
GRH et changement organisationnel : discours et réalités

Mohamed BAYAD *
Professeur des Universités
Mohamed.Bayad@ensgsi.inpl-nancy.fr

Bernard DELOBEL **
Maître de Conférences
Delobel@esm.univ-metz.fr

* Equipe de Recherche sur les Processus Innovatifs
(**ERPI**)
8, rue Bastien LEPAGE
54010 Nancy Cedex
Tél. : 03 83 19 32 28
Fax. : 03 83 19 32 00

** Centre Européen de Recherche En Management des
Organisations (**CEREMO**)
3, place Edouard BRANLY,
57070 Metz – Technopôle
Tél. : 03 87 56 37 86
Fax. : 03 87 56 37 79

GRH et changement organisationnel : discours et réalités

Introduction

Le changement organisationnel n'est pas en soi une question nouvelle. Depuis que l'homme organise les rapports de travail pour produire, distribuer, innover, il a toujours confronté ses techniques, ses méthodes, ses modèles, aux critères d'efficacité de son temps. Sur le 20^{ème} siècle finissant, on voit bien cependant, que le changement organisationnel n'est devenu un sujet de débats théoriques que tardivement, et précisément à l'occasion du rôle que la GRH devait jouer dans le devenir ou dans le développement des entreprises. Un regard sur un siècle de théorie des organisations, montre bien que l'attitude des praticiens et des théoriciens a évolué, et que la question du changement n'a émergé en tant que problématique autonome que tard dans la réflexion académique. Deux ordres de préoccupations ont contribué à faire du changement une question centrale du management, qui engendrèrent deux mouvements de transformation, différents par leur causes et par leurs modes de gestion.

Premièrement la pression des stratèges confrontés au sortir des trente glorieuses à des contextes turbulents et concurrentiels, qui en appelèrent à plus de souplesse et de rapidité de réponse de la part des entreprises. Un effort de modernisation s'ensuivit, se déclinant par des actions de restructuration, de revitalisation, de réduction d'effectifs jugés pléthoriques et improductifs. Sur ces chantiers des années 70 et 80, la GRH fut le plus souvent une accompagnatrice de transformations majeures, mais décidées par la hiérarchie opérationnelle.

Un second constat de ces mêmes stratèges, énonce que la construction d'un avantage concurrentiel repose en dernier ressort sur l'analyse des compétences internes et externes, mobilisables au moindre coût pour l'entreprises, et créatrice de valeur pour le client. Le changement appelle cette fois beaucoup plus qu'une simple modernisation destinée à s'adapter aux conditions de la concurrence. La transformation appelle une véritable révolution culturelle et structurelle des entreprises. Un mouvement qui se complique par une évolution rapide d'une société de l'information qui impose ses standards de conduite et ses urgences, et par un environnement sociétal mouvant, qui n'est pas sans incidences sur les comportements de travail, et sur l'art et la manière de donner du sens à l'action collective.

Ce double mouvement concomittant crée des tensions, et influence les conceptions et les pratiques de la GRH. La fonction cherche son identité et sa voie, au milieu des contradictions révélées par des systèmes en torsion. On peut sérieusement penser que si un certain nombre d'auteurs comme Guérin et Wils (1992) ont pu décrire le passage d'une " GRH traditionnelle " à une " GRH renouvelée ", c'était dû à ce double défi de changement. L'objet de cette communication est les discours et les réalités de ce double défi pour la GRH.

1. Une GRH classique engagée dans l'effort de modernisation des organisations

C'est au sortir des années de forte croissance, que les entreprises engagèrent un gros effort de modernisation, rendu nécessaire par l'aggravation de la concurrence devenue mondiale. Au cours de cette période qui n'est pas encore achevée, les actions de réorganisation, de restructuration, de revitalisation, exigèrent des réponses d'accompagnement social, de suivi des hommes, avec chaque fois qu'il était possible, une externalisation des conséquences douloureuses, laissées aux bons soins de la société civile. Il n'est pas sûr en restant pudique, que la ressource humaine ait été au cœur des préoccupations

des dirigeants d'entreprises de cette époque. Mais il est certain que la GRH eût à connaître des conséquences humaines et sociales de ces transformations, et que ses responsables le vécurent parfois difficilement.

1.1. Modernisation, mode d'emploi du management des RH

Avec des nuances selon les secteurs d'activité, le changement organisationnel est en effet, décidé et mis en œuvre par les managers opérationnels ou par la direction des entreprises, lorsque l'enjeu est nettement stratégique. Dans ce contexte, les services dits de GRH et les DRH se sont vus souvent confier une mission d'accompagnement, qui allait en poussant la métaphore médicale, de l'application de vaseline pour faire passer les restructurations, aux soins palliatifs pour préparer le deuil d'une certaine forme d'entreprise et de culture. Ce faisant, ils ont joué alternativement le rôle du pédagogue, de l'agent du changement, et parfois les rôles de médecin des urgences et d'assistante sociale. De quelle manière ces transformations ont-elles été conduites ?

1.1.1. Typologies des stratégies et des modes de changement dominants

Le problème du management du changement se décline en quatre questions basiques : sur quoi porte-t-il, qui concerne-t-il, quel projet l'explique et le légitime, à quel horizon doit-il aboutir ?

En réponse aux deux premières questions, Leavitt (1965) distingue trois angles d'approche possibles du changement organisationnel, selon que le point d'entrée est d'ordre structurel, technologique ou humain. L'auteur considère en effet, que le système collectif mis sous tension, dépend de la nature et des caractéristiques de l'événement qui déclenche le phénomène de changement. Toucher aux structures formelles, introduire une nouvelle technologie, n'excitent pas les mêmes zones de sensibilités, et ne mettent pas sous tension les mêmes systèmes relationnels et groupes de référence. Cette typologie incite au diagnostic préalable des réactions en chaînes prévisibles.

Chin et Benne (1969) insistent plutôt sur la question du comment, et du qui est concerné par les transformations. Ils proposent de ces deux points de vue, trois types de management du changement :

- *la stratégie empirico-rationnelle*, qui met l'accent sur l'information et la pédagogie de la démonstration, et qui s'adresse à la capacité de raisonnement et de calcul du public-cible du changement ;
- *la stratégie normative*, qui axe le travail sur les traits culturels du milieu concerné, et sur les normes qui régissent les rapports interindividuels et intergroupaux ;
- *la stratégie coercitive* enfin, qui s'appuie sur le rapport de force, pour obtenir le résultat escompté, en manipulant selon les besoins les sanctions et récompenses.

