement, les approches de cette période se sont beaucoup plus intéressées au «quoi», c'est-à-dire aux structures, aux systèmes et aux stratégies qui changent, qu'au «comment», c'est-à-dire à la dynamique du changement. Le changement y est essentiellement défini comme une différence, par exemple entre la structure bureaucratique et la structure organique, et on évalue son efficacité par son influence sur la performance. Bien qu'elles supposent un processus graduel et continu de changement, ces théories n'en ont pas décrit les particularités.

Leur utilité pour la pratique est surtout au niveau de la formulation. En effet, elles aident à répondre à la question : que change-t-on pour réussir? Elles fournissent des typologies associant environnement, structure et stratégie en fonction de leur cohérence. L'entreprise typique de cette époque poursuit une stratégie de croissance, soit par expansion géographique soit par diversification, et doit éventuellement adapter sa structure à la complexité de ses opérations. Dans la foulée des pionnières telles les DuPont et GM, dans les années 50, les plus

Christiane Demers est professeure à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal.

grandes multinationales diversifiées passent de la structure fonctionnelle à la structure multidivisionnelle (Chandler, 1962). Au Québec, Hydro-Québec, suite à la nationalisation de 1963 qui en fait un monopole provincial et double la taille de ses opérations, adopte une structure fonctionnelle par régions pour être efficace dans un contexte de forte croissance (Hafsi, Demers, 1989). En un sens, la perspective de la recherche de cette période est celle d'un observateur qui voit le changement de l'extérieur. Elle s'apparente par exemple au point de vue du consultant qui, en comparant l'entreprise à ses concurrentes, peut faire un diagnostic et des recommandations sur le type de changement à entreprendre.

La principale exception dans ce courant dominant est le développement organisationnel, qui s'intéresse au «comment» et propose des stratégies d'intervention. Cependant, les changements discutés à cette époque par cette approche sont relativement modestes dans leur envergure et touchent surtout la base de l'organisation, notamment l'équipe de travail, avec une attention particulière aux cadres de premier niveau.

Avant de passer à la période suivante, il faut mentionner l'existence d'un courant alternatif parce qu'il a des influences sur les développements plus récents. Il se distingue de la perspective dominante, non pas par sa conception du processus de changement qui, là encore, est vu comme essentiellement graduel et continu, mais par sa vision du rôle des dirigeants dans le changement. Pour les tenants de la théorie behaviorale de la firme (Cyert, March, 1963) et de la théorie de l'incrémentalisme disjoint (Braybrooke, Lindbloom, 1963), les plus représentatifs de cette seconde perspective, l'organisation, plutôt qu'un instrument dans les mains des dirigeants, est une arène politique ou un système contraint par sa logique interne. Dans ces conditions, l'adaptation n'est pas le produit d'une démarche rationnelle planifiée par les dirigeants, mais plutôt le résultat d'un processus organisationnel émergent ou de négociations qui échappent en partie aux dirigeants.

Mais qu'elle soit planifiée ou émergente, l'adaptation est à cette époque conçue comme un processus graduel, ce qui est cohérent avec la stabilité et surtout avec la prévisibilité relatives du contexte. Comme on va le voir, cette image du changement est fortement ébranlée lors de la deuxième période.

DEUXIÈME PÉRIODE : MORT OU TRANSFORMATION

La période d'expansion et de stabilité économiques s'achève au milieu des années 70 avec une récession occasionnée, en grande partie, par la crise du pétrole de 1973. Cette période de turbulence est accentuée par une seconde crise du pétrole à la fin des années 70 et par l'arrivée en force, au début des années 80, de nouveaux concurrents sur la scène internationale. Pour la première fois depuis la Seconde Guerre mondiale, la domination économique des États-Unis est remise en question.

Le choc brutal causé par la décroissance et le succès de la concurrence asiatique provoque, d'une part, une remise en question du modèle américain. D'autre part, la récession ayant entraîné des déficits gouvernementaux importants, les questions économiques sont au cœur des débats de société. Les gouvernements se questionnent sur leurs politiques et leurs modes de fonctionnement. C'est l'époque de la libéralisation des marchés, qui conduit entre autres aux premières privatisations de sociétés d'État et aux premières restructurations des appareils gouvernementaux dans une logique de réduction des coûts et d'augmentation de la compétitivité. Alors que la période d'après-guerre était celle de la contre-culture et des droits de l'homme, celle-ci est l'ère de l'économie et de la loi du marché.

