

Les formes du management

La gestion du changement dans les organisations

Les évolutions qui affectent de manière quasi continue l'environnement des entreprises conduisent à placer au centre des préoccupations des managers la conduite du changement dans l'organisation. Pascal Charpentier souligne que les méthodes de mise en œuvre du changement et la phase de consolidation de ce dernier, passant souvent par une modification radicale des systèmes de gestion, importent autant que sa raison même. La diffusion de la démarche participative a réduit l'influence des approches plus technocratiques. Les technologies de l'information occupent un rôle très spécifique dans la gestion du changement en ce qu'elles interfèrent désormais autant sur sa conduite que sur sa motivation.

C. F.

Le changement est au cœur des préoccupations des entreprises depuis que les managers ont rompu avec deux hypothèses fondamentales des approches classiques de conception des organisations : l'existence d'un mode « idéal » d'organisation, et l'idée d'une stabilité des formes organisationnelles. Bien qu'ils soient encore tentés par les approches normatives, les dirigeants admettent désormais qu'à un problème donné, il peut exister différentes solutions organisationnelles possibles, l'intérêt de la démarche de conduite du changement étant justement de déterminer celle qui représente la meilleure combinaison socio-productive, c'est-à-dire le meilleur compromis pour l'organisation au regard de ses caractéristiques économiques, techniques et sociales.

De plus, soumises aux contraintes mouvantes de leur environnement, les entreprises ne considèrent plus l'organisation comme un état stable, mais comme une variable d'efficacité qu'il faut ajuster en permanence. La problématique du changement ne se limite pas aux débats sur la nécessité de faire évoluer les organisations. Elle intègre également une réflexion sur la méthode de conduite du changement. Il semble en effet aujourd'hui acquis que la méthode est essentielle dans la réalisation des objectifs du changement. La modernisation en cours des entreprises et services publics l'illustre bien : dans ces cultures marquées par une réticence élevée au changement, l'incertitude concerne moins la nature des transformations à opérer que la manière dont elles vont être introduites. Et les difficultés de méthode peuvent elles-mêmes en retour influencer les choix organisationnels et modifier les compromis initialement visés.

Le changement dans les organisations

La question du changement concerne aujourd'hui, mais cela n'a pas toujours été le cas, l'ensemble des niveaux de décision au sein de l'entreprise, correspondant à la typologie d'Igor Ansoff : décisions stratégiques, tactiques (1), et de gestion courante. Malgré les différences d'enjeux évidentes entre ces trois dimensions, les objectifs sont identiques puisqu'il s'agit dans tous les cas de tendre vers l'efficacité de l'organisation. De plus, quelles que soient la nature et l'importance des transformations envisagées, on retrouve toujours dans les processus de conduite du changement le même souci de rationalité, celle-ci étant supposée garantir l'optimalité des solutions à mettre en œuvre.

Performance et changement : l'élargissement du champ de la réflexion

La notion de changement dans les organisations est indissociable de celle de performance. Or, cette dernière, longtemps restreinte à la qualité de l'organisation des ateliers de production et à l'adaptation des principes d'administration des entreprises, s'est progressivement élargie à toutes les dimensions de la firme.

La réflexion sur l'organisation a en effet été longtemps dominée par les travaux des grands organisateurs du début du siècle. Par leurs complémentarités, l'approche taylorienne de rationalisation par « le bas » (les ateliers de production) et la rationalisation par « le haut » de Fayol (les principes d'administration de l'entreprise) ont constitué les fondements d'un modèle d'efficacité qui s'est rapidement et durablement imposé comme

(1) Dont relèvent les changements d'organisation qui seront ici privilégiés.

référence en matière d'organisation des entreprises. Ce que l'on appelle le « modèle américain » a influencé les entreprises de tous secteurs en imposant des standards en matière d'organisation et de performance.

De nouvelles approches théoriques, l'expérimentation de nouvelles formes d'organisation, l'émergence de systèmes productifs alternatifs ont ébranlé les assises du modèle dominant à partir des années 70. Même la théorie économique, qui a longtemps ignoré l'organisation, variable échappant aux calculs d'optimisation de la combinaison productive, a commencé à s'y intéresser. Le facteur d'efficacité « X » (2) (c'est-à-dire l'organisation) a trouvé dans les années 80 une illustration saisissante lorsque les firmes japonaises ont montré que les performances dépendaient moins des caractéristiques intrinsèques des facteurs de production que de la manière dont ils étaient agencés.

La réhabilitation « théorique » de l'organisation comme facteur de production à part entière reflète la prise de conscience, au sein des entreprises, du rôle de l'organisation dans la réalisation de la performance. L'analyse socio-technique, comme les autres écoles se réclamant de la théorie des systèmes, offraient alors des perspectives permettant d'appréhender la complexité des organisations. Le point commun entre ces différentes approches est d'inciter à une analyse globale de l'entreprise et à une prise en compte simultanée de ses différentes dimensions : technique, économique, sociale, politique, organisationnelle.