A l'instar de nos deux auteurs, le mode d'intervention coercitif ne suscite pas de réel engouement dans la littérature sur le changement. L'idéal démocratique ambiant trouve en effet dans les modes participatif ou partagé, une affinité et une expression humaniste plus en accord avec le ton "politiquement correct" d'une grande majorité d'auteurs. Hautaluona et Gavin (1975), Frohman, Sashkin et Savannah (1976), Dunn et Swierczek (1977), Rouchy (1977) en France, sont représentatifs d'une vaste courant, qui montra que l'étroite participation entre le promoteur du changement et le public cible, conduisait plus fréquemment au succès.

Ce parti-pris ne reflétait pourtant qu'imparfaitement la réalité du management de cette période. Nutt (1987) observe par exemple à propos de l'implémentation des changements de

stratégie, que le mode “ imposé ” n’est peut être pas le plus efficace, mais qu’il reste très fréquent, et que l’urgence et l’importance perçue du changement, donnent à cette méthode une certaine crédibilité. Sur l’intervention dans le domaine du changement en général, Burke (1976), French (1976), Melcher (1976) ou encore Zimmerman (1978), estiment d’ailleurs ou affirment parfois nettement, que les “ participationnistes ” ont peut être pris à cette époque leurs désirs et leur idéal pour des réalités, quand ils considèrent comme acquises l’ouverture au changement des personnes ciblées, et leur appropriation des situations nouvelles.

Entre l’impératif stratégique du changement, voulu et décidé par la hiérarchie opérationnelle, et la gestion des tenants et aboutissants humains et sociaux, confiés aux responsables des services de GRH, une division du travail a souvent confiné ces derniers dans un rôle ingrat de liant humain et de ciment social.

1.1.2. Au service de la modernisation, une GRH qui cherche une identité professionnelle

Les services de GRH et les DRH en personnes, testèrent souvent que la méthode participative ne constituait pas une panacée, et qu’elle posait au surplus des problèmes ambigus qui touchent à l’éthique des relations de travail. Lawrence prenait déjà dans un article célèbre de la Harvard Business Review de 1954, le contre-pied des “ participationnistes ” de cette époque, qui prétendaient résoudre le problème de la résistance en associant le personnel aux décisions ou à la mise en oeuvre : non seulement cela ne suffit pas écrivait avec force Lawrence, “ mais le stratagème psychologique pour obtenir des gens qu’ils s’imaginent "vouloir" ce qu’on leur ordonne”, peut aller à l’encontre du résultat recherché.

Il n’en demeure pas moins que dans cette marche forcée vers la modernisation, les responsables de GRH n’ont guère eu le choix des méthodes. Ils hésitaient en fonction de l’urgence, de l’importance stratégique de l’enjeu, de l’horizon plus ou moins long de l’effort, du caractère localisé ou global de la transformation. Stace et Dunphy (1991) résume assez bien cette diversité, quand ils distinguent quatre type de GRH, sur la base de deux sortes de critères : le style de gestion du changement et le type de changement recherché :

Style de gestion du changement	caractéristiques du changement :			
	mineur	évolutif	radical local	radical global
collaborationniste				
consultatif	GRH paternaliste	GRH intégrative	GRH opérationnelle	GRH reconfigurée
directif				
coercitif				

La logique contingente de ce schéma sur la fonction RH, laisse entendre qu’il y aurait une sorte de diagonale de pertinence (ajoutée par nos soins sur le tableau des auteurs), du style de GRH adapté à une situation de changement. Plus celui-ci revêt une importance

stratégique et une portée organisationnelle large et profonde, plus la main ferme et attentive des responsables est indiquée, pour assurer les échéances et la bonne fin du changement. Derrière cette diagonale, se profile une alternative de choix entre deux grandes attitudes générales du management des RH. En s'inspirant en effet de la grille de Blake et Mouton, une gamme de styles de GRH du changement, qui va d'une conception mécaniste, technocrate, désincarnée du changement, à une vision phénoménologique, auto-organisée, incarnée, et sociale du changement. Une ligne de force partage les styles observés, qui dépend en dernier ressort de la priorité retenue par les cadres en situation de responsabilité :

- *privilégier la mission, le résultat, l'accomplissement d'un projet ;*
- *préserver le corps social, mettre en avant les situations humaines.*

***Priorité
à la mission,
à l'institution,
au point de vue des
dirigeants***

**la conception mécaniste
de la transformation
organisationnelle :**

- * prééminence idéologique des objectifs de l'organisation
- * le but est de maintenir un système de pouvoirs, et les bases de la hiérarchie
- * la transformation est décidée, planifiée
- * C'est l'organisation, considérée comme une entité distincte des individus qui la composent, qui est amenée à changer. L'individu est appelé à s'adapter aux situations nouvelles. Les conséquences humaines et sociales, sont des output non désirés du processus d'innovation
- * le management est centré sur la réduction des résistances

**conception phénoménologique et
auto-organisée du changement :**

- * prééminence idéologique est donnée aux considérations humaines et sociales
- * le but est d'accepter une remise en cause éventuelle des rôles et des statuts, de reconsidérer les structures hiérarchiques
- * le phénomène de changement peut s'influencer, la négociation est essentielle
- * le management est centré sur les buts et attentes des acteurs concernés par la transformation

***priorité donnée à la situation
humaine et sociale***

Un style unique prédomine parfois. Mais on assiste souvent à une répartition des rôles, dans les grandes entreprises notamment, la hiérarchie opérationnelle décrétant le changement,

et les services de GRH manageant sa mise en œuvre, ou plus simplement encore gérant ses conséquences.

La durée étant une variable essentielle du processus de changement, l'urgence conduit souvent à privilégier le résultat recherché et l'accomplissement de la mission. Pour Quinn (1980), la réalité processuelle du changement, oblige cependant les responsables du changement à composer avec le temps, et à incrémenter par corrections successives, un mouvement qui une fois lancé, échappe largement au contrôle direct. Cette gestion incrémentale du processus, consiste de phase en phase, à décider de nouvelles actions et méthodes, ce qui s'accompagne souvent dans les faits, d'une alternance de style de management. Les efforts de revitalisation des entreprises en difficulté, ambitieux dans leur but, ont souvent échoué à cause de responsables de projet qui voulaient aboutir trop vite. Tichy (1983) prévient à juste titre que tout volontarisme dans ce domaine, implique de tenir compte de la complexité des organisations. Celle-ci tient dit-il, au croisement de dynamiques techniques, politiques et culturelles, qui correspondent à trois sortes de systèmes mis sous tension, qui par leurs interférences et interactions, compliquent et diversifient les logiques d'action des salariés. Réduire le changement à sa dimension technicienne ou structurelle peut réserver bien des surprises.

