

Pour les trois dernières décennies, le changement organisationnel est devenu une des thématiques les plus importantes des réflexions sociologiques et managériales. Les transformations de l'économie avec le développement du capitalisme financier, la mondialisation et l'accroissement de la concurrence ont contraint les entreprises industrielles à des changements. Turbulences et incertitudes multiples ont amené les dirigeants des organisations à engager, volontairement et de façon planifiée, des modifications, des innovations dans les modes de production, les façons de travailler, de communiquer, de coordonner les activités, d'évaluer les résultats, etc.

Les réflexions managériales sur la gestion du changement ont cherché à proposer des méthodes efficaces pour introduire les changements ; de nombreuses publications attestent de ce mouvement. La question de l'amélioration des performances a été un des objectifs du management depuis Taylor. La sociologie s'est préoccupée de comprendre les jeux d'acteurs lors des processus d'introduction de changement organisationnel et d'appréhender les facteurs qui expliquent les « résistances » au changement.

Ce chapitre visera d'abord à définir la problématique de changement organisationnel. Une première section sera consacrée à la compréhension des limites des changements pensés à partir de la perspective rationaliste (ou taylorienne). Il montrera, dans une deuxième partie, comment la perspective stratégique et systémique constitue un cadre d'analyse des changements et permet une compréhension des jeux et de la dynamique systémique. Une troisième partie abordera la question de la traduction sur le plan praxéologique des enseignements de cette perspective et proposera des pistes définissant quelques principes d'une démarche d'intervention à visée de changement, la co-construction.

1. Le changement organisationnel et les limites de la perspective rationaliste

Cette section propose un détour par la présentation des changements pensés selon la perspective rationaliste dans la mesure où une majorité d'entre eux sont définis à partir de cette dernière. Cette section abordera :

- les définitions du changement organisationnel ;
- la perspective rationaliste du changement et ses limites.

65. Pour de plus amples développements, se reporter à Foudriat, M., *Le changement organisationnel – Perspectives théoriques croisées*, Presses de l'EHESP, 2011. Nous remercions les éditions EHESP pour leur aimable autorisation de la reprise de certains passages des chapitres 2 et 3 de ce livre pour illustrer le présent chapitre.

1.1. Définitions

Un changement organisationnel se définit par des modifications observables et relativement durables des dimensions formelles (les règles et méthodes de travail, les modalités de communication et de coordination) et/ou des dimensions informelles (les comportements réels dans le travail, les formes de régulation collective). Deux types de changements peuvent être identifiés : spontané et volontaire.

Un changement est considéré comme spontané lorsqu'il traduit les transformations et les adaptations qui se sont développées sans décision explicite des dirigeants ni intervention externe. Pour être constatés, de tels changements nécessitent des comparaisons fines sur deux états du fonctionnement réel de l'organisation ; pour en analyser le processus d'émergence, des observations fines doivent être faites en continu sur les arrangements informels que construisent les acteurs pour dépasser les difficultés et les contraintes dans lesquelles les placent les règles officielles. Les changements spontanés se développent en permanence dans les organisations ; ils émergent, en l'absence de toute décision officielle, lorsque des acteurs ont l'intuition, à la fois, de ne pas être avantagés par le fonctionnement organisationnel prescrit, voire d'être pénalisés et d'avoir des opportunités de jeux. Dès que de tels acteurs percevront, pour eux, de nouvelles marges de manœuvre, ils chercheront à influencer les jeux et les arrangements pour qu'ils leur soient plus favorables et plus avantageux du point de vue de leurs intérêts dans l'accomplissement de leurs tâches.

Des changements continus et permanents traversent ainsi les organisations et produisent de façon informelle de nouvelles manières de travailler et de coopérer. De tels processus⁶⁶ sont ainsi créateurs de nouvelles règles informelles qui, pendant longtemps, peuvent rester cachées avant d'être intégrées, partiellement ou totalement, dans une nouvelle réglementation officielle.