C'est durant cette période de grands bouleversements qu'émergent des théories qui définissent le changement comme processus discontinu et révolutionnaire (Allaire, Firsirotu, 1985; Hedberg, Jönsson, 1977-78). L'image qui se dégage de la recherche est que le changement est un événement dramatique, une crise dans la vie d'une organisation. Le changement est

conçu comme un processus radical de mutation mené par des dirigeants héroïques qui agissent simultanément sur la culture, la stratégie et la structure d'une organisation afin de la transformer de façon significative. Cette transformation, qui vise à repositionner l'organisation dans un environnement ayant changé de façon soudaine et imprévue, est vue comme très coûteuse et difficile à réaliser. En effet, contrairement à l'instrument malléable de la période précédente, l'organisation est maintenant conçue comme une *Gestalt*, c'est-à-dire comme une configuration fortement intégrée, dotée d'une grande force de résistance aux changements majeurs.

Les approches qui sont les plus représentatives de cette période sont l'écologie des populations (Hannan, Freeman, 1984; Singh *et al.*, 1986), l'approche configurationnelle (Miller, Friesen, 1984; Greenwood, Hinings, 1988), les théories culturelle et cognitive (Schein, 1985; Bartunek, 1984), et enfin la théorie de l'équilibre ponctué (Tushman, Romanelli, 1985).

Les théoriciens de l'écologie des populations (Hannan, Freeman, 1984) affirment que la principale cause de changement dans la nature des organisations n'est pas le renouvellement des organisations existantes, mais leur remplacement par de nouvelles organisations mieux adaptées. Selon eux, l'inertie des organisations limite considérablement l'action des dirigeants, et le processus de sélection environnementale serait le principal mécanisme de changement. Ils vont même jusqu'à dire que le changement radical mènerait plus souvent à la mort de l'organisation qu'à sa transformation. Toutefois, ces chercheurs ayant étudié des populations d'organisations, ils ne se sont pas intéressés au cas particulier des organisations, peu nombreuses, qui réussissent à se transformer.

Ce sont ces organisations qu'ont observées les auteurs qui s'intéressent au changement stratégique. Ces derniers développent la perspective configurationnelle qui remet en question la perspective d'adaptation graduelle de la période précédente (Miller, Friesen, 1984; Greenwood, Hinings, 1988). Bien qu'ils partagent avec les théoriciens de l'écologie des populations une vision de l'organisation comme configuration

fortement intégrée, ils mettent l'accent sur les actions entreprises par les dirigeants-stratèges qui arrivent à réaliser des transformations radicales ou changements d'archétype. Selon Miller et Friesen (1984), le changement radical, c'est-à-dire un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce, serait nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre. À cause du risque inhérent qu'il présente, un tel changement serait très rare et initié par les dirigeants uniquement dans des situations de crise. Les actions des dirigeants dans ce contexte seraient des décisions très visibles de niveau stratégique (fusion et acquisition, désinvestissement, diversification) et/ou organisationnel (réorganisation, *downsizing*, révision des modes de promotion et de rémunération, etc.).

L'approche du changement radical est également renforcée par les théories culturelle et cognitive, populaires dans les années 80, qui proposent une vision plus large et plus riche du changement organisationnel. Le changement n'est plus conçu comme étant uniquement stratégique et structurel, il est également culturel (Schein, 1985) et cognitif (Bartunek, 1984). Or, puisque le changement culturel et cognitif majeur est défini comme une conversion à une nouvelle vision du monde, la rupture est perçue comme inévitable (Gersick, 1991). En effet, selon les théoriciens de cette approche, toute transformation significative de nos valeurs et de nos croyances entraîne une période de discontinuité très insécurisante et douloureuse à vivre pour les individus, ce qui fait que le changement majeur serait radical par définition. Une dimension symbolique s'ajoute alors à l'action des dirigeants, qui deviennent les architectes de la vision stratégique et les leaders charismatiques qui vont donner un sens à cette vision pour qu'elle devienne réalité.

Finalement, la théorie de l'équilibre ponctué élabore une vision de l'évolution organisationnelle qui intègre la vision du changement des deux périodes. L'évolution organisationnelle serait caractérisée par de longues périodes de stabilité pendant

lesquelles le changement serait graduel et convergerait avec la direction établie. Ces périodes de convergence seraient ponctuées par de courtes périodes de crise, généralement dues à des changements dans l'environnement, durant lesquelles une nouvelle équipe de direction ferait des changements abrupts et divergents (incompatibles avec l'orientation précédente) menant à une réorientation.

En résumé, la recherche sur le changement de cette période est caractérisée par l'émergence d'une conception dramatique et plutôt négative du changement, puisque celui-ci est associé à la crise ou à la mort organisationnelle. Le processus de changement décrit par ces théories est radical et discontinu. La vision dominante de cette époque est rationaliste et volontariste, le changement radical étant conçu comme une réponse délibérée des dirigeants à une crise réelle ou anticipée. Bien que l'organisation ne soit pas vue comme un instrument facile à manipuler, l'image véhiculée est celle de dirigeants visionnaires, capables de concevoir une nouvelle architecture organisationnelle et de la réaliser. Toutefois, selon les théoriciens de l'écologie des populations, ces cas seraient rares, car les grandes organisations bien établies seraient trop inertes pour que les dirigeants arrivent à les transformer assez rapidement pour satisfaire aux exigences d'un environnement turbulent.