Souvent décrété, le changement rappelle souvent aux managers les dimensions humaines et sociales de l'entreprise. Rarement invités à décider ou à partager la décision des transformations nécessaires, les responsables des RH sont cependant engagés à jouer au minimum tout leur rôle de facilitateur, de mobilisateur des énergies, de négociateur et de médiateur social. Cette division du travail de gestion du changement s'inscrit dans un contexte de relations de pouvoir parfois tendues, entre la hiérarchie opérationnelle et les DRH.

La fonction RH vit une crise d'identité, tiraillée qu'elle était entre la priorité accordée aux buts de l'organisation, et la construction espérée d'une professionnalisation autour de la ressource humaine enfin reconnue comme un actif de l'entreprise. L'effort de modernisation des entreprises s'est accompagné d'une diversification des missions des RH, en même temps que les référentiels anciens se perdaient. Entre le rôle d'acteur du changement, pas dévalorisant en soi, et le rôle instrumental dans lequel le confine souvent les décideurs, le DRH a vécu en première ligne les contradictions d'une époque de transition. Pour en sortir, Peretti (1985), Guérin et Wils (1992), Bayad (2000), en appellent à un renouvellement des pratiques de GRH, qui suppose de redéfinir les rapports de pouvoir entre l'organisation et les professionnels des RH. Martin (1989) pointe le doigt sur ce qui grince dans les rouages de la fonction GRH : les responsables de l'organisation ont besoin de professionnels pointus et aguerris pour gérer les temps de crise que traversent les entreprises qui se transforment ; mais reconnaître cette professionnalité, c'est accorder un territoire, un pouvoir, que la hiérarchie opérationnelle n'est pas prête d'accepter.

Entre les certitudes stratégiques liées à la nécessité de se moderniser, et les questions identitaires sur le rôle de la GRH, les pratiques du management du changement de cette époque reflètent l'état de la réflexion de la théorie des organisations, dans laquelle la question du changement est encore majoritairement analysée comme un phénomène localisé d'adaptation des hommes et des structures, aux exigences de l'environnement concurrentiel.

1.2. Les arrière-plans et les références théoriques du management de la modernisation des entreprises

Pendant longtemps, trois sortes de références théoriques ont servi de support au management du changement. Tout d'abord la théorie du champ psychologique de Lewin, qui en distinguant les phases successives de dé cristallisation, déplacement, et recristallisation, a proposé un cadre implicite à bon nombre de théories de l'intervention et de l'implémentation du changement. A ce cadre sociologique devenu classique, il convient d'ajouter les contributions parfois anciennes au thème toujours d'actualité de la résistance au changement. Outre sa contribution à cette théorie de la résistance, le Développement Organisationnel, a donné sur le champ devenu classique de la culture d'entreprise, la première théorie explicite et la première méthode de gestion du changement organisationnel. Enfin, en étudiant comment les organisations adaptent leurs structures aux exigences de l'environnement, les théoriciens de la contingence initièrent de leur côté un autre axe fondamental de la réflexion sur le changement.

1.2.1. Le “ modèle du champ de forces ” de Lewin, une première et incontournable référence

Le concept de force repose sur ce que l'on appellerait aujourd'hui les structures cognitives des individus. Celles-ci se construisent dans le champ de la psychologie de l'individu, en interaction avec les autres, et dans un contexte qui influence aussi la perception de la réalité vécue. Le concept de champ évoque l'idée d'un jeu de plusieurs forces, qui sont antagonistes, et qui se stabilisent autour d'une situation d'équilibre. Un mode habituel de fonctionnement, une règle coutumière du jeu collectif, sont toujours le résultat d'un état d'équilibre tensionnel stabilisé, entre des forces appelant le changement et des forces qui freinent toute évolution de la situation. C'est vrai pour un individu, pour un groupe, pour une organisation dans son ensemble.

Ce modèle dynamique de jeu de forces, illustre comment la psychologie d'un individu balance parfois entre deux logiques, deux perspectives contraires. Il décrit aussi comment un groupe de travail peut, entre ceux qui dominent et ceux qui subissent, trouver un compromis négocié. Il permet aussi de comprendre dans les collectivités plus vastes, par quel jeu complexe et parfois subtil, les groupes, les catégories, les individus, règlent leur rapports de force pour défendre ou pour gagner des positions et des statuts. L'individu, le groupe, l'organisation dans son ensemble, changent lorsque les forces motrices l'emportent sur les freins. Ce n'est pas le moindre mérite de Lewin que d'avoir proposé une grille de lecture qui s'applique aussi bien, au trois niveaux d'appréciation d'une situation de changement.

Mais l'intérêt du modèle de Lewin ne réside pas uniquement dans sa capacité de diagnostic d'une situation locale ou globale de changement. Il suggère une méthodologie d'intervention pour influencer cette évolution, en agissant selon les cas sur les forces motrices, ou/et sur les forces restrictives, qui arment les résistances.

Le jeu de ces forces pour ou contre le changement, amène l'organisation dans un processus plus ou moins long d'évolution, que Lewin décrit comme le passage par trois phases:

1^{ère} phase : la **dé cristallisation** (*unfreezing*) de l'existant. Les forces motrices déplacent les barrières, modifient les schémas de perception, déstabilisent les croyances. Les comportements sont perturbés, les acteurs du changement se remettent en question. Perte de repères accompagnée de sentiment d'instabilité, d'insécurité. La situation est jugée insatisfaisante et crée un besoin de changement

2^{ème} phase : le **mouvement** (*moving*) vers le changement, qui consiste en l'exploration de nouvelles possibilités ou opportunités, l'apprentissage de comportements nouveaux. Des

phénomènes de résistance se manifestent. Les acteurs en présence recherchent un nouvel équilibre des forces, qui soit plus en accord avec les niveaux d'aspiration respectifs.

3^{ème} phase : la **recristallisation** (*refreezing*) du changement sur une nouvelle position d'équilibre entre forces motrices et freins. Les comportements nouveaux s'enracinent, de nouvelles normes culturelles émergent et diffusent. Les positions tendent à se stabiliser.

La métaphore de la transformation de l'eau en glace et vice versa, est particulièrement heureuse pour décrire ce qu'est intimement le changement. Une intuition confortée beaucoup plus tard par les recherches sur le phénomène physico-chimique de la percolation, qui aboutirent à la formulation de théories et modèles des processus de transitions de phases. Le modèle processuel de Lewin a séduit beaucoup d'analystes et auteurs. Le plus remarquable, c'est qu'il sous-tend implicitement presque toutes les propositions de stratégies d'intervention et d'implémentation du changement, qui ont fleuri vers la fin de ce XX^{ème} siècle.