Un changement est considéré comme volontaire s'il est impulsé par une décision des dirigeants, qu'il soit mis en œuvre avec ou sans la participation des membres de l'organisation. Les transformations des environnements pertinents des organisations contraignent celles-ci à faire face à des innovations technologiques, à des réformes législatives et réglementaires, à de nouvelles politiques territoriales, et amènent les dirigeants à concevoir des actions à des fins d'adaptation ou d'anticipation. Dans ce cas, les responsables de l'organisation engagent une démarche proactive afin de ne pas être ultérieurement contraints de réaliser des adaptations dans des conditions dégradées.

1.2. La perspective rationaliste du changement et ses limites

L'approche rationnelle du changement organisationnel constitue la référence pour la quasi-majorité des changements planifiés. Cette approche repose sur quelques présupposés dont les plus importants sont les suivants :

- le primat de la raison et la référence à l'objectivité ;
- une conception de l'action humaine conforme à la raison ;
- la croyance dans l'optimisation ;

66. Pour une compréhension plus approfondie de tels processus, il est possible de se reporter à Foudriat, M., *Le changement organisationnel – Perspectives théoriques croisées*, chapitre 6, « Le changement continu », Presses de l'EHESP, 2011.

- le principe de décomposition analytique des problèmes ;
- l'incompétence des acteurs à penser les problèmes de leur organisation et le nécessaire recours à des spécialistes externes⁶⁷.

La référence à la raison et à l'objectivité constitue une façon de penser l'organisation que partagent beaucoup de dirigeants. Le raisonnement de ces derniers en est largement imprégné lorsque ceux-ci décident d'un changement. Ce qui fait problème et va engager l'action de changement peut, selon ce raisonnement, être défini de manière « objective », c'est-à-dire indépendamment de toutes les représentations que peuvent avoir les différents acteurs. Ainsi, il devient pensable de parvenir à une définition tout aussi « objective » du changement, indépendamment de tout jugement subjectif et des intérêts propres aux acteurs. Selon cette perspective, il est possible d'écarter toute subjectivité dans la définition des problèmes comme des solutions. Ces derniers font ainsi l'objet d'une définition univoque qui, traduisant objectivement la réalité, ne peut donc que s'imposer à tous les acteurs. Le changement organisationnel est déduit d'un diagnostic sur les causes des situations problèmes, interprétées toujours en termes de déficit de rationalité.

« La raison s'impose et doit s'imposer à tous : issue d'une analyse rationnelle, la réflexion sur le changement est supérieure à toute vision individuelle, partielle et subjective. D'ailleurs, pour défendre leurs propositions de changement, les dirigeants font souvent référence à la raison lorsqu'ils communiquent ; ils présentent le changement en affirmant : "On ne peut pas faire autrement."⁶⁸ »

Pour la perspective rationnelle, le changement vise une amélioration du fonctionnement de l'organisation, autrement dit de sa performance. Pour y parvenir, les changements doivent permettre l'élimination des incertitudes et des aléas ; en ce sens, le changement organisationnel se traduit toujours par un accroissement et/ou à des changements de règles formelles, prescriptives. Le focus 8.1 synthétise les thèmes principaux des discours managériaux contemporains et montre le mécanisme d'une emprise sur les dirigeants.

L'emprise normative des discours managériaux contemporains

D'une façon générale, les discours managériaux contemporains, et *a fortiori* les discours sur la gestion du changement organisationnel, se réfèrent à une perspective normative selon laquelle l'efficacité et l'efficacé d'une démarche méthodologique peuvent être atteintes en respectant des principes liés à la rationalité instrumentale. Pour Valérie Boussard, le « Logos gestionnaire » se caractérise par la référence à trois principes : « Maîtrise, Performance et Rationalité* ». Ces trois principes définissent et justifient aujourd'hui, selon cette auteure, les techniques et méthodes utilisées.

* Boussard, V., *Sociologie de la gestion – Les faiseurs de performance*, Belin, 2008, p. 83.