Du coup, la question du changement ne se limite plus désormais à la mise en place de la « meilleure » organisation de la production et du travail ; elle touche l'ensemble des dimensions de l'entreprise, depuis l'implantation des équipements et la conception des postes de travail jusqu'aux orientations de stratégie, aux choix de structure, en passant par les dispositifs de coordination, d'information, de gestion et les relations avec les partenaires et l'environnement de l'entreprise. Il va sans dire que le caractère complexe et mouvant de ce dernier accentue la nécessité du changement et incite les firmes à rechercher une plus grande flexibilité pour pouvoir s'adapter aux contraintes extérieures.

L'approche rationnelle et les outils du changement

On s'en doute, l'ampleur des choix à effectuer influence les processus de conduite du changement. Modifier les orientations stratégiques de l'entreprise, changer la structure, réorganiser un atelier ou réviser une procédure administrative mobilisent des outils d'analyse et de traitement différents parce que le risque lié à ces décisions est d'importance variable, parce que l'information est plus ou moins complète et fiable, plus ou moins exogène, parce que les décideurs sont différents, les acteurs concernés plus ou moins nombreux, etc. Ces paramètres ont une influence sur les modalités de mise en œuvre du changement (*cf. infra*).

Pourtant, à la base de chacune des décisions, on retrouve le même modèle générique de résolution de problème fondé sur une approche rationnelle de la prise de décision. Toutes les démarches de changement

s'inscrivent ainsi dans une logique de rationalité qui a inspiré la plupart des modèles de raisonnement en économie et en sciences de gestion.

Ce **modèle générique rationnel** comprend une succession de phases, allant du diagnostic de la situation à la mise en œuvre et au contrôle des actions :

1- Définition du problème : c'est une étape essentielle qui permet de définir les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre et les enjeux du changement envisagé ;

2- Évocation de solutions au problème ;

3- Choix d'une solution après évaluation des différentes possibilités (sur la base des critères d'efficacité correspondant aux objectifs de l'entreprise) ;

4- Planification et mise en œuvre des actions envisagées ;

5- Contrôle de la mise en œuvre et ajustements éventuels.

En théorie, le résultat d'une telle démarche est optimal sous les hypothèses restrictives de rationalité parfaite des acteurs, d'information parfaite et d'unicité du décideur (on suppose qu'il n'y a pas de conflit dans l'organisation sur les objectifs à atteindre). Ces hypothèses sont loin d'être vérifiées dans la réalité, et elles le sont d'autant moins que le changement envisagé est important. De plus, la rationalité du processus peut être aussi limitée par les défauts de raisonnement des acteurs impliqués dans la démarche, ce que Schwenk appelle les « biais cognitifs » (3). D'où le recours à des outils d'analyse qui ont pour vocation de répondre à une triple contrainte : rationaliser le processus de conduite du changement, appréhender la complexité croissante des organisations, fournir aux acteurs de l'entreprise des instruments d'analyse pertinents et rapidement mobilisables.

Les outils se présentent sous de multiples formes : grilles d'analyse, questionnaires, schémas, diagrammes, listes de contrôle, etc. Leur abondance est justifiée par l'importance et la variété des thèmes à traiter, mais aussi par les facilités ouvertes par le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) ; leur sophistication s'explique par le caractère souvent transversal de l'analyse. Par exemple, une réflexion sur l'organisation du temps de travail soulève des problèmes de nature différente et mobilise des outils variés relatifs à l'emploi, aux qualifications, à la performance, aux conditions de travail, mais aussi aux relations avec les partenaires extérieurs de la firme.

(2) Au milieu des années 70, l'économiste Leibenstein s'est interrogé sur les écarts de performances entre firmes à technologie et composition de main-d'œuvre équivalentes. Pour lui, l'explication est à rechercher dans l'existence, à côté du capital et du travail, d'un facteur « X », désignant la qualité de l'organisation mise en œuvre. L'efficacité ou l'inefficacité des entreprises est alors déterminée par l'organisation.

(3) Parmi les biais cognitifs, citons l'ancrage dans un jugement initial, la focalisation sur une solution, la fausse représentativité issue de l'expérience antérieure, les raisonnements par analogies, etc. *Cf. Schwenk Ch., « The cognitive perspective on strategic decision making », Journal of Management Studies, janvier 1988.*

Les outils d'analyse apparaissent et se diffusent au gré des préoccupations dominantes des entreprises. On ne saurait toutefois leur attribuer plus de vertus qu'ils n'en ont réellement. Les outils ont une valeur marchande (ils sont souvent conçus par des consultants) et leur utilisation n'est pas toujours neutre dans la conduite du changement (le choix de l'outil peut influencer les options d'organisation). Le domaine de l'analyse stratégique est une bonne illustration de la multiplication et de la sophistication des outils produits par les cabinets de conseil, des enjeux commerciaux qu'ils suscitent et des implications sur les choix opérés (la similitude des

outils proposés induit, dans certains secteurs d'activité, un véritable « mimétisme » en matière de stratégie).