1.2.2. Comprendre les phénomènes de résistance au changement : les premiers jalons d'une théorie

Pendant longtemps, le problème du changement organisationnel n'apparut pas comme un problème en soi, qui méritât l'attention des théoriciens des organisations et du management. Taylor par exemple, n'évoque pas directement le sujet, bien que vivant au cœur d'une mutation du monde industriel vers l'ère moderne. En lisant entre les lignes, on peut toutefois deviner sa conception du changement. Dans une large mesure, l'augmentation des rémunérations liés à de meilleurs rendements du travail était censée faciliter l'adhésion, même passive, à des formes nouvelles d'organisation. Mais il concevait sans doute parfaitement, que la division poussée du travail et les dangers d'une spécialisation excessive, pouvaient conduire à des conflits du travail. D'où son souci de progresser vers une rationalisation de l'organisation industrielle, sur la base de "lois scientifiquement établies", qui devait conduire à une clarification et à une objectivation de ce que nous appellerions aujourd'hui le dialogue social. En améliorant les conditions de négociation entre partenaire sociaux, on diminue les crises de rejet d'un système.

Les excès du système taylorien furent pourtant bien réels, et conduisirent à une baisse des motivations, qui va devenir le sujet central du courant des "relations humaines", qui prend corps dans la foulée des travaux de Mayo. Toutes les contributions de cette école amorcent ce que l'on pourrait appeler les bases d'une théorie de la résistance, qui n'est pas encore explicitement reliée à une problématique de changement. Par exemple les concepts de "satisfacteurs" et de "disatisfacteurs" de Herzberg, ou encore la classique pyramide de Maslow, qui n'ont pas été spécifiquement élaborés dans une perspective de changement organisationnel, permettent pourtant d'expliquer pourquoi la transformation d'un cadre de travail crée des tensions, ou simplement pour quelles raisons cette modification n'entraîne pas le changement souhaité.

Dans le même courant d'idée et plus près de nous, on peut interpréter les théories X et Y de MacGregor comme une alternative de styles de management, qui selon les caractéristiques du milieu de travail concerné par une réorganisation, suggère qu'il n'y a pas plus de "one best way" pour conduire le changement, qu'il n'y en a pour le management en général.

1.2.3 Une théorie de la résistance qui peu à peu s'explique

C'est peut être à Lawrence (1954) que l'on doit la première contribution explicite à une théorie de la résistance au changement. Il affirme dans un article très ancien, que les gens ne résistent pas au " changement technique en tant que tel ". L'auteur énonce clairement l'idée selon laquelle le vrai problème était celui de savoir à quoi les gens résistaient : ils résistent à un changement relationnel, à un changement de la position sociale, réel ou supposé, répondait-il. " La résistance, comme la douleur, ne dit pas ce qui ne va pas, mais que quelque chose est mal vécu ".

Lewin (1947) avait pourtant montré très tôt, que les habitudes, que les clichés, que les préjugés, ont des racines culturelles et sociales profondes¹. La résistance ne saurait être assimilée selon lui, à la simple manifestation d'un " comportement irrationnel des individus et des groupes ", qu'il conviendrait de réduire par persuasion, formation et éducation. C'est au contraire l'analyse complexes des " forces motrices " et des " forces restrictives ", qui explique la naissance de résistances : ces forces prennent leur source :

- chez les individus, du fait de l'incertitude et de l'anxiété suscitée par la situation nouvelle, ou encore du risque perçu de la perte d'avantages, de privilèges, ou d'éléments de statut ;
- dans le système environnant, du fait des règles formelles et informelles, explicites et implicites, qui régulent les actions des individus.

Lewin insiste encore sur le fait que la stabilité du comportement d'un groupe ou d'un individu, ne signifie pas qu'il résiste. Pour l'affirmer, il faut que les forces motrices et restrictives du système bougent, et qu'il y ait mise en cause des individus et des groupes. Et parmi les causes possibles de changement des habitudes, Lewin insiste sur la disponibilité et l'accessibilité de l'objet d'un besoin ou d'une dépendance². L'impossibilité de satisfaire de manière satisfaisante les attentes, ou le risque d'insatisfaction créé par une situation nouvelle, provoquent de l'anxiété. Jaques (1955) a aussi depuis fort longtemps, traité ce thème : il mit en évidence le rôle sécurisant que le groupe et l'organisation dans son ensemble, pouvaient jouer dans ces situations de déstabilisation et de tension³.

Le mouvement du Développement Organisationnel, a fait du climat favorable du changement, son objectif et son credo. Pour Bennis (1969), les faits de prévenir, sensibiliser, écouter, sont au coeur d'une approche qui cherche à désarmer les résistances, et à tourner l'énergie des éventuels résistants, vers le bien collectif de l'organisation. Selon Argyris (1962), les causes d'un mauvais accueil du changement sont à rechercher essentiellement dans l'appauvrissement des relations interpersonnelles de travail. Mais il convient aussi, pour comprendre le mécanisme de résistance, de tenir avec Bennis le plus grand compte des

¹ Il l'a montré à propos des habitudes alimentaires, mais ce faisant, il a jeté les bases d'une théorie de la résistance au changement.

² S'agissant d'habitudes alimentaires, le changement sera d'autant facilité, que les aliments nouveaux sont tout simplement disponibles, dit Lewin. La leçon de cet exemple est simple : la disponibilité et l'accessibilité d'un bien désiré est prépondérant dans le mécanisme de résistance ou de basculement des mentalités. "Psychologie dynamique", Paris, PUF, 1967, p. 240.

³ "Intervention et changement dans l'entreprise", Paris, Dunod, 1972. Voir aussi l'article fondamental : "Social system as a defence against persecutory and depressive anxiety", dans ouvrage collectif : "New directions in psychoanalysis", Londres, Tavistock Publications, 1955, p. 478-498. Reproduit dans Lévy A., "Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains", Paris, Dunod, 1968, chap. 35.

changements de l'environnement sociétal, qui affectent la vie des membres d'une organisation, et qui rend ceux-ci plus sensibles à toute transformation du cadre de leur travail.