67. Foudriat, M., *op. cit.*

68. Foudriat, M., *op. cit.*

« C'est la maîtrise des comportements et des organisations qui est prônée, au sens où l'action de chaque élément du système doit être connue, prévue et ajustable. Le calcul, la réflexion, la régulation sont des attitudes qui doivent permettre à la Direction de l'organisation de conduire l'ensemble, parce que chaque individu est censé les intérioriser également. Cette maîtrise a pour objectif la performance de l'ensemble, c'est-à-dire la réalisation dans les meilleures conditions de leurs objectifs* . »

Les normes contemporaines du discours managérial visent à faire croire en une nécessité transcendante, impersonnelle du changement. « La survie de l'entreprise et la réalisation du profit sont considérées comme des nécessités objectives. La recherche de performance devient une loi universelle dégagée de tout arbitraire et subjectivité** . » Les approches managériales sur le changement se veulent nomothétiques (elles s'inscrivent dans une perspective de recherche de lois générales susceptibles de s'appliquer à tous les changements dans toutes les organisations). Elles se caractérisent également par leurs orientations positiviste et déterministe.

Les livres publiés, ces dernières années, sur la problématique du changement portent essentiellement sur la conduite*** ; leurs orientations, en général, délibérément pragmatiques et utilitaristes, illustrent l'enjeu que représentent, actuellement pour une partie du management contemporain, la rationalisation et la maîtrise des processus de mise en œuvre du changement.

* Boussard, V., *op. cit.*, p. 83.

** Boussard, V., *op. cit.*, p. 83-84.

*** Entre autres :

Sardas, J.-C. et Guenette, A.-M., *Sait-on piloter le changement ?*, L'Harmattan, 2005.

Chavel, T., *La conduite humaine du changement*, Démos, 2000.

Grouard, B. et Meston, F., *L'entreprise en mouvement – Conduire et réussir le changement*, Dunod, 1998, 2005.

Haeringer J. (dir), *Conduire le changement dans les associations d'action sociale*, Dunod, 2002.

Faurie, C., *Conduite et mise en œuvre du changement – L'effet de levier*, Maxima.

« L'optimisation est le postulat fondamental de tous les principes développés par Taylor ; il reste au cœur de la perspective rationnelle sur le changement. Ainsi, pour toute situation problème, il existerait une meilleure façon de la définir et de l'analyser et donc une meilleure façon de définir le changement pour y remédier et améliorer le fonctionnement⁶⁹. »

Pour la perspective rationnelle, la démarche de changement fait référence et repose sur des méthodes et des techniques supposées être adaptables aux objectifs singuliers qui ont été arrêtés. Ce type de démarche se caractérise par des phases parfaitement identifiées et censées se succéder théoriquement les unes après les autres. La démarche est linéaire et son déroulement doit être respecté ; elle vise une fin définie *a priori*, le changement voulu, planifié au travers d'une progression maîtrisée. Cette conception de la démarche de changement est rassurante pour les acteurs car elle leur fait croire que les difficultés pouvant être rencontrées ne résultent que d'un déficit d'outils méthodologiques.

69. Foudriat, M., *op. cit.*

Le discours sur la méthodologie des démarches de changement revendique une efficacité et une opérationalité immédiates, rassurantes surtout pour les acteurs confrontés à l'urgence d'un changement.

Le primat de la raison qui définit la conception rationnelle du changement et du fonctionnement des organisations constitue aussi un présupposé important de la conception de l'homme et de l'action humaine. Doté de raison, l'individu est considéré comme « raisonnable », c'est-à-dire capable d'accepter, d'adhérer, dans le monde du travail, à des consignes, à des solutions à partir du moment où celles-ci sont présentées comme rationnelles et objectives. Tout un mouvement managérial se fonde sur cette représentation de l'individu au travail. Les passions, les valeurs et les intérêts ne sont pas néanmoins méconnus, mais ils sont considérés comme moteurs de l'action dans l'univers privé des sentiments, de la vie familiale, sociale et politique.

Malgré la sophistication de l'usage de certaines techniques et la force des arguments en faveur des approches rationnelles, celles-ci ne produisent pas les changements escomptés. Lorsque des évaluations ont été entreprises sur les effets réels des changements volontaires planifiés par les dirigeants, les résultats ont montré que ceux-ci échouaient à atteindre les objectifs de transformation attendus. Soit les démarches sont abandonnées en cours de mise en œuvre, soit les comportements escomptés ne sont pas adoptés. L'échec des changements définis à partir de l'approche rationnelle est ainsi souvent évoqué.