Changement technocratique versus changement participatif

Après la phase de diagnostic, le processus de changement dans une logique rationnelle peut se poursuivre lors de la mise en œuvre des actions

L'importance de la phase de diagnostic

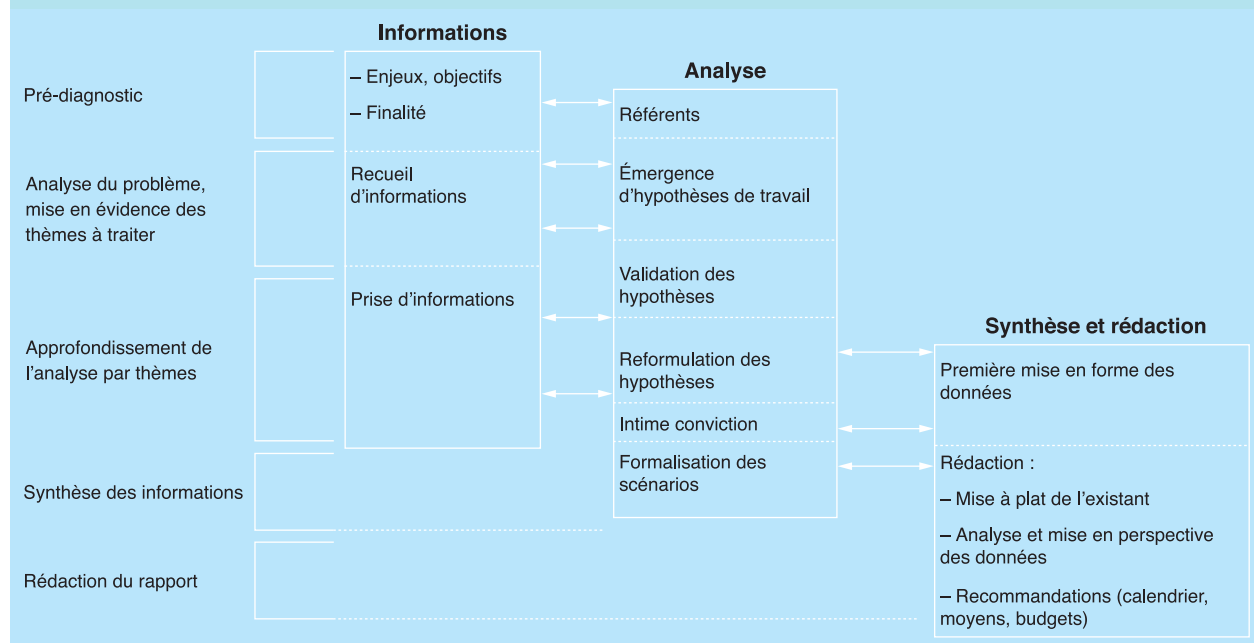
Les différentes phases du diagnostic préalable à la mise en œuvre d'une nouvelle organisation (phases 1 à 3 du modèle générique) permettent de repérer les problèmes à partir de leurs manifestations concrètes, de porter une appréciation sur la situation et de formuler des propositions. Le travail de diagnostic est donc descriptif, analytique et prescriptif. Cela dit, dans la réalité, il est rarement conduit de manière aussi séquentielle que dans le modèle générique. C'est ce qu'illustre le schéma suivant inspiré des pratiques courantes des consultants en organisation. Schématiquement, on

retrouve bien, en plus précis, les trois premières phases du modèle rationnel de conduite du changement ; mais on voit que, dans la réalité, elles sont souvent plus étroitement imbriquées. Nous avons tenté de représenter cette articulation en croisant les différentes phases du diagnostic (du pré-diagnostic à la rédaction du rapport) et les grands types d'activités (prise d'information, analyse, synthèse). Plus l'analyste est expérimenté (plus il a en tête de « référents », c'est-à-dire de situations analysées antérieurement), plus l'évocation de solutions intervient tôt et plus le recueil d'informations devient ciblé. L'expérience est

donc un atout mais peut aussi introduire des biais (analogies entre deux situations « apparemment » comparables, non perception de différences...) et conduire à une standardisation des pratiques de diagnostic et des solutions envisagées comme on a pu le constater lors de la mise en œuvre massive des 35 heures.

Même s'il s'agit bien d'analyser une situation précise à un moment donné, le diagnostic invite à porter un regard large et prospectif. En d'autres termes, le diagnostic comporte une triple dimension : globale, prévisionnelle et pédagogique.

L'articulation des phases du diagnostic d'organisation



La dimension globale

Le caractère global de l'analyse préalable aux changements correspond à la nécessité de prendre en considération la complexité de toute situation. Concrètement, cela signifie que la réflexion sur la totalité ou même sur une partie du système « entreprise » n'a pas de sens indépendamment du tout dans lequel elle s'inscrit. Élaborer la stratégie d'une entreprise suppose d'analyser la filière économique. Modifier l'organisation d'un atelier de production nécessite un examen des modalités internes de gestion de la production mais aussi l'analyse des contraintes en amont (l'approvisionnement) et en aval (l'expédition et la distribution). En outre, l'analyse-diagnostic est transversale au sens où elle prend en compte simultanément les aspects techniques, sociaux, culturels et politiques (jeux d'acteurs) de l'organisation. Cela permet, au moment d'élaborer les propositions, de distinguer celles qui sont souhaitables et celles qui sont possibles, compte tenu du « degré d'acceptabilité » de l'organisation existante.