Finalement, les approches de cette deuxième période se sont intéressées au «comment faire le changement», mais surtout en examinant les grands leviers sur lesquels agissent les dirigeants, notamment la restructuration et la réorientation stratégique. Le changement y est essentiellement défini comme un événement, c'est-à-dire comme ayant un début marqué par des gestes dramatiques posés par de nouveaux dirigeants et une fin signalée par un retour à l'équilibre.

L'utilité de ces approches pour la pratique vient surtout du fait qu'elles offrent une vision plus riche des outils de changement disponibles, aidant à répondre à la question : comment fait-on un changement? Ces théories s'intéressent non seulement à la gestion de la structure et à la stratégie de façon formelle et tangible, mais attirent

également l'attention sur les dimensions cognitives et culturelles, incitant les dirigeants à s'intéresser à la gestion du sens. En effet, la réussite d'une transformation radicale nécessiterait non seulement une gestion rationnelle mais également symbolique, faisant appel tout autant aux émotions qu'à la rationalité des gens. Le premier exemple qui vient à l'esprit est celui du redressement de Chrysler sous la direction de Lee Iacocca. Ce dernier a réduit son salaire à un dollar pour signaler qu'il était prêt à participer aux sacrifices que devaient faire tous les employés (Hafsi, Piffault, 1985). Plus près de nous, au début des années 80, Hydro-Québec, en prévision d'une baisse de la croissance, a vécu une transformation majeure sous la gouverne de Guy Coulombe. Pour bien marquer son intention de faire prendre le virage commercial au «constructeur de barrages», celui-ci a reporté, pour un temps indéterminé, toute nouvelle construction et a radié pour plus de \$200 millions de frais d'études de projets jugés inutiles (Demers, 1990). Comme le soulignent ces exemples, la perspective adoptée ici est celle du dirigeant au sommet qui voit le changement d'en haut.

Cette période possède aussi son courant alternatif, en continuité avec celui de la période précédente. Les approches qui en sont les plus représentatives sont la théorie de l'incrémentalisme (Quinn, 1978; Johnson, 1988), la théorie de la formation de la stratégie (Mintzberg, Waters, 1985; Pascale, 1984), la théorie politique (Pettigrew, 1977), la théorie néo-institutionnelle (Di Maggio, Powell, 1983) et la théorie de l'intrapreneurship (Burgelman, Sayles, 1987; Kanter, 1984). Ce courant alternatif se distingue par la place qu'il donne au processus émergent (par opposition au processus planifié) dans la transformation stratégique. Contrairement au modèle dominant, qui est basé sur la présence du leader visionnaire, ce modèle postule que le dirigeant ne sait pas de façon précise où l'entreprise doit aller, ou qu'il est limité dans sa capacité à mettre en œuvre sa stratégie par la politique interne ou par les pressions de l'environnement institutionnel. Dans ce cas, la vision se précise en cours de route grâce à l'expérimen-

tation à petite échelle. Le changement stratégique émerge des initiatives de la base et des négociations entre sous-groupes et avec les groupes de pression externes. Dans cette perspective, le changement radical est souvent vu comme l'officialisation (ou la rationalisation) après coup d'une démarche graduelle qui n'était pas planifiée au départ. Cette approche, relativement marginale durant les années 80, prépare le terrain pour la troisième période qui propose une vision fort différente du changement.

TROISIÈME PÉRIODE : APPRENTISSAGE ET ÉVOLUTION

À la fin des années 80, la succession des crises de toutes natures commence à éroder la confiance en un éventuel retour de la stabilité. Alors que pendant les années 80, le changement était vu comme un événement dramatique et rare, au début des années 90, on a le sentiment que la seule chose qui est prévisible, c'est le changement. La mondialisation des marchés, rendue possible entre autres par l'avènement des nouvelles technologies de communication, entraîne une accélération des cycles économiques poussée par une concurrence accrue. La turbulence et l'imprévisibilité semblent être là pour rester.

La transformation de l'économie mondiale entraîne des vagues de mises à pied et la précarisation du travail, et cela dans un contexte de démantèlement de l'État-providence. Les débats sur le phénomène de l'exclusion sociale se font plus fréquents et on s'interroge sur les conséquences de la fragmentation de la société. Par ailleurs, l'ampleur prise par le travail autonome et l'entrepreneuriat suggère que de plus en plus de gens prennent en main, sur une base individuelle, leur insertion sur le marché du travail.

C'est dans ce contexte que l'on voit apparaître une nouvelle façon de concevoir le changement organisationnel. Celui-ci est de plus en plus défini par l'apprentissage et l'innovation (Nonaka, 1994) et par l'évolution (Burgelman, 1996). Au sentiment de crise fait place un sentiment de « résignation optimiste » : le changement n'est plus un événement rare et bouleversant, mais une réalité quotidienne.