L'échec le plus évident des démarches rationnelles se lit dans l'absence de transformation des comportements des professionnels concernés. La plupart du temps, les dirigeants affirment percevoir une transformation effective des comportements et pensent que la démarche de changement a été efficace. Cependant, lorsque des observations menées de l'extérieur sont faites, elles montrent que les changements effectifs sont toujours beaucoup moins importants et ne correspondent pas à la représentation qu'en ont les responsables. Le plus souvent, les changements produits sont non seulement partiels mais ils sont plus apparents que réels et, surtout, ils ne sont pas durables. Parce qu'ils ont intérêt à défendre leur propre stratégie et leurs propres choix, les dirigeants sont souvent dans une illusion quant aux changements produits par les démarches qu'ils ont initiées. Mais cette illusion est aussi la conséquence du jeu qu'adoptent les destinataires de la démarche de changement qui, rusant, font croire qu'ils ont adopté les comportements attendus alors qu'ils sont parvenus à s'arranger pour maintenir les bénéfices des pratiques anciennes.

L'absence de réflexion en termes de complexité stratégique et systémique dans l'analyse des dysfonctionnements organisationnels et dans l'élaboration d'axes pour un changement aboutit à décontextualiser ceux-ci des jeux d'acteurs réels. Les acteurs peuvent avoir été pris dans les biais d'une démarche rationnelle et avoir eux-mêmes participé à l'élaboration des axes de changement sans pour autant que, dans la mise en œuvre, ils respectent ce qui aura été formulé comme règles, procédures ou protocoles. Ces derniers peuvent paraître rationnellement intéressants, voire pertinents, et avoir rallié tous les acteurs, ils peuvent néanmoins rester abstraits, c'est-à-dire sans liens directs, pour ces derniers, avec les problèmes et les difficultés concrètes qu'ils rencontrent dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes.

Dans le fonctionnement des organisations, aucun problème ne relève que de la seule dimension technique. Les problèmes sont toujours produits par des interactions entre les acteurs et peuvent s'analyser en termes d'arrangements, de marchandages et de jeux de

pouvoir. Une intervention qui ne prend pas en compte cette dimension court le risque de l'échec car les acteurs chercheront à préserver leur marge de liberté autant que les arrangements auxquels ils sont parvenus antérieurement. En fait, autour d'une intervention qui a pour objectif un problème technique, les acteurs reconstitueront d'autres arrangements de même nature et c'est dans ce sens que la démarche n'aura produit qu'un déplacement de symptômes sans toucher au nœud du problème, à savoir le système des arrangements que les jeux entre acteurs ont générés.

2. La perspective stratégique et systémique et le changement organisationnel

La perspective stratégique et systémique constitue un cadre de lecture permettant une compréhension et une analyse des échecs des changements volontaires et des « résistances ». Cette section montrera comment les concepts de l'analyse stratégique et systémique sont pertinents pour analyser les jeux propres aux processus de changement et comprendre leur dynamique. Cette section abordera plusieurs points :

- la différenciation des rapports au changement ;
- l'explication du rapport au changement en termes stratégiques ;
- la force inertielle de la règle de jeu dans les processus de changement ;
- le changement selon la perspective stratégique et systémique.

2.1. La différenciation des rapports au changement⁷⁰

Lors d'un changement, l'observation montre que tous les acteurs de l'organisation n'ont ni les mêmes attitudes, ni les mêmes discours, ni les mêmes formes d'implication par rapport au processus comme par rapport à ses objectifs. La différenciation des opinions et des comportements existe quelle que soit la phase du processus et quel que soit l'objectif du changement ; elle concerne ainsi le rapport à la décision des dirigeants, à la définition de la finalité du changement, au diagnostic, à la définition du dispositif méthodologique, aux intervenants, aux propositions de solutions, etc.

Globalement, par rapport au changement, les attitudes se différencient en trois types définissant trois catégories d'acteurs :

- le soutien, l'implication ;
- l'opposition, la résistance ;
- le retrait et l'indifférence.