La dimension prévisionnelle

Les entreprises cherchent à ne pas figer leur organisation afin de préserver leur capacité de souplesse et d'adaptation aux contraintes environnementales. Il est donc nécessaire d'anticiper les évolutions futures du contexte économique, commercial, technologique, mais aussi social, afin de dégager des marges de manœuvre organisationnelles. L'idée de réversibilité en matière d'organisation se banalise. Les entreprises cherchent à se prémunir contre les effets de « cliquet », c'est-à-dire la difficulté, sur le plan social notamment, de remettre en question les compromis antérieurs sur l'organisation.

La dimension pédagogique

La phase de diagnostic est aussi une occasion pour l'entreprise de communiquer sur ses objectifs généraux et les enjeux des changements qu'elle envisage. Par ailleurs, la conduite du diagnostic suppose le plus souvent un recueil

d'informations par entretiens avec différentes catégories de salariés et observations directes des situations de travail. Ces contacts sont l'occasion de sensibiliser le personnel aux contraintes de l'entreprise et aux politiques mises en œuvre, d'explicitier les choix en matière d'organisation, de créer les conditions favorables au changement. Il arrive que la démarche soulève inquiétude et mécontentement au sein du personnel, ce qui contraint alors les directions à faire des efforts sinon de transparence, du moins de pédagogie. De telles tensions ont au moins le mérite de susciter des débats internes sur l'organisation, thème peu présent dans le champ de la négociation sociale. Le caractère pédagogique et formateur d'une démarche de diagnostic peut profiter aux différents acteurs soumis ainsi à de véritables apprentissages du changement.

Pascal Charpentier

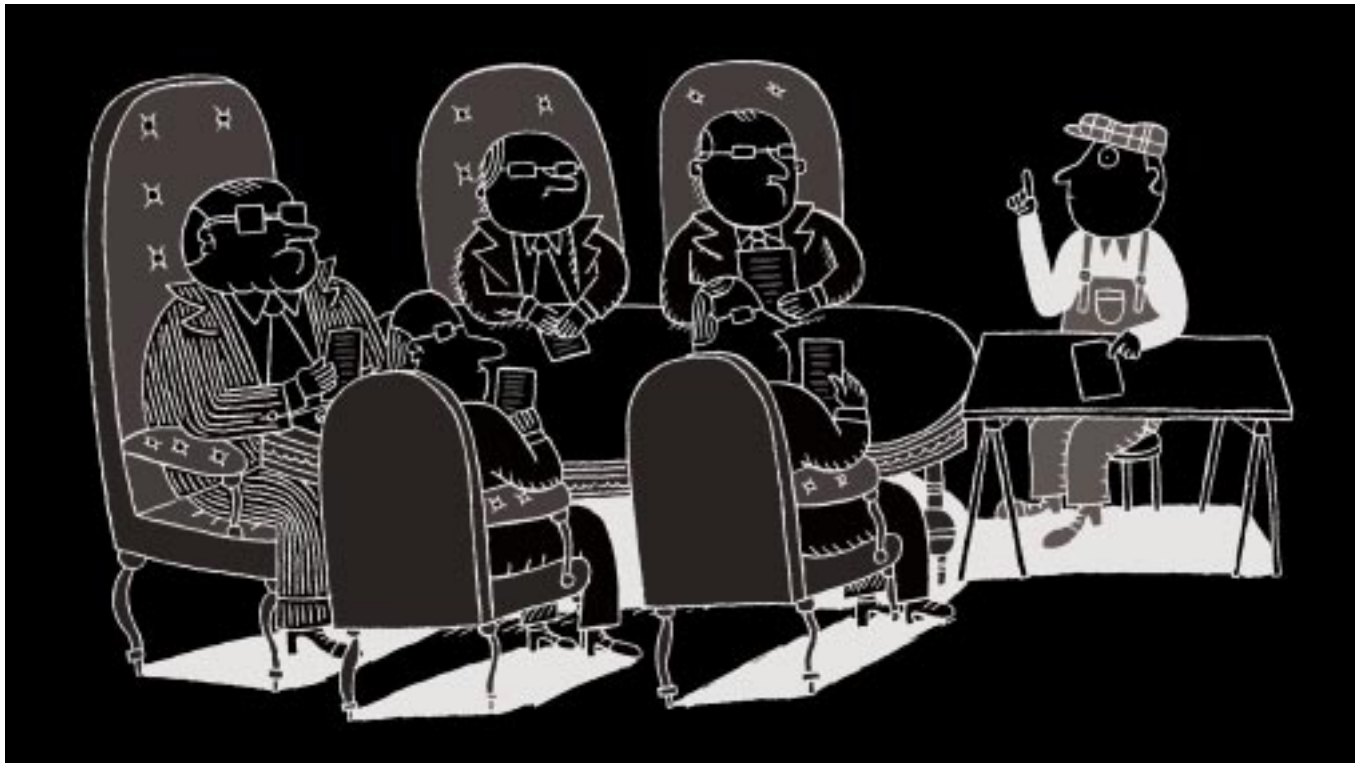
retenues. Le calendrier du changement et les budgets sont planifiés, puis exécutés et contrôlés. Mais cette conception raisonnée ne doit pas masquer l'enjeu essentiel des processus de changement dans les organisations : faut-il (et comment) associer les salariés à ce processus ? La rationalité de la démarche peut être au service d'une approche technocratique du changement, c'est-à-dire entièrement déterminée par les « organisateurs » ou, au contraire, être au service d'une gestion plus participative et concertée. Le choix entre ces deux conceptions opposées n'est pas seulement affaire de philosophie personnelle des dirigeants. De nombreux autres paramètres influencent la manière dont les entreprises gèrent le changement.