Il ressort de ces quelques repères choisis, que le phénomène de résistance au changement est complexe. De nouvelles contributions viennent régulièrement enrichir les grilles d'analyse, en même temps que les sciences humaines et sociales progressent. On peut cependant estimer avec Crozier (1964) que le cœur de la résistance d'un acteur au changement, réside dans l'affectation de sa situation de pouvoir. L'accès à certaines ressources est-il soudain compromis ? Son autonomie de décision et sa capacité d'agir subissent-elles des restrictions ? La question centrale est en effet de savoir, comment les acteurs sociaux tirent de leur place dans la structure, les moyens de jouer un jeu qui leur soit personnel. Tout ce qui peut restreindre la capacité d'un acteur à agir sur son environnement, le fera réagir estime Sainsaulieu (1988), car il est difficile de supporter une aliénation et une perte d'identité. On peut aussi à la suite nombreux auteurs, estimer que tout ce qui peut dévaloriser le statut d'un acteur, armera inévitablement des résistances. Ceci conduit inévitablement au croisement de deux sortes de questionnements :

- *l'acteur subit-il une domination accrue ?*
- *Reçoit-il des contreparties de "ressources" matérielles, sociales ou encore symboliques ?*

Ce double regard croisé permet d'expliquer certaines situations paradoxales de changement. Par exemple, pourquoi une personne intelligente et jouissant d'un statut élevé, puisse dans certaines situations se montrer servile ? Ou bien encore pourquoi le personnel d'un service se soumet sans broncher à un directeur outrageusement autocrate ? Comment enfin, l'attachement continu de certaines personnes à un chef charismatique demeure, alors même que les conséquences négatives de ses actes apparaissent aux yeux de tout le monde ? Cette série de paradoxes ne peut s'expliquer qu'en distinguant soigneusement dans une relation de pouvoir, entre ce qui relève de la domination, et ce qui relève de la dépendance d'un acteur.

1.2.4. Adapter l'organisation en agissant sur les structures formelles

A l'instar de l'école des relations humaines, les théoriciens de la contingence ne sont pas à proprement parler des spécialistes du changement. Et pourtant, ils ont largement alimenté la réflexion sur les changements de structures formelles au sein des entreprises. En établissant que celles-ci tendent à adapter leur structures en fonctions des exigences de l'environnement concurrentiel, ils indiquent de quelle nature sont les leviers de l'organisation formelle, sur lesquels des responsables peuvent agir pour réussir cette adéquation.

Pour J. Woodward (), il peut s'agir de la technologie, car le progrès technique oblige les firmes à s'interroger continûment sur la pertinence des choix de moyens de production. De nombreuses recherches récentes montrent que l'adoption de technologies de l'information modifie en profondeur le rapport que les acteurs entretiennent avec ces techniques nouvelles, ainsi que la configuration des systèmes d'interaction, d'information et de communication entre les acteurs concernés.

Il peut s'agir aussi du rythme d'innovation dans le secteur, qui incite les entreprises, selon Burns et Stalker (1961), à passer d'une structure "mécaniste" à une structure plus

“ organique ”, pour suivre l’évolution. Plus généralement, Lawrence et Lorsch () estiment que le degré d’incertitude du contexte constitue le facteur clé de la restructuration, et deux principes logiques doivent guider une reconfiguration de l’organisation :

- d’une part, différencier plus ou moins les départements en fonction de leurs besoins respectifs d’adaptabilité requise ;
- d’autre part de veiller en complément ou en compensation, à intégrer et coordonner les parties pour maintenir un haut niveau de cohésion et d’unité de l’organisation.

Ce mode d’emploi de la restructuration, le fameux couple “ différencier – intégrer ”, demeure encore aujourd’hui d’une exceptionnelle pertinence pour tout organisateur confronté à une mission de restructuration.

Mintzberg (1982) tentera une synthèse de ces travaux sur la contingence, en proposant une typologie de cinq modèles possibles d’organisation, en fonction d’une panoplie de facteurs de contingence. Sa typologie invite les spécialistes du changement organisationnel, à repérer les facteurs structurants (contingents) essentiels, et à choisir un mode de configuration le plus adapté.

1.2.5. Le Développement Organisationnel (D.O.) : un concept et une méthodologie complète d’accompagnement du changement

Le D.O. est un mouvement qui réunit à partir des années soixante, des auteurs venant d’horizons divers, qui ont souvent construit une réputation sur d’autres champs, mais qui se rejoignent sur un certain nombre de points qui concernent la transformation des organisations. Bennis (1969), l’un des fondateurs, définit le D.O. comme “ une réponse au changement, une stratégie complexe conçue pour changer les croyances, les attitudes, les valeurs et la structure des organisations pour quelles puissent mieux s’adapter aux technologies, marchés et défis nouveaux, et à la rapidité du changement lui-même ”. Un autre auteur majeur, Beckard (1969) précise que le D.O. est :

- *une action de changement planifiée ;*
- *qui concerne le système global ;*
- *mise en place depuis le sommet de la hiérarchie ;*
- *conçue pour améliorer l’efficacité et la santé de l’organisation ;*
- *en utilisant les sciences du comportement.*

L’idée forte autour de laquelle convergent des auteurs aussi divers que Schein (1965), Argyris (1962, 1964), MacGregor (1960), Likert (1967), peut se résumer à une proposition : le changement est un processus planifié qui porte sur la culture de l’organisation ; changer l’organisation, c’est agir sur le climat organisationnel, sur la mentalité ambiante, afin d’infléchir les attitudes et de modifier le comportement des acteurs concernés que l’on nomme les clients.

La richesse des contributions de ces auteurs n’a pas seulement nourri un corpus important de concepts sur les rapports complexes qu’entretiennent les individus avec la culture organisationnelle, elle réside également dans la proposition d’un mode d’emploi très diversifié, fondé principalement sur les T-Groups, sur diverses méthodes participatives, sur l’élargissement et l’enrichissement des tâches, sur le développement des groupes (*team building*), sur la rétroaction d’enquête (*survey feedback*), etc...

Le D.O. voulait pendant un premier temps se démarquer des approches contingentes, dont le but était de faire évoluer les structures de l'entreprise. Mais il apparut rapidement qu'il était illusoire de travailler au niveau de la culture, des valeurs et des normes de l'organisation, sans prendre en compte le rôle déterminant joué par la division formelle du travail, par la répartition des tâches et des rôles, par les choix faits dans le domaine de la hiérarchie, ou encore par le degré de standardisation et de formalisation du travail. Le modèle de "différenciation-intégration" de Lawrence et Lorsch parut très complémentaire de ce point de vue, de même que la méthode MAPS (Multivariate Analysis Participation and Structure) de Kilmann (1977), qui intègre les approches "structure" et "culture" dans une procédure par étapes, qui combine l'usage de techniques statistiques sophistiquées et le doigté humain et social des intervenants du D.O.