2.2. L'explication du rapport au changement en termes stratégiques

« Un changement introduit des modifications dans les finalités de l'organisation, dans les règles de la division du travail et de la coordination entre tâches et entre services ; il aboutira globalement à une transformation du travail, de plus ou moins grande ampleur.

70. Foudriat, M., *op. cit.*

Ainsi, un changement aura des conséquences pour tous les acteurs. Mais ces conséquences n'auront pas la même signification pour tous car les acteurs ne disposent ni ne disposeront des mêmes ressources pour y faire face, c'est-à-dire pour réduire ou maîtriser les difficultés concrètes qu'ils rencontrent pour accomplir leurs tâches et pour coopérer avec d'autres.

Pour la perspective stratégique et systémique, les comportements par rapport au changement, quels qu'ils puissent être, sont rationnels du point de vue des acteurs concernés. Comportements et discours par rapport au changement sont intelligibles : pour chaque acteur, ce sont des stratégies⁷¹. »

Les acteurs peuvent penser que le changement réduira les difficultés ou contraintes qu'ils vivent dans l'accomplissement de leurs tâches ; ils peuvent voir dans la démarche une opportunité pour occuper des places jugées valorisantes ; ils peuvent croire que le changement leur permettra l'accès à des positions différentes, plus légitimes ou plus intéressantes et motivantes. Au contraire, les acteurs peuvent penser que le changement réduira leur autonomie dans le travail en imposant de nouvelles règles, augmentera les contraintes et les difficultés dans l'accomplissement de leurs tâches, réduira les opportunités de disposer d'avantages dans les jeux avec d'autres acteurs. Selon leur position dans le contexte organisationnel, c'est-à-dire plus particulièrement dans la structure des jeux, les conséquences du changement pour un acteur pourront être, pour lui, de nature positive ou négative. L'intérêt, favorable ou défavorable, pour un changement se définit ainsi selon la nature des perceptions relatives aux conséquences que ce changement aura pour cet acteur. En fait, pour les acteurs, un changement est soit une menace, soit une opportunité.

Dans un changement, les acteurs gagnants dans les jeux antérieurs peuvent craindre de voir réduites leur influence et leur autonomie dans le travail. S'ils anticipent des hypothèses sur de tels effets, ces acteurs auront un intérêt à s'opposer au changement et à le faire le plus tôt possible dans le processus de façon à influencer sur la démarche. Au contraire, les acteurs perdants dans les jeux peuvent voir dans le changement une opportunité d'être moins perdants ; ils ont globalement intérêt au changement mais, du fait de leur dépendance initiale, ils peuvent ne pas avoir intérêt à l'exprimer explicitement, voire rester aveugles sur de telles opportunités éventuelles (dans un contexte de jeu, les perceptions stratégiques sont des représentations construites par un acteur qui lui servent de justifications *a posteriori* donnant, à ses yeux, sens et cohérence à ses actions). D'une façon générale, les acteurs se percevant plus perdants dans le changement auront tout intérêt à s'y opposer tandis que ceux pouvant se croire gagnants, auront intérêt à le soutenir et y adhérer. Les acteurs s'impliqueront de manière différente pour influencer le processus en leur faveur.

Pour le modèle d'analyse stratégique et systémique, contraintes, ressources, stratégies, zones d'incertitude sont des concepts liés : en fonction des contraintes qui caractérisent son travail, des ressources plus ou moins pertinentes au regard des zones d'incertitude auxquelles il est confronté, un acteur pourra parvenir à maîtriser plus ou moins ces dernières. Autrement dit, moins un acteur pense avoir une maîtrise sur une zone d'incertitude, plus il risque d'être pénalisé dans l'accomplissement de tâches qui nécessitent la contribution non automatique d'autres acteurs. Comme tout changement affecte la

71. Foudriat, M., *op. cit.*

nature des zones d'incertitude d'un contexte d'action, le raisonnement précédent peut permettre d'appréhender les conditions (les caractéristiques du changement) favorisant telle ou telle stratégie par rapport au changement.