Les facteurs influençant le processus de changement

La question de la participation des salariés aux processus de changement concerne principalement les décisions d'importance intermédiaire : changement d'organisation, modification structurelle, choix d'investissement... Elle ne se pose pas, ou peu, pour les décisions les plus simples de gestion courante qui relèvent d'ailleurs fréquemment de la responsabilité directe des salariés eux-mêmes. Quant aux décisions

stratégiques qui sont des choix de direction générale, elles entrent peu dans le cadre du « management participatif », tant la capacité des salariés à influencer le processus décisionnel paraît faible. Elle n'est cependant pas nulle, comme le montrent les situations où les représentants des salariés exercent réellement un rôle de contre-pouvoir, dans le secteur public par exemple.

Si on en reste donc aux changements « intermédiaires » (les transformations de l'organisation), la question de la participation des salariés dépend de toute une série de paramètres. Le contexte économique joue évidemment un rôle qui est d'autant plus important que les changements envisagés ont des implications sociales sur l'emploi ou les conditions de travail. En règle générale, les situations économiques difficiles ou la gestion des situations d'urgence ne sont guère favorables à la conduite participative du changement. L'urgence est parfois liée à une contrainte extérieure non anticipée ou gérée au dernier moment, comme le montre l'exemple des firmes qui ont attendu la date butoir de l'attribution des aides publiques pour négocier des compromis organisationnels sur les 35 heures, souvent dans la précipitation. Mais l'urgence peut être aussi une arme permettant de contourner certaines résistances au changement, la crise ou le conflit étant



alors un des outils possibles à la disposition des managers. On voit alors que la gestion du changement est largement influencée par la culture locale, plus ou moins rétive au changement, mais reflète aussi les rapports de force qui règnent au sein des organisations.

Arrêtons nous un instant aux dirigeants car leur rôle dans la conduite du changement ne se limite pas à la gestion des jeux de pouvoir internes et externes. Leurs convictions personnelles, leur mode de management, les contraintes spécifiques qu'ils subissent eux-mêmes, de la part des actionnaires ou des acteurs en amont et en aval de leur filière, sont autant d'éléments déterminants de leur approche du changement. Ils contribuent en effet à modeler ce l'on appelle la culture organisationnelle de la firme à savoir le caractère plus ou moins hiérarchique du mode de *leadership*, la conception plutôt X (mode de direction par contrôle et sanction) ou plutôt Y (approche participative) du management (4), et la nature des modes de coordination au sein de l'organisation (rigides et autoritaires ou au contraire plus souples et orientés vers l'ajustement mutuel).

Mais au-delà de leurs convictions personnelles, les managers gèrent le changement aussi et surtout en fonction de leurs représentations de l'organisation et plus précisément du rôle qu'ils assignent à l'individu dans la réalisation de la performance.

C'est peu dire qu'ils ont été depuis longtemps invités à une approche plus participative du management par les différents courants théoriques comme l'école des relations humaines ou surtout le courant socio-technique (5). Ce dernier a pris en effet le contre-pied de l'organisation scientifique du travail (OST) en dénonçant le rôle essentiel du déterminisme technique dans la conception de l'organisation. En offrant une

alternative à l'analyse taylorienne du travail, l'ergonomie a aussi apporté sa pierre à l'édifice du management participatif ; elle a en particulier légitimé l'idée que les organisateurs n'étaient pas les seuls à avoir un point de vue sur le travail et l'organisation, et a donc discrédité les approches technocratiques du changement où seuls les détenteurs de la science (les ingénieurs des méthodes) sont habilités à concevoir l'organisation.

L'État n'a pas été en reste puisqu'il a relancé les débats sur le thème du management participatif et de la démocratie dans l'entreprise avec les lois Auroux de 1982 qui prévoyaient la mise en place de dispositifs d'expression libre et directe des salariés au sein des organisations. Mais la prise de conscience des managers s'est produite véritablement lors du changement de paradigme productif, correspondant à l'épuisement du modèle taylorien-fordien et à la montée en puissance du modèle japonais dans les années 80. A ce moment, en effet, les managers ont admis non seulement le rôle central joué par l'individu dans la réalisation de la performance mais

(4) En référence aux théories X et Y de Douglas Mac Gregor. Ce dernier opposait une conception X (que l'on peut assimiler à la conception taylorienne) de l'organisation et une conception Y auxquelles il associait deux modes de management, autoritaire pour la première et participatif pour la seconde. Ses travaux sont à l'origine de la DPPO (direction participative par objectifs).