Pour essentielle qu'il soit dans l'approche du changement organisationnel, le D.O. répondait aux besoins d'une époque où les entreprises américaines et européennes s'interrogeaient sur l'art et la manière de réduire le différentiel de compétitivité avec leurs homologues japonaises, dans un contexte d'économie mondiale devenu nettement plus concurrentiel. Mais il apparaît vite que la vision du changement du D.O. est insuffisante pour répondre aux besoins de changement des entreprises. C'est une conception certes systémique, mais trop fermée et localisée à une entreprise, voire un service, un département, une usine. Les auteurs du D.O. partent d'un présupposé selon lequel l'entreprise "a" une culture et que celle-ci constitue un sous-système sur lequel on peut agir. Une vision qui correspond imparfaitement aux organisations ouvertes, voire éclatées d'aujourd'hui, ni aux mutations sociales qui ont changé significativement le rapport que les individus entretiennent avec l'entreprise, et plus généralement avec les institutions d'un monde que certains auteurs qualifient volontiers de post-moderne.

2. La GRH à l'interface sensible entre un monde en mutation et le changement de l'organisation

L'effort de modernisation n'est pas complètement achevé. Mais au fur et à mesure que la fin de siècle approche, les entreprises entrent dans une nouvelle dynamique de changement. Le problème réside moins aujourd'hui dans le fait de faire passer au forceps un certain nombre de transformations, que de rompre avec le modèle classique de l'organisation. L'entreprise s'ouvre, éclate, se connecte à des réseaux de partenaires, transversalise ses modes de fonctionnement sur des projets, horizontalise ses structures en rompant avec les vertus de la hiérarchie pyramidale, organise une régulation par les processus. Tout cela reposant en dernière analyse sur les compétences individuelles et collectives, sur les hommes.

2.1. Les politiques et les instruments de configuration de la "nouvelle" entreprise

Organiser sur la base des compétences, créer de la valeur, sont devenus les credos de l'entreprise qui aborde le troisième millénaire. Cette révolution culturelle et structurelle repose sur quelques verbes-clés : autonomiser, responsabiliser et autoévaluer. La fonction RH se voit dans cette perspective, confier un défi ambitieux et stratégique. Mais cette fois encore, la mission apparaît stratégiquement comme trop importante pour être confiée au seul service des RH, ou laissée à l'initiative et la responsabilité du seul DRH. Une grande différence doit être notée cependant : le changement concerne bien cette fois la ressource humaine. D'où de nouvelles questions identitaires autour du rôle devenu essentiel de la GRH en tant que fonction, et sur les enjeux professionnels concernant son exercice au sein de l'entreprise.

2.1.1. De nouvelles méthodes de changement pour des enjeux organisationnels plus globaux

Si l'arsenal des méthodes classiques de changement a conservé son utilité pour des changements mineurs ou localisés, une nouvelle génération de méthodes fait irruption dans les entreprises, pour conduire des changements organisationnels nettement plus ambitieux.

La qualité totale tout d'abord, représente bien davantage qu'une politique ou une méthode de changement. Elle possède tous les caractères d'une nouvelle religion officielle d'entreprise. Elle a ses chantes, ses gourous, ses grand-messes, ses bénédictions, le tout médiatiquement orchestré. La qualité, ce n'est plus simplement le goût du travail bien fait, cher aux vieux métiers, qui suffisait à établir la confiance avec le client. Le principe de la non – qualité est analysé comme le résultat d'un système organisationnel qui tend à diverger s'il n'est pas suffisamment finalisé par la recherche de la satisfaction du client. Cette tendance au dysfonctionnement est attribuée à des cloisonnements entre services et fonctions, renforcés par la hiérarchisation pyramidale, qui rendent les processus de réponse au client partiellement opaques. Ces zones d'ombre permettraient à divers acteurs et facteurs de rendre cette réponse inadaptée aux exigences du marché, et trop chère. Elle concernent toutes les fonctions, ce qui explique que la qualité totale s'applique à l'ensemble des composantes de l'entreprise.

Les politiques de qualité totale servent volontiers de méthodologie générale pour conduire la transformation des structures et des comportements. Au delà des objectifs de qualité proprement dits, elles visent à diminuer la régulation des relations de travail jouée par les mécanismes hiérarchiques, et à valoriser et généraliser une régulation de type fournisseur-client, qui lierait les services internes et les postes de travail en situation d'échange. Une sorte de marketing étendu aux relations internes, qui servirait de nouvelle philosophie des relations de travail. Une régulation qui d'un niveau micro, le poste de travail, à un niveau macro, l'ensemble de l'entreprise, fonctionnerait sur un même mode étendu, celui de la recherche de satisfaction du client externe et interne. Progresser vers l'autonomisation et la responsabilisation des services et des personnels, et permettre l'auto-évaluation des postes de travail et des services, font de cette politique une idée et une action particulièrement ambitieuse. Ainsi, la qualité totale peut servir de support politique et de boîte à outils à d'autres méthodes comme le *downsizing* ou la réingénierie des processus, ou encore l'organisation par projet, avec lesquelles elle est souvent associée.

Hammer et Champy (1991) n'y vont pas par quatre chemins quand ils définissent le *reengineering* comme une " remise à zéro des systèmes anciens ". Par système ils entendent les processus, communément définis comme des ensemble d'activités et de ressources reliés de façon séquentielles. Les remettre à zéro consiste à réorganiser la chaîne de création de valeur, en la centrant sur le client. Dans cette optique, le but affiché consiste à repérer les redondances, les activités inutiles, les incohérences, les zones de conflit d'intérêt qui retardent et coûtent cher. On attend de la réingénierie des processus, qu'elle change profondément et significativement le fonctionnement de l'entreprise, et qu'elle apporte une amélioration spectaculaire des performances. Cette méthode procède d'une vision rationalisante de l'organisation, qui découle davantage, bien que les auteurs s'en défendent, de la vision de l'ingénieur que de celle du manager. En tant que méthode de changement, elle suscite de ce fait la prudence. Lorino (1995) énonce quelques risques qui s'inscrivent dans une sorte de dérive technocratique, et qui sous le prétexte de vouloir purger de mauvaises habitudes, choisirait de faire table rase de la richesse et de diversité humaine et culturelle accumulée : le malheur précise l'auteur, c'est que " l'herbe ne repousse pas toujours ". Pour faire bonne mesure, le management par projet apporte souvent la dimension humaine et sociale qui fait défaut au *reengineering* . Organiser une entreprise par projet rappelle dans une version modernisée ce que l'on appelait il y a quelques années la structure matricielle. Le but est de

transversaliser l'organisation, c'est-à-dire d'organiser les activités et les ressources autour de processus visant à apporter une réponse précise à un client ou un type de client désignés.