Comprendre comment un acteur peut se croire gagnant ou perdant dans les jeux qui émergeront du fait d'un changement, c'est chercher à saisir dans quelle mesure ce dernier affecte la zone d'incertitude contrôlée par cet acteur. À partir de ce raisonnement, il devient possible d'appréhender la signification d'un changement, en fonction d'une part du degré d'affectation de la zone d'incertitude, générée par le changement et, d'autre part, du degré de contrôle (par les acteurs) de la zone d'incertitude affectée par le changement. Trois cas de figure peuvent être identifiés :

- moins un changement affecte les zones d'incertitude concernant des acteurs, moins il sera perçu comme porteur, pour eux, de menaces. En effet, n'ayant sans doute que peu d'impacts directs sur les régulations antérieures, ce changement ne les affectera guère et ces acteurs seront probablement indifférents ou neutres par rapport à ce changement ;
- plus un changement affecte une zone d'incertitude concernant des acteurs :
 - plus les acteurs ayant une position gagnante dans les jeux antérieurs autour de cette incertitude pourront se sentir menacés et pénalisés par ce changement ; ces acteurs auront tendance à s'opposer au changement ;
 - plus les acteurs ayant une position perdante dans ces mêmes jeux antérieurs pourront, au contraire, percevoir dans ce changement une opportunité pour sortir des arrangements pénalisants et retrouver une plus grande autonomie dans le travail.

Si les acteurs adoptent certains comportements, c'est parce qu'ils y perçoivent un intérêt du fait d'un nouveau contexte dont ils se sont construit une représentation particulière. Ces attitudes ont un sens pour l'acteur concerné, à un moment donné et par rapport à un changement donné. Face à un changement, les acteurs ont des enjeux différents, donc des stratégies différentes. Les comportements de freinage ou d'opposition ne traduisent pas une "résistance au changement" qui serait une propriété individuelle, naturelle et universelle. La lecture stratégique et systémique des rapports au changement permet de dépasser les explications en termes de motivation psychologique. Un autre enseignement de ce raisonnement réside dans la reconnaissance de l'impossibilité de décréter l'implication de tous les acteurs puisque celle-ci est d'abord stratégique, contingente et contextuelle.

2.3. La force inertielle de la règle de jeu dans les processus de changement⁷²

Selon la perspective stratégique et systémique, la règle de jeu est un facteur de permanence dans le fonctionnement informel de l'organisation ; elle est la condition pour que l'organisation arrive à ses fins. « La règle de jeu permet l'intégration des comportements individuels et rend possible, pour l'organisation, l'atteinte de ses objectifs même si le résultat n'est pas tout à fait conforme à celui prédit par le système formel. » La règle de

72. Foudriat, M., *op. cit.*

jeu entre les acteurs produit une régulation des interactions en rendant interdépendantes les stratégies des acteurs.

Déplaçant les zones d'incertitude et/ou modifiant les règles formelles, tout changement affecte les stratégies par lesquelles les acteurs marchandent vis-à-vis des autres leur participation et leur contribution au niveau des tâches quotidiennes et récurrentes qui définissent leur travail. Si les ressources des acteurs sont distribuées autrement et si des zones d'incertitude sont déplacées, les acteurs ne pourront plus conserver leurs jeux antérieurs. Un changement offre à certains acteurs l'opportunité de développer de nouvelles stratégies mais peut rendre moins pertinentes celles qu'engagent d'autres acteurs. Un changement bouleverse ainsi la structure des stratégies ainsi que son équilibre. Un changement risque d'engendrer, à terme, une nouvelle règle de jeu redistribuant les positions gagnantes et perdantes dans une nouvelle configuration. Mais les acteurs ne restent pas passifs⁷³ par rapport à l'annonce d'un changement parce qu'ils construisent des représentations sur les conséquences que celui-ci pourra avoir sur eux et partant de ce qui pour eux est réalité, ils engagent des actions favorables ou non pour le maintien des jeux. L'exemple 8.1 illustre comment les relations entre acteurs et les équilibres peuvent se trouver remis en cause par des décisions de changement prises unilatéralement par une direction.