(5) Courant illustré par les travaux du Tavistock Institute de Londres qui a été à l'origine des nouvelles formes d'organisation du travail dans les années 60 et 70 : équipes semi-autonomes valorisant la responsabilité et l'autonomie individuelles et la capacité des groupes à s'auto-organiser, à l'image de celles qui ont longtemps fonctionné chez Volvo.

aussi le fait que les salariés étaient une force de proposition sur le changement, à travers les démarches qualifiées par exemple. L'initiative individuelle, l'autonomie et la responsabilité étant devenues les principes-clés de l'efficacité productive, le participatif trouvait sa propre légitimité économique.

Le changement dans une optique participative

À l'instar de nombreuses modes managériales, la démarche participative a suscité un intérêt évident chez les managers même si ces derniers s'y sont convertis au moins autant par pragmatisme que par conviction personnelle. De nombreux outils ont été imaginés, très ambitieux parfois comme la DPPO (6) dans les années 60-70, ou encore, à la même époque, le « développement organisationnel » (OD). L'idée de l'OD était la recherche de l'efficacité du changement structurel dans une optique de planification à long terme. Ce modèle mettait l'accent sur le processus participatif du changement, plus que sur le modèle de structure proprement dit : il visait une modification des comportements et de la culture organisationnelle en associant les membres de l'entreprise à toutes les phases de la réflexion. Mais les enjeux en termes de redistribution des pouvoirs limitaient d'emblée l'impact des procédures participatives.

Dans le domaine de l'organisation du travail et de la production, le succès du mode participatif n'a pas non plus été sans heurts (contexte culturel, difficultés économiques, urgence de la situation, crainte des salariés d'être instrumentés, voire manipulés, etc.). Pourtant, c'est bien dans ce domaine que la logique participative a été la plus diffusée et semble la mieux ancrée. Le caractère aujourd'hui un peu désuet de l'expression « management participatif » ne doit pas être interprété comme la fin d'une mode mais plutôt comme l'incorporation progressive de la démarche dans la plupart des organisations, y compris les plus petites et les plus bureaucratiques.

Le changement participatif peut parfaitement s'inscrire dans la séquence du modèle générique rationnel de changement présenté plus haut. Ce sont les conditions méthodologiques de réalisation qui font la différence. L'approche participative suppose un pilotage strict par une instance définissant les objectifs, diffusant l'information et validant les résultats aux différentes étapes, réorientant éventuellement le travail en fonction de données nouvelles. Des groupes de travail avec notamment des utilisateurs sont organisés pendant les phases de diagnostic pour le recueil de l'information puis pour l'élaboration des scénarios possibles d'organisation ; des séances de restitution des résultats avant la présentation du rapport de diagnostic permettent par ailleurs de tester les propositions auprès des différentes catégories d'acteurs avant de les formaliser. Enfin, pendant la phase suivante de mise en œuvre des changements, l'évaluation des actions peut être assurée par des instances de suivi associant, là encore, les principaux intéressés. Fréquemment, d'ailleurs, les nouvelles organisations sont mises en

place à titre d'essai, la période expérimentale permettant de mesurer le fonctionnement en grandeur réelle, éventuellement d'affiner l'analyse, et de procéder à des ajustements.

La nécessaire consolidation du changement

L'accent mis ici sur la démarche (analyse, mise en œuvre) ne doit pas faire oublier une dimension essentielle de la conduite du changement, à savoir la consolidation de l'organisation. Une modification de la structure de la firme, une réimplantation d'atelier, l'introduction d'un nouveau logiciel, etc., entraînent à leur tour d'autres changements concernant les procédures de travail, les circuits de décision, les systèmes d'information et de contrôle, les modes d'évaluation de la performance, les systèmes de rémunération... Tout changement affecte donc les systèmes de gestion, y compris lorsque ceux-ci ne sont pas eux-mêmes l'objet initial de la transformation. Pour des changements de faible importance, la consolidation post-changement peut se limiter aux nécessaires ajustements des instruments de gestion. Mais l'adaptation peut se révéler complexe et imposer une rigueur méthodologique supplémentaire.

La difficile adaptation de l'instrumentation de gestion

Modifier l'instrumentation de gestion est sans aucun doute la phase la plus délicate des changements d'organisation. Tout d'abord, parce que les managers y répugnent : toucher aux systèmes de gestion, c'est-à-dire aux instruments permettant de piloter, coordonner et contrôler, c'est toucher au cœur du fonctionnement des organisations. Les changements envisagés sont souvent considérés comme d'ampleur insuffisante pour remettre en cause ces systèmes, et en particulier ceux liés au pilotage et au contrôle de la firme. Des décalages peuvent alors apparaître entre les actions menées et leur évaluation par les systèmes de mesure de la performance. On l'a bien vu lorsque les entreprises ont cherché à élargir la notion de performance à d'autres indicateurs comme les délais, la qualité ou la réactivité alors que le contrôle de gestion traditionnel continuait à mettre l'accent sur les coûts directs de production.