Le changement est vu comme un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. Dans cette perspective intégrative, le changement peut être incrémental ou radical, mais c'est plutôt le caractère proactif ou réactif du processus qui est mis en évidence. Il n'est pas ici uniquement question de s'adapter à son environnement ou de réagir à une situation de crise, mais d'inventer le futur grâce à l'innovation qui permet le renouvellement organisationnel.

Au lieu d'être uniquement planifié et initié par un dirigeant rationnel au sommet, le changement est l'affaire de tous les membres de l'organisation, et cela pas seulement parce que les contraintes politiques et organisationnelles limitent la capacité d'action du dirigeant, mais parce que l'imprévisibilité de l'environnement rend la programmation du changement très difficile et que l'on valorise la flexibilité que donnent une foule d'initiatives locales nécessaires. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation, qui ne sont plus vus principalement comme utilisant leur marge de manœuvre pour résister au changement décrété par la direction. Ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation. Le dirigeant devient un agent de changement parmi d'autres, qui a certes plus de pouvoir que les autres; cependant, son pouvoir lui sert à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler. L'organisation aussi est conçue de façon différente. Elle n'est plus une architecture, avec ce que cela implique de stabilité et d'inertie, mais plutôt un arrangement sans cesse renouvelé au gré des projets et des besoins.

Les perspectives les plus représentatives de la période actuelle sont les théories de l'apprentissage (Glynn, Lant, Milliken, 1994; Nonaka, 1994), les théories évolutionnistes (Burgelman, 1996), les théories de la complexité, particulièrement la théorie du chaos (Stacey, 1995; Thiéart, 1993) et les autres approches constructivistes, notamment celles qui sont inspirées du structurationnisme (Orlikowski, 1996; Tenkasi, Boland, 1993). Elles reprennent des éléments des périodes précédentes, mais leur façon de les

amalgamer fait en sorte qu'elles donnent une vision très différente du changement.

Les théories de l'apprentissage organisationnel et les théories évolutionnistes sont en fait des courants qui, jusque-là plutôt marginaux dans la recherche sur le changement, prennent maintenant l'avant-scène. En effet, dans les années 60, des auteurs comme Cyert et March (1963) définissaient les organisations comme des systèmes qui s'adaptent en apprenant et mettaient l'accent sur le fait que les processus stables des organisations produisaient du changement de façon continue. Dans une perspective cognitiviste, Argyris et Schön (1978) mettaient l'accent sur l'apprentissage comme changement de structures mentales. Ils distinguaient entre l'apprentissage en boucle simple (apprendre à mieux faire ce que l'on fait déjà) et l'apprentissage en boucle double (apprendre à faire différemment).

Or, dans les années 90, l'apprentissage organisationnel prend une place centrale avec la popularisation, par exemple, de la notion d'organisation apprenante. Une telle perspective met en évidence le caractère continu du changement. Tout en étant conçu comme une réaction naturelle d'adaptation, celui-ci est aussi vu comme un phénomène émergent et proactif. Dans ce cadre, les organisations changent parce qu'elles réagissent à leur contexte, mais aussi de façon inattendue par un processus d'expérimentation qui produit des innovations. L'apprentissage est conçu à la fois comme résultant d'un changement cognitif (on apprend en réfléchissant) et comme résultant de l'action (on apprend en faisant). Alors que la première conception, plus mentaliste, met l'accent sur la planification et la formation, la seconde, plus comportementale, met en lumière l'expérimentation dans l'action grâce à un processus d'essai et d'erreur. Cette intégration des deux perspectives sur l'apprentissage attire l'attention sur le lien entre cognition et action, entre théorie et pratique. Elle marque l'importance dans le changement du transfert des connaissances entre les individus, les groupes et l'organisation et distingue, dans ce transfert, le caractère explicite (capable d'être articulé verbalement) ou tacite (se révélant

uniquement dans la pratique) des savoirs. Le changement y est donc conçu comme un processus quotidien de création de connaissance qui nécessite un va-et-vient entre l'individuel et le collectif et entre l'explicite et le tacite. Le rôle de la direction serait de faciliter le passage rapide entre les différents modes de création de connaissance (Baumard, 1996). À cause de sa grande complexité, ce processus est impossible à contrôler complètement et il ne produit pas uniquement des changements réactifs mais également des innovations proactives. Enfin, un tel modèle du changement met en évidence le rôle des autres acteurs dans l'organisation, particulièrement celui des cadres intermédiaires (Nonaka, 1988).