Un bouleversement des rapports de confiance engendré par un changement « anodin »

Dans un centre de formation pour déficients visuels, un espace collectif interne prolongé sur l'extérieur par une terrasse ouverte l'été accueillait formateurs et élèves lors des pauses. Comme dans beaucoup d'entreprises, ce lieu, proposant un distributeur de boissons, était considéré comme un espace de détente. Lors de ces moments, les formateurs avaient notamment l'habitude d'échanger entre eux autour d'un café.

Le directeur du centre de formation décida un jour d'en interdire l'accès aux formateurs parce que des élèves s'étaient plaints auprès de lui en évoquant l'impression, diffuse mais partagée par tous, que, dans ce lieu, les formateurs parlaient tout le temps d'eux dans leur dos. Le directeur annonça sa décision brutalement, sans concertation préalable, et les formateurs se virent relégués dans une autre salle dans laquelle une nouvelle machine à café avait été installée. La raison donnée était que les élèves devaient avoir leur intimité protégée et ne pas être les témoins indirects de propos tenus par certains formateurs sur des élèves.

Exemple 8.1

73. Voir l'exemple « L'opposition stratégique des ouvriers d'entretien de la Seita à la communication des analyses sur les jeux dans l'atelier », développé dans Foudriat, M., *Le changement organisationnel – Perspectives théoriques croisées*, Presses de l'EHESP, 2011. Cet exemple montre comment la signification d'une enquête en termes de possibilités de changement a déclenché des stratégies visant à annuler toute velléité de changement chez les décideurs.

Exemple 8.1

Le changement engendra un bouleversement considérable des attitudes des formateurs vis-à-vis du directeur et généra, pendant une longue période de plusieurs mois, une certaine méfiance envers le directeur, qui se traduit par une tension permanente pendant les réunions institutionnelles.

Les réactions très vives des formateurs s'expliquent par le fait que, selon eux, le directeur avait accordé une trop grande importance à la parole de quelques élèves sans les consulter ni envisager un débat avec eux. Pour les formateurs, la décision du directeur signifiait que celui-ci ne leur faisait plus confiance ; c'était également peut-être le signe qu'ils allaient être évalués uniquement sur la base des jugements des élèves, ce qui, pour eux, était inacceptable. L'équilibre des relations entre formateurs et direction s'est ainsi trouvée remise en cause. Les formateurs ont développé une attitude suspicieuse envers le directeur expliquant l'ambiance des réunions institutionnelles.

La force inertielle de la règle de jeu explique l'échec de beaucoup de processus de changement. Lorsque les acteurs sont parvenus à un équilibre dans leurs interactions en ayant construit une règle de jeu informelle, ils ont tous intérêt à sa permanence. En effet, aucun acteur ne peut être assuré que le changement lui permettra d'avoir une position plus avantageuse dans les jeux. Ainsi, même ceux qui globalement sont plus perdants dans les jeux peuvent avoir intérêt à conserver l'équilibre des arrangements car ils peuvent redouter se trouver dans une position encore plus défavorable dans les nouveaux jeux. La force inertielle de la règle de jeu traduit la difficulté de l'émergence de nouveaux jeux et d'une nouvelle règle de jeu.

Un changement réel, c'est-à-dire une modification effective des comportements dans le travail et des interactions, correspond ainsi toujours à une transformation de la règle de jeu. Le processus de changement doit donc porter sur les règles à la fois formelles et informelles. Les approches rationnelles du changement se contentent de définir et d'imposer de nouvelles règles formelles ; ne tenant pas compte des jeux et des arrangements, la force inertielle de la règle de jeu l'emporte le plus souvent⁷⁴ et les comportements réels ne changent qu'en apparence ou que durant une période très limitée. Les démarches de type participatif n'échappent pas elles aussi à cet écueil et peuvent avoir été limitées à la seule élaboration de nouvelles règles formelles sans que la démarche ait pu permettre aux acteurs d'expérimenter de nouveaux jeux et de les stabiliser suffisamment autour de nouvelles règles informelles.