Ensuite, l'adaptation est difficile parce que les instruments de gestion participent des représentations que les acteurs ont de leur activité et de l'organisation ; or, la transformation d'une organisation ne se fait pas nécessairement au même rythme que les changements des représentations. Par exemple, on peut en quelques jours mettre des machines de production en ligne et supprimer les stocks intermédiaires pour faire du juste-à-temps ; mais il faut parfois beaucoup de temps avant que les nouveaux indicateurs de performance et les

(6) Cf. note 4.

systèmes d'incitation agissent dans le sens des objectifs recherchés. On observe fréquemment que des changements de repère (par exemple passer de primes individuelles à des primes collectives) se heurtent à la permanence d'habitudes issues de l'ancienne organisation qui continuent à structurer fortement le comportement des salariés.

Enfin, la difficulté de la consolidation peut provenir de l'absence d'instrument adéquat. Les implications des changements en matière de qualification et de salaire sont parfois estimées insuffisantes par les salariés, pas toujours en raison d'une mauvaise volonté de la direction, mais aussi de l'inadéquation des outils de référence. Les changements donnent alors des résultats décevants parce que les salariés auront le sentiment que leur contribution nouvelle n'est pas correctement évaluée. C'est un problème qu'on peut rencontrer dans les branches d'activité où l'évolution des grilles de classification est en retard sur celle des pratiques professionnelles. On cherche par exemple à promouvoir le travail en groupe, alors que les systèmes d'évaluation des qualifications restent individuels. On ne sait pas encore évaluer, ni même d'ailleurs définir clairement, la compétence collective, pourtant considérée comme un facteur clé de réussite des organisations nouvelles fondées sur les coopérations et les apprentissages collectifs.

Les implications méthodologiques

Selon l'ampleur des démarches de changement d'organisation, le problème de la consolidation peut être traité à des degrés divers, pouvant aller d'une simple modification d'indicateurs ou de tableaux de bord jusqu'à la révision de la grille interne de classification ou la refonte partielle ou totale des systèmes d'information.

A minima, l'action sur les instruments de gestion se situe en aval du changement, ne serait-ce que pour s'assurer d'un minimum de cohérence entre les modifications engagées et les outils en place. Mais, pour les changements de plus grande ampleur, la prise en compte du problème devrait intervenir en amont de la démarche, dès la phase de diagnostic. Une réflexion préalable sur les systèmes de gestion, et en particulier les systèmes de prise de décision et les systèmes associés d'information, peut se révéler déterminante parce qu'elle peut éviter certains biais aux différentes phases de la démarche.

On sait par exemple que, le choix des outils étant étroitement lié aux possibilités de mesure de l'activité, on est souvent amené, lors du diagnostic, à privilégier le quantifiable au détriment de données plus qualitatives ; d'autre part, les outils et la manière dont ils sont conçus ne sont jamais neutres et influencent les choix d'organisation. On a vu par exemple des entreprises mettre en place des organisations flexibles pour répondre à des contraintes de saisonnalité en réalité artificielles : la mise en place d'un lien direct entre les consommateurs finals et le producteur a permis de corriger l'effet démultiplicateur lié aux anticipations des intermédiaires de la distribution (7). Les outils

peuvent donc avoir des effets pervers dès la phase d'identification des problèmes.

Dans la phase de construction des scénarios et, plus tard, lors de la mise en place du changement, le problème des instruments peut se poser dans les termes suivants :

- quelles sont les informations pertinentes du point de vue du pilotage de l'organisation, de l'évaluation et du contrôle de la performance ?

- comment et par qui ces informations peuvent-elles être saisies, formalisées, diffusées ?

- comment articuler ces contraintes nouvelles avec les systèmes existants ?

Les réponses sont rarement simples à formuler. On se heurte parfois à des obstacles de nature technique, souvent à des conflits de compétences, et toujours à des difficultés de formalisation et de diffusion (compatibilité entre l'outil souhaité et le système d'information général de l'entreprise). Sans généraliser, il semblerait toutefois que les obstacles rencontrés soient moindres lorsque la définition des informations pertinentes est élaborée de manière participative et que les outils sont conçus avec les acteurs les plus directement concernés. Cette double précaution par les salariés des outils de gestion, objectif considéré par beaucoup de responsables opérationnels comme essentiel pour un pilotage « réactif » de la production ; elle réduit cependant le risque de désintérêt manifesté par les salariés à l'encontre des tableaux de bord indispensables à un pilotage et un contrôle pertinents du fonctionnement de l'organisation.

Le rôle des TIC

Les considérations précédentes nous amènent à évoquer le rôle des TIC dans la conduite du changement. On voit bien leurs apports dans les phases d'analyse : accroissement de la capacité de traitement, de stockage des informations, diffusion plus rapide. Elles élargissent l'éventail des solutions possibles aux problèmes d'organisation. En tant qu'instrument de gestion, elles favorisent l'intégration des systèmes d'information permettant un partage des données en temps réel pour l'ensemble des partenaires d'une filière productive, corrigeant ainsi certains des biais que nous avons évoqués plus haut.