Cameron et Freeman (1993) présentent le *downsizing* comme une méthode globale de management des phases du changement, destiné à rendre une entreprise plus performante. Le point d'entrée de la méthode est la décision de réduire les effectifs salariés de l'entreprise. Le "dégraissage" des structures entraîne des conséquences sur la manière de structurer les tâches et les fonctions. Mais il suppose aussi de cimenter un corps social qui a pu se fissurer, de remobiliser les énergies dans un projet collectif mobilisateur. Le triptyque "réduction d'effectifs – restructuration – culture", conduit à la mise au point d'une démarche logique et incrémentale de gestion globale d'une baisse d'effectifs, qui a malheureusement trouvé de nombreux cas d'application, pour être perfectionné et érigée en méthode de changement.

2.1.2. Une identité professionnelle en recomposition, sur un fond de redéfinition des pouvoirs

En faisant l'analyse selon laquelle la performance des organisations dépend aujourd'hui davantage de la transversalisation des activités regroupées en processus, que de la spécialisation en fonctions et métiers, les entreprises engagent une révolution structurelle et culturelle.

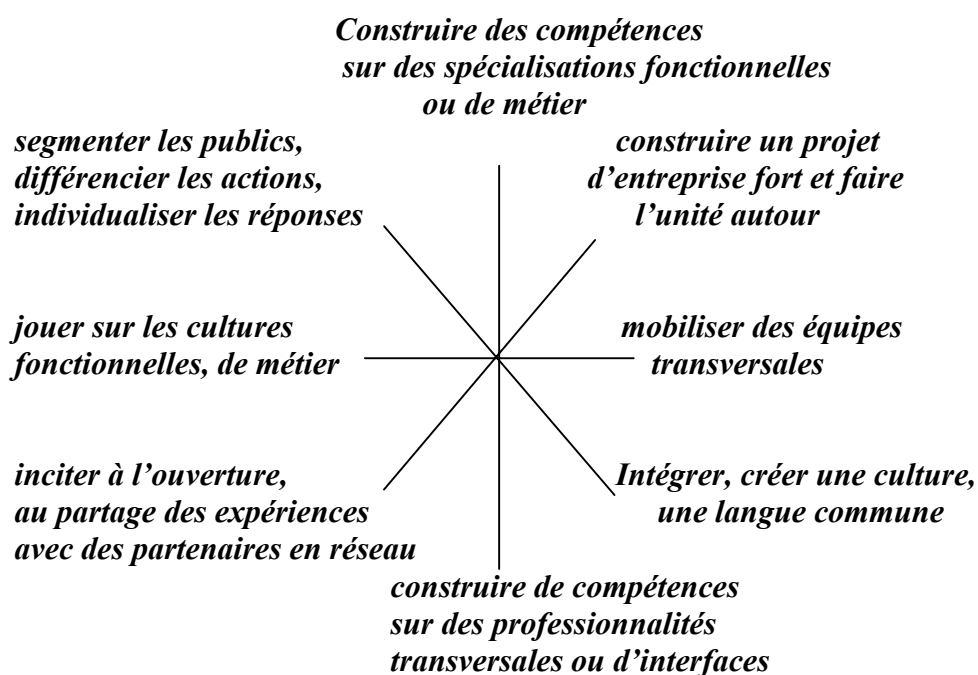
En installant les conditions d'une autonomisation et responsabilisation des personnels, la fonction RH se voit désormais confier la mission de construire les compétences collectives jugées aujourd'hui indispensables pour réussir dans ce que l'on appelle la compétition par le temps, et qui consiste à réduire les délais de réaction aux manœuvres de la concurrence et les temps de réponse aux demandes du marché. Dans l'esprit des propositions de Zarifian (1990), ces qualités contribuent à l'émergence d'une "firme coopératrice", dans laquelle la performance réside dans les compétences à connecter des réseaux, à mobiliser des énergies, à comprendre ses partenaires, aux interfaces sensibles internes et externes entre unités, fonctions et compétences.

Ces nouveaux enjeux placent la fonction RH dans une position stratégique et valorisée, qui place l'homme et la compétence collective enfin au centre des préoccupations, serait-on tenté de dire. Thévenet (1994) constate pourtant une ambiguïté dans l'exercice de ses rôles. D'un côté, les attributs traditionnels de la GRH sont préservés, comme la gestion des recrutements, des qualifications et des carrières. Mais de l'autre, la GRH rencontre de nouveaux défis qui complexifient sa tâche, comme la diversification des statuts de travail, l'interculturalité, la réduction du temps de travail, l'externalisation des activités, l'interdépendance des processus et des réseaux qui modifie les territoires de responsabilité et de compétences. Giard (1997) souligne par exemple les difficultés soulevées par l'introduction des projets dans les entreprises, et qui tiennent pour l'essentiel, à une difficulté culturelle pour les acteurs d'intégrer le nouveau schéma de fonctionnement, et pour l'encadrement en particulier, de s'investir dans une organisation désécurisante et éphémère. D'où quelques problèmes classiques de GRH qui se compliquent singulièrement, comme le recrutement de responsables de projets acceptant un risque de carrière, comme la formation reçue pas vraiment adaptée à ce cadre de travail, comme les conflits entre logique de projet et logique fonctionnelle, comme la réaffectation des personnels en fin de projet.

La GRH fait face aujourd'hui à une population hétérogène du fait de la diversification des statuts d'acteurs, des identités professionnelles, et des situations de travail dans lesquelles ces acteurs sont engagés. Une politique indifférenciée qui ignorerait ces différences serait vouée aujourd'hui à l'échec. Ainsi pour Louart (1994), identifier des segments de besoins et répondre par une politique différenciée qui tienne compte des particularismes, semble la voie obligée. Igalens (1992) parle de marketing social pour décrire cette réponse segmentée et différenciée de la GRH aux besoins d'un public métissé dont l'identité ne se caractérise plus

essentiellement par son unité culturelle. Cette évolution place la GRH dans une situation paradoxale, car la recherche de l'unité, de la cohésion, ont toujours fait partie de ses missions traditionnelles. Mais comment, si on pousse un exemple à l'extrême, cimenter une collectivité de travail qui se structure autour de projets à durée limitée, répartie sur plusieurs entreprises partenaires, segmentée en plusieurs groupes de statuts, et touchant des personnes ne partageant pas la même culture ou ne parlant pas la même langue ? Les mécanismes de coordination doivent être réinventés, dans un contexte où les individus sont de plus en plus liés par des relations de processus.