2.4. Le changement selon la perspective stratégique et systémique

Concernant le changement dans les organisations, des enseignements majeurs peuvent être tirés de la perspective stratégique et systémique. Selon cette dernière, les situations problèmes sont la résultante des jeux de pouvoir et des marchandages dans le système

74. Voir l'exemple « L'échec d'un changement dans une société informatique par la non prise en compte de la règle de jeu », développé dans Foudriat, M., *Le changement organisationnel – Perspectives théoriques croisées*, Presses de l'EHESP, 2011. Cet exemple montre pourquoi un changement technique visant à rationaliser la gestion des réponses à donner aux clients insatisfaits d'une société informatique s'est révélé un échec faute d'avoir eu un impact sur la règle de jeu entre les acteurs, les commerciaux et les programmeurs.

d'action concerné. Cela signifie que chacun des acteurs a une définition de ce qui fait problème pour lui et que chaque définition est rationnelle au regard de ses contraintes spécifiques, c'est-à-dire est liée à la position qu'il occupe dans l'organisation. Il n'existe pas de définition en soi d'un problème et, par conséquent, il n'y a pas non plus de changement en soi. La pluralité de points de vue constitue ainsi le point de départ d'un nouveau raisonnement sur le changement organisationnel.

Les solutions, donc le changement, n'existent pas *a priori* en dehors des interactions qui se jouent dans le contexte même de l'action organisée. Dans les organisations, le changement est un processus continu et permanent. Du fait des interdépendances existant entre les acteurs, les solutions que ces derniers trouvent face aux situations problèmes sont en fait toujours des solutions contingentes qui émergent au cours des nombreuses interactions génératrices. Les solutions résultent de la confrontation des logiques différentes propres aux acteurs concernés dans un contexte où les interdépendances les obligent à coopérer, c'est-à-dire à trouver un accord, un compromis entre différentes solutions. Celle qui est retenue, à un moment donné, n'est pas la meilleure du point de vue théorique et/ou normatif mais celle qui leur apparaît la moins insatisfaisante. La solution retenue est en fait un arrangement tenant compte des différentes logiques en présence. Le changement n'est pas fonction d'une rationalité simplement structurelle, fonctionnelle ou technique.

L'inéluçabilité des rapports de pouvoir entre acteurs et le fait qu'aucun d'entre eux ne peut être considéré comme passif face à la question des finalités du changement obligent à reconnaître que les résultats d'une démarche de changement comme ses finalités ne peuvent être totalement ni pensés, ni arrêtés *a priori*. En effet, les finalités font toujours l'objet de jeux par lesquels certains acteurs cherchent à influencer la définition de la solution pour qu'elle soit plus conforme à leurs intérêts. Renoncer à toute définition *a priori* des solutions constitue ainsi un principe : les solutions sont envisagées au travers d'un processus co-constructiviste.

Pour qu'un changement entraîne des transformations réelles des régulations, des comportements dans le travail, des modes de coopération entre les membres de l'organisation, il est nécessaire de supposer que le processus engagé ne se soit pas limité à la seule redéfinition des règles formelles. Il faut supposer que le processus de changement a créé les conditions pour un apprentissage concret de nouveaux comportements dans le travail et de nouvelles régulations entre les acteurs. Cette conception est à l'opposé des changements par décret où, seul, le niveau des règles formelles est visé.

Les solutions « efficaces » qui introduisent des changements réels sont celles qui résultent de deux processus concomitants qui s'alimentent l'un avec l'autre sans qu'aucun ne puisse être considéré comme premier. D'un côté, un processus de formalisation cherchant une amélioration des procédures formelles du travail ; d'un autre côté, un processus d'apprentissage implicite créateur de nouvelles régulations entre les acteurs concernés. Parce que de nouvelles régulations ont pu s'établir, les compromis et les arrangements autour des nouvelles règles formelles peuvent se stabiliser.

Une telle conception du changement suppose de concevoir des dispositifs qui peuvent générer un processus transformateur à la fois des comportements et des règles. Une telle conception peut être qualifiée de constructiviste pour rappeler que la définition du changement, loin d'être une proposition d'expert ou une décision des dirigeants, est envisagée comme un construit d'acteurs.