L'approche évolutionniste est, elle aussi, une perspective déjà connue qui gagne en popularité dans les années 90. Cette approche est basée sur le modèle biologique de l'évolution des espèces décrit comme un cycle de variation, sélection et rétention, modèle qui est ici transposé aux systèmes sociaux. Ainsi, l'évolution organisationnelle pourrait s'expliquer par l'émergence aléatoire ou programmée d'éléments nouveaux (variation) dont certains seraient choisis, intentionnellement ou non, et donc expérimentés dans l'organisation (sélection). Ensuite, compte tenu des résultats de cette expérience, quelques-unes de ces nouveautés seraient institutionnalisées (rétention). Dans la recherche sur le changement, l'approche évolutionniste trouve son ancrage à la fois dans les travaux de Weick (1969), un psychologue qui l'a utilisée pour décrire le processus d'organisation, et dans les travaux de Nelson et Winter (1982), qui l'utilisent pour expliquer l'innovation technologique.

Une telle perspective sur le changement met l'accent sur le fait que coexistent dans l'organisation des mécanismes qui maintiennent la stabilité organisationnelle (rétention) et d'autres qui amènent de la nouveauté (variation). Les auteurs représentatifs de ce courant voient donc la stabilité et le changement comme des courants parallèles dans l'organisation. Ils mettent en lumière les caractéristiques des différents processus de variation (programmé ou spontané), de sélection

(critères et mécanismes formels ou informels) et de rétention (socialisation ou codification), et examinent l'interaction entre ces processus. Cette approche envisage donc le changement organisationnel comme une dynamique qui est à la fois programmée et spontanée (Leroy, Ramanantsoa, 1996). De plus, elle explore l'apport spécifique de différents membres de l'organisation (les dirigeants au sommet, les gestionnaires au milieu, les gens proches du terrain) dans le changement.

Finalement, la théorie de la complexité et les approches inspirées du structurationnisme ont été introduites plus récemment dans la recherche sur le changement. Les théories de la complexité (Waldrop, 1992) s'intéressent à modéliser le comportement des systèmes complexes, c'est-à-dire des systèmes dynamiques non linéaires qui, comme les organisations, oscillent entre ordre et désordre. Les approches structurationnistes (Érally, 1988), pour leur part, conçoivent l'organisation comme une construction sociale, résultant d'un processus d'interaction qui reproduit et modifie à la fois les propriétés organisationnelles et les comportements des acteurs. Dans les deux cas, il s'agit en fait de courants aux contours flous qui regroupent plusieurs variantes. Dans les paragraphes qui suivent, nous montrerons en quoi ils modifient notre façon de concevoir le changement en présentant la théorie du chaos, qui est celle à laquelle on fait le plus référence lorsqu'on parle de théorie de la complexité.

Comme l'approche évolutionniste, qui met l'accent sur la coexistence de la stabilité et du changement dans l'organisation, la théorie du chaos suggère que l'organisation oscille entre ordre et désordre. Cette théorie a d'abord été développée pour rendre compte de phénomènes naturels qui sont complexes et imprévisibles à long terme. Selon les adeptes de la théorie du chaos, les organisations, comme les phénomènes météorologiques, sont des systèmes dynamiques non linéaires, c'est-à-dire qu'ils sont gouvernés par des relations entre variables qui s'enchaînent dans le temps et interagissent les unes avec les autres. Ces interactions, qui produisent des boucles de rétroaction négative (qui

amène le système loin de l'équilibre) et de rétroaction positive (qui le ramène à l'équilibre), font que de petites variations peuvent, avec le temps, avoir de grands effets (Thiéart, 1993). Compte tenu de ces boucles de rétroaction, un système en apparence simple montre des comportements complexes et impossibles à prévoir à long terme. La compréhension des relations de cause à effet n'est donc possible que pour de petits changements, et ce, pendant une courte période. Le sens donné à la distinction entre changement radical et changement incrémental est ici très spécifique. De grands changements peuvent être atténués par les boucles de rétroaction pour ne produire que de petits effets, alors que de petits changements peuvent transformer le système au fil du temps. Un tel modèle peut aider à comprendre pourquoi certains grands changements, comme des programmes de réingénierie des processus, ne donnent pas les résultats escomptés, alors que des changements aux ambitions plus modestes, comme un déménagement, peuvent avoir des effets importants.

Un autre aspect que cette approche fait ressortir est l'arbitrage entre ordre et désordre. Dans les approches traditionnelles du changement, l'ordre ou le retour à l'équilibre est vu comme l'objectif de tout changement organisationnel, et le désordre est vu comme un état à éviter. Pour la théorie du chaos, trop d'ordre et trop de désordre entraînent la mort de l'organisation par inertie ou par entropie. Dans un système dynamique non linéaire, la coexistence de poches de stabilité et de chaos permet le renouvellement par l'auto-organisation (Stacey, 1995). Le changement est donc conçu comme un phénomène naturel et la coexistence de l'ordre et du désordre non pas comme un mal inévitable, mais comme une source d'innovation. Le chaos permet la découverte (Cheng, Van de Ven, 1996).