Mais les TIC ne sont pas seulement un instrument au service du changement dans les organisations, elles l'accompagnent, interagissent avec les transformations organisationnelles et sont aussi un moteur du changement puisque leur développement pousse les firmes à évoluer. Il suffit d'observer l'attitude des entreprises de la grande distribution face au

(7) Cet impact des anticipations est désigné par l'expression « effet Forrester » ou « Bullwhip » par les spécialistes de logistique qui recommandent, pour en corriger l'influence, une plus grande intégration des systèmes d'information des partenaires au sein de la chaîne logistique.

développement, d'abord lent puis aujourd'hui rapide, du commerce en ligne pour se convaincre de l'importance des TIC dans le comportement stratégique des firmes. En tant qu'objet et vecteur du changement, les TIC induisent plusieurs risques :

- tout d'abord celui, classique, du court-circuitage voire de l'inversion du processus rationnel de prise de décision : on ne procède pas à un changement pour résoudre un problème identifié, mais on change parce qu'on a une solution à laquelle il suffit alors de trouver le problème associé. C'est ce qui arrive fréquemment dans le domaine informatique lorsque les entreprises, séduites par un logiciel qu'elles acquièrent, peinent ensuite à le faire fonctionner en harmonie avec leurs autres systèmes d'information ;

- ensuite, la mise en place de TIC induit de nouvelles exigences souvent en contradiction avec les objectifs de simplification et d'allègement des tâches. Elles ont tendance aussi à générer un flux supplémentaire de contrôles. Elles ne sont donc neutres ni sur le comportement des acteurs, ni sur les modes de coordination ;

- enfin, les TIC ont un effet fortement structurant sur les organisations en raison des rigidités qu'elles induisent et de leur complexité. Les entreprises qui mettent en place des progiciels de gestion intégrée aussi lourds et coûteux que les ERP (*enterprise resources planning*) ont plus souvent intérêt à conformer leur organisation aux exigences de l'outil que l'inverse, en raison des coûts de développement spécifique que cela engendrerait.

En raison de la sophistication croissante des équipements et des applications, de la difficulté à les mettre en œuvre, de l'impérieuse nécessité d'harmoniser les différentes entités de la firme, voire au-delà dans le cas de systèmes intégrés d'information avec d'autres partenaires, un pilotage centralisé du changement s'impose. La place du participatif dans la conduite de tels projets ne peut qu'être réduite au strict minimum, c'est-à-dire lors de la mise en place effective, même si cette dernière peut être préparée en amont du projet. D'une certaine manière, les TIC imposent un nouveau primat de la technique dans la conduite du changement, comparable à la situation observée pendant la période de domination du modèle américain d'organisation.

Conclusion

La gestion du changement dans les organisations est liée à une multitude de facteurs qui déterminent non seulement la nature et l'ampleur des modifications envisagées, mais aussi la manière dont le processus est conduit. On a souligné ici le rôle prépondérant du modèle organisationnel de référence et des représentations de la performance chez les managers. L'épuisement du modèle taylorien-fordien au tournant des années 70 s'est ainsi

traduit par un élargissement du champ des transformations et par la diffusion d'approches participatives du changement, notamment dans les domaines de l'organisation de la production et du travail. On se gardera cependant de faire des approches participatives une sorte de « *one best way* » de la conduite du changement. A supposer même que, dans l'absolu, elles soient intrinsèquement supérieures au modèle technocratique, plusieurs éléments nous interdisent d'en faire un dogme.

Tout d'abord, on l'a vu, la complexité croissante des systèmes de gestion incorporant les TIC replace la dimension technique au cœur des processus de conduite du changement : la maîtrise des nouvelles technologies jouerait alors un rôle équivalent à celui joué naguère par la « science de l'organisation ». Ensuite, la gestion des changements semble de plus en plus fortement contrainte, et pas seulement en raison de la mondialisation de l'économie et des caractéristiques toujours plus instables de l'environnement général. La gestion participative du changement suppose des marges de manœuvre que les décideurs ont de moins en moins : insérées dans des filières économiques, des chaînes logistiques avec systèmes d'information intégrés, dans des partenariats multiples et/ou des réseaux plus ou moins formalisés, les firmes semblent avoir perdu en autonomie de choix ce qu'elles ont gagné en stabilité et en efficacité.

Enfin, l'intérêt d'une conduite participative du changement suppose implicitement une volonté minimale d'implication du salarié dans l'organisation. Le modèle japonais, où la participation du personnel au changement est « incorporée » à l'organisation, fonctionne en raison du lien culturellement étroit des salariés à leur entreprise. Ce lien est traditionnellement plus lâche en France, et il le reste malgré les tentatives de renforcement par les systèmes d'incitation (intérêt et participation hier, actionnariat salarié et épargne salariale aujourd'hui), mais aussi par la promotion d'organisations collectives du travail. Il est même probable que ce lien va encore se distendre, sous la pression conjointe de la montée des individualismes au sein de la société et du désengagement des individus vis-à-vis des grandes institutions.

Dans ce contexte, il serait simpliste d'avancer que les années qui viennent vont être marquées par le retour des approches technocratiques du changement. On fera plutôt l'hypothèse que la conduite des transformations au sein des organisations va être dominée par la gestion de stratégies d'acteurs de plus en plus individualistes voire par la régulation de micro-corporatismes. De quoi faire regretter à certains dirigeants les réticences éprouvées autrefois pour le management participatif. ■

Pascal Charpentier,
Maître de Conférences au CNAM,
Chercheur au GRIOT/CNAM