Enfin, dans les études inspirées du structurationnisme, le changement organisationnel est inhérent à l'activité humaine au quotidien. L'organisation est envisagée de façon dynamique, c'est-à-dire non pas comme une entité, mais comme un processus d'interaction qui reproduit et modifie à la fois les propriétés organisationnelles et les

pratiques des acteurs (Ford, Ford, 1995). Les membres de l'organisation sont à la fois contraints et habilités par les propriétés organisationnelles qu'ils ont collectivement contribué à créer. Les propriétés donnent à tous une marge de manœuvre, mais une marge de manœuvre plus ou moins limitée. Par ailleurs, ces propriétés organisationnelles ne continuent d'exister que si elles sont mobilisées dans l'action : une structure qui n'existe que sur papier disparaît. C'est donc dire que chaque interaction est l'occasion pour les membres de l'organisation de faire du changement, intentionnellement ou non (Orlikowski, 1996).

Un tel modèle du changement éclaire le va-et-vient entre les pratiques des individus et des groupes et les propriétés de niveau organisationnel. Il ne privilégie donc pas un type de changement particulier (planifié ou émergent, radical ou incrémental), mais permet de comprendre chacun comme participant à une dynamique organisationnelle particulière. Il met le processus de traduction au cœur du changement organisationnel. En effet, une vision stratégique doit être traduite en termes plus concrets si elle veut être réalisée dans l'action. De la même façon, toute initiative locale doit éventuellement être traduite en termes plus généraux pour être diffusée au niveau organisationnel. L'étude de ce processus de traduction révèle le rôle joué par différents types de conversation dans le changement (Ford, Ford, 1995). Il souligne aussi l'existence de différents agents de changement dans l'organisation et de pratiques différenciées des acteurs selon leur situation (définie par leur lieu d'appartenance, leur statut hiérarchique, leur accès au pouvoir et aux ressources).

En résumé, la recherche actuelle est caractérisée par sa conception intégrative du changement organisationnel. Le changement fait partie de la réalité quotidienne des organisations. Peu importe qu'il soit incrémental ou radical, il est toujours considéré dans la longue durée, dans le contexte de l'évolution organisationnelle. En fait, la problématique qui est mise en évidence est celle de la continuité dans le changement et, inversement, du mouvement dans la continuité. Le changement est conçu à la fois comme déli-

béré et émergent. Il peut être planifié mais sa mise en œuvre échappe toujours en partie au contrôle de la direction. L'image véhiculée est celle d'un système qui balance entre l'inertie et le chaos. Les gestionnaires y sont des acteurs parmi d'autres qui tous, chacun selon leurs projets, leurs capacités et leurs ressources, contribuent à la fois à la stabilité et au changement organisationnels.

Finalement, les approches de cette troisième période s'intéressent simultanément au «quoi», au «comment» et au «pourquoi» du changement. Parce qu'elles examinent l'évolution des organisations au cours de longues périodes, elles adoptent une vision contextualisée du changement. Celui-ci est essentiellement défini comme une dynamique spécifique à chaque entreprise, compte tenu de son histoire, de sa culture, des individus qui la composent, etc. Ici, le changement est vu de l'intérieur, plutôt que de l'extérieur ou d'en haut. Une telle perspective permet de comprendre *a posteriori* ce qui s'est passé, mais quelle est son utilité pour la pratique?

DE LA GESTION DU CHANGEMENT À LA CAPACITÉ À CHANGER

Les approches des périodes précédentes cherchaient à répondre aux questions : quel changement fait-on et comment le fait-on? Les approches de cette période-ci posent plutôt la question suivante : comment le changement se fait-il? Les conséquences pour la pratique d'un tel recadrage sont importantes. En fait, on passe d'une perspective où la préoccupation pour la gestion du changement est primordiale à une perspective centrée sur la capacité de l'organisation à changer.

Mais peut-on gérer la capacité à changer d'une organisation? Les approches actuelles sont modestes dans leurs suggestions et remettent en question l'utilité des démarches génériques s'appliquant à toutes les organisations et à tous les types de changement. Elles mettent l'accent sur le fait qu'il faut connaître intimement son organisation, ce qui n'est pas une tâche facile compte tenu de la complexité et de l'imprévisibilité organisationnelles. Cela nécessite à tout le moins qu'on observe l'organisation de l'intérieur et

pas uniquement d'en haut (ou d'un seul point de vue). Il faut être capable de se mettre à la place des autres membres de l'organisation, parce que ce qu'ils perçoivent et comprennent dépend de leur point de vue. La nouvelle perspective sur le changement ajoute donc aux outils traditionnels des dirigeants (la stratégie, la structure, les systèmes) des outils plus subtils, plus informels (l'observation, le dialogue, l'écoute). Bien qu'ils soient connus depuis toujours, ces outils deviennent de plus en plus importants parce qu'ils sont accompagnés d'une redéfinition du rôle du gestionnaire. On n'attend plus de lui qu'il soit un héros omniscient, mais plutôt un guide ou un facilitateur, celui qui met en place les conditions pour que les membres de l'organisation fassent le changement. Quelles sont ces conditions? Elles seront spécifiques à chaque organisation, compte tenu de son contexte. Toutefois, alors que les approches traditionnelles mettent l'accent sur la cohérence et l'équilibre interne, les nouvelles approches convergent autour de l'idée que stabilité et changement (ordre et désordre) doivent coexister dans l'organisation. Certains parlent, par exemple, de favoriser l'existence de processus parallèles ou d'îlots de désordre dans la stabilité.

Les entreprises qui viennent à l'esprit quand on réfléchit en ces termes sont des entreprises comme Honda, Sony ou Intel, qui continuent à garder leur leadership grâce à leur capacité à innover et à se renouveler constamment dans un environnement très compétitif. Ce qui caractériserait ces entreprises, c'est leur capacité à exploiter le talent de tous leurs employés et à susciter un certain chaos créateur. Ainsi, alors que les cercles de qualité et les processus d'amélioration continue sont souvent vécus comme des modes passagères dans les entreprises, chez Sony, on a su mettre en place des façons de faire qui résultent en une moyenne de huit suggestions d'amélioration par personne par an au niveau de la production. Par ailleurs, bien qu'on laisse aux cadres une grande liberté d'action sur le plan de la créativité, le contrôle administratif reste serré (Kettani, 1994). Chez Honda, ce qui frappe le plus les observateurs (Pascale, 1990), c'est la capacité de la

direction à maintenir une tension créatrice. Ainsi, on a fait des groupes de R&D et de génie des compagnies séparées du groupe de fabrication et de ventes, leur client. Cette structure génère beaucoup de conflits internes, mais Honda a développé des méthodes pour les gérer de façon constructive. Cette façon de faire permet d'éviter la domination trop forte d'un seul groupe et l'appauvrissement des compétences de l'entreprise que cela pourrait entraîner. La contribution importante des cadres intermédiaires et de leurs équipes multidisciplinaires dans le renouvellement de l'entreprise est également soulignée. La direction voit son rôle comme étant de construire un contexte favorable (basé sur l'engagement et la confrontation) et de donner une vision stimulante mais suffisamment générale ainsi que des objectifs très exigeants qui suscitent le dépassement (Nonaka, 1988).

Ultimement, ces exemples démontrent que le changement est maintenant inscrit dans le fonctionnement même de l'entreprise, qui est conçue comme un ensemble de forces en tension. Le processus de traduction nécessaire pour que se réalise le changement exige la participation de nombreux acteurs qui modifient tous un peu celui-ci en le réinterprétant selon leur contexte d'action. La véritable révolution qu'amènent les approches actuelles, c'est qu'en mettant l'accent sur la dynamique de l'action collective, elles ont quelque chose à dire non pas uniquement aux dirigeants, mais à tous les agents de changement où qu'ils se trouvent dans l'organisation.

Note

1. Ce n'est qu'à la fin des années 70 que l'on tient compte de ces étapes dans la vie d'une organisation (voir Quinn, 1978).

Références

- Allaire, Y., Firsirotu, M., «How to implement radical strategies in large organizations», *Sloan Management Review*, vol. 26, 1985.
- Argyris, C., Schön, D., *Organizational Learning*, Addison-Wesley, 1978.
- Bartunek, J.M., «Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order», *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, 1984, p. 355-372.
- Bennis, W.G., *Organizational Development: Its Nature, Origins and Prospects*, Addison-Wesley, 1969.
- Boucher, J.-P., *L'évolution de la pratique du changement planifié depuis le début des années 80*, travail dirigé de M.Sc., École des HEC, 1995, 144 pages.
- Braybrooke, D., Lindblom, C.E., *A Strategy of Decision*, The Free Press, 1963, 268 pages.
- Burgelman, R.A., Sayles, R., *Les intrapreneurs*, McGraw-Hill, 1987.
- Burgelman, R.A., «Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research», *Organization Science*, vol. 2, 1996, p. 239-262.
- Burns, T., Stalker, G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, Social Science Paperbacks, 1961, 269 pages.
- Chandler, A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, 1962, 463 pages.
- Chandler, A.D., *Stratégies et structures de l'entreprise*, Éditions d'organisation, 1989, 543 pages.
- Cheng, Y.-T., Van de Ven, A.H., «Learning the innovation journey: Order out of chaos?», *Organization Science*, vol. 7, 1996, p. 593-614.
- Chin, R., Benne, K., «Stratégies générales pour la production de changement dans le système humain», dans Tessier, R., Tellier, Y. (sous la dir. de), *Théories de changement social interne. Participation, expertise et contraintes*, collection «Changement planifié et développement organisationnel», Presses de l'Université du Québec, vol. 5, 1990, p. 1-35.
- Cyert, R., March, J., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, 1963, 332 pages.
- Demers, C., *La diffusion stratégique en situation de complexité. Hydro-Québec, un cas de changement radical*, thèse de doctorat, École des HEC, 1990.
- Érally, A., *La structuration de l'entreprise*, Université de Bruxelles, 1988.
- Ford, J.D., Ford, L.W., «The role of conversations in producing intentional change in organizations», *Academy of Management Review*, vol. 20, 1995, p. 541-571.
- Gersick, C., «Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm», *Academy of Management Review*, vol. 16, 1991, p. 10-36.
- Glynn, M. A., Lant, T. K., Milliken, F.J., «Mapping learning processes in organizations: A multi-level framework linking learning and organizing», dans Stubbart, C., Meindl, J.R., Porac, J.F. (sous la dir. de), *Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing*, JAI Press, vol. 5, 1994, p. 43-83.
- Greenwood, R., Hinings, C.R., «Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change», *Organization Studies*, EGOS, vol. 9, 1988, p. 293-316.
- Hafsi, T., Demers, C., *Le changement radical dans les organisations complexes : le cas d'Hydro-Québec*, Gaëtan Morin Éditeur, 1989, 310 pages.
- Hafsi, T., Piffault, J., *Lee Iaccoca and Chrysler*, cas HEC, 1985.
- Haire, M., «Biological models and empirical histories of the growth of organizations», dans Haire, M. (sous la dir. de), *Modern Organization Theory*, Wiley, 1959, p. 272-306.
- Hannan, M., Freeman, J., «Structural inertia and organizational change», *American Sociological Review*, vol. 49, 1984, p. 149-164.
- Hedberg, B., Jönsson, S., «Strategy formulation as a discontinuous process», *International Studies of Management and Organization*, vol. 7, 1977-1978, p. 88-109.
- Johnson, G., «Rethinking incrementalism», *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, p. 75-91.
- Kanter, R.M., *The Change Masters*, Simon & Shuster, Touchstone Editions, 1984, p. 432.
- Leroy, F., Ramanantsoa, B., «La fusion comme source d'évolution organisationnelle : analyse du processus de variation-sélection-rétention de nouvelles pratiques dans la mise en œuvre d'une fusion», *Actes du Colloque de l'AIMS*, 1996, 24 pages.
- Miller, D., Friesen, P., *Organizations: A Quantum View*, Prentice Hall, 1984.
- Mintzberg, H., Waters, J., «Of strategies: Deliberate and emergent», *Strategic Management Journal*, vol. 6, 1985, p. 257-272.
- Moore, D.G., «Managerial strategies», dans Warner, W.L., Martin, N.H. (sous la dir. de), *Industrial Man*, Harper, 1959, p. 219-226.
- Nelson, R., Winter, S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, 1982.
- Nonaka, I., «A dynamic theory of organizational knowledge creation», *Organization Science*, vol. 5, 1994.
- Nonaka, I., «Creating organizational order out of chaos: Self renewal in Japanese firms», *California Management Review*, vol. 30, 1988, p. 57-73.
- Orlikowski, W.J., «Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective», *Information Systems Research*, vol. 7, 1996, p. 63-92.
- Pascale, R.T., «Perspectives on strategy: The real story behind Honda's success», *California Management Review*, vol. 26, 1984, p. 58.
- Pascale, R.T., *Managing On The Edge*, Simon & Schuster, Touchstone Editions, 1990, 350 pages.
- Penrose, E., «Limits to growth and size of firms», *American Economic Review*, vol. 45, 1959, p. 531-543.
- Pettigrew, A., «Strategy formulation as a political process», *International Studies of Management and Organization*, vol. 7, 1977, p. 78-87.
- Quinn, J.B., «Strategic change: "Logical incrementalism"», *Sloan Management Review*, vol. 20, automne 1978, p. 7-19.
- Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985.
- Singh, J. et al., «Organizational change and organizational mortality», *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, 1986, p. 587-611.
- Stacey, R.D., «The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes», *Strategic Management Journal*, vol. 16, 1995, p. 477-495.
- Starbuck, W., «Organizational growth and development», dans March, J. (sous la dir. de), *Handbook of*

Organizations, Rand McNally & Company, 1965, p. 451-533.

Tenkasi, R.V., Boland, R.J., «Locating meaning making in organizational learning: The narrative basis of cognition», *Research in Organizational Change and Development*, JAI Press, vol. 7, 1993, p. 77-103.

Thiétart, R.A., «La dialectique de l'ordre et du chaos», *Revue française de gestion*, n° 93, 1993, p. 5-15.

Thompson, J.D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967, 192 pages.

Tushman, M., Romanelli, E., «Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation», dans Cummings, L.L., Staw, B. (sous la dir. de), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, vol. 7, 1985, p. 171-222.

Waldrop, M.M., *Complexity*, Simon & Schuster, 1992, 380 pages.

Weick, K., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1969.

Whyte, W.F., *Men at Work*, Dorsey, 1961.