Cette problématique renvoie à une nouvelle version du dilemme différenciation - intégration de Lawrence et Lorsch. Pour Peretti et al. (1996), une réponse consiste à doter les hiérarchiques opérationnels d'une autonomie de GRH de plus en plus large pour faire face aux exigences de compétences nécessaires à l'accomplissement de leur mission. Une manière de transversaliser la fonction GRH en somme, mais qui ne répond pas au problème de la cohésion d'ensemble. On est loin des discours des années 80 sur la culture d'entreprise, mais la GRH reste interpellée sur l'art et la manière d'impliquer des acteurs devenus plus individualistes et qui instrumentalisent de plus en plus leur rapport aux institutions, au sein d'organisations qui tendent à éclater les cadres de travail, et dans des collectivités qui se fragmentent. La difficulté de gérer ces paradoxes, explique sans doute le partage des rôles entre les hiérarchiques opérationnels et les professionnels de la GRH. Ces derniers sont invités à jeter des ponts, à inventer des structures, qui créent les conditions d'une mise en relation de personnes et de fonctions qui se côtoient moins, mais dont le partage d'expérience et l'échange peuvent mutuellement s'enrichir pour innover, gérer des conflits, planifier des actions de formation etc... Sans compter la recherche toujours souhaitable d'économies d'échelles, qu'un minimum de centralisation permet d'obtenir et que les professionnels de la GRH sont en mesure d'organiser. La réalité des entreprises indique aujourd'hui qu'une hybridation des rôles et des statuts de la GRH s'est installée, qui reflète d'une part l'avancement de l'organisation dans son effort de modernisation, et d'autre part sa perméabilité aux modèles nouveaux qui sont en vogue. Les interrogations des professionnels de la GRH, reflètent les contradictions de ce monde en mutation, qui amènent selon les urgences perçues du moment, et en fonction des sensibilités ambiantes, à balancer entre les options suivantes :



2.2. De nouveaux concepts et théories éclairent l'émergence de la "nouvelle" entreprise

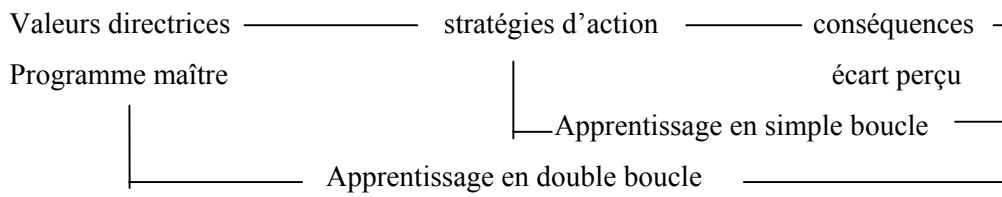
La question du changement a fortement évolué au cours des deux dernières décennies. On a pu longtemps circonscrire le problème de la modernisation, de la revitalisation, de la restructuration, à une organisation dont les frontières permettaient clairement de cerner un dedans et un dehors. Aujourd'hui, les organisations entretiennent avec leur environnement des relations osmotiques tellement diversifiées et denses, qu'elles courent le risque d'homogénéisation avec le milieu extérieur. Le problème aujourd'hui est paradoxalement autant un problème d'identité que de changement. Et le problème stratégique est devenu celui des compétences requises et créatrices de valeur, qui conditionnent les réponses en terme de structures et de gestion des ressources humaines, et qui appelle une révolution de l'intelligence, qui dépasse de beaucoup les aspects culturels.

2.2.1 Le changement est devenu un problème stratégique global, qui pose des problèmes d'apprentissage aux organisations

On peut considérer que la question du changement organisationnel ne se pose plus dans les mêmes termes qu'auparavant, et en suivant Orgogozo et Sérieyx (1989) qu'il faut "changer le changement". S'il fallait schématiser, nous dirions que dans un contexte d'économies ouvertes aux mouvements mondiaux d'échanges de produits, d'informations, de traits culturels, l'horizon de l'effort des entreprises s'est considérablement élargi dans l'espace, et singulièrement ramassé dans le temps. Ce changement de dimension spatio-temporelle interpelle aujourd'hui les organisations dans leur capacité à voir et percevoir les menaces et les opportunités, à répondre en qualité, délai et coût aux demandes, et à tirer rapidement les enseignements des erreurs commises. Faire face aux situations nouvelles et renouveler les schémas organisationnels et stratégiques sur lesquels elle fonctionne et agit, l'enjeu pour les entreprises de cette fin de siècle est double :

- *repérer sur quoi repose les capacités d'anticipation et d'adaptation dans une organisation qui a gagné en complexité ;*
- *comment les combiner en jouant sur les ressources disponibles, internes et externes, et tirer parti de l'incertitude d'un environnement en mouvement.*

L'émergence d'une théorie de l'apprentissage organisationnel est l'une des facettes saillantes de ces interrogations. On doit à Argyris et Schön (1978), d'avoir dans la foulée du D.O. et à la lumière des approches contingentes, développé une approche fondée sur deux idées. La première est généreuse : elle veut que les individus soient guidés par le désir d'apprendre, et les auteurs constatent que le progrès des organisations est souvent entravé par les obstacles qui empêchent ce désir de se réaliser. La seconde idée postule qu'une organisation apprend lorsqu'elle détecte une erreur, et lorsqu'elle parvient à la corriger, ce qui suppose des structures efficaces, des systèmes d'alerte, et des systèmes d'animation qui mobilisent les énergies et les intelligences. D'où la distinction entre un apprentissage en simple et en double boucle dont les logiques s'articuleraient ainsi ⁴:



Il y a apprentissage en simple boucle, lorsque les acteurs se contentent de changer de stratégies d'action, en présence d'un écart constaté ; le changement résultant est alors mineur. Il peut souvent suffire à corriger les erreurs et à progresser. Si l'écart persistait, il conviendrait alors de solliciter un apprentissage en double boucle : celui-ci consiste à remettre en question les valeurs qui guident les stratégies d'action ; le changement visé est dans ce cas majeur. Si un certain nombre d'auteurs comme Dionne et Roger (1997) parlent aujourd'hui d' "organisation apprenante", c'est pour désigner cette aptitude durable à susciter un apprentissage en double boucle.

La question de l'apprentissage a par son ampleur, conduit un grand nombre de recherches à renouveler les méthodes d'investigation, le recours à l'ethnographie des organisations par exemple, ou plus généralement aux approches constructivistes. Des techniques nouvelles, comme l'établissement de cartes cognitives, permettent de visualiser l'univers mental des individus, et guident le diagnostic du changement.

Autour de ce vaste courant de l'apprentissage organisationnel, il convient de faire état d'une grande variété de recherches et de modèles, qui étoffent aujourd'hui la réflexion des spécialistes du changement. Parmi celles-ci, les recherches de l'école dite de Palo Alto, qui ont fortement influencé la vision que l'on avait des problèmes de changement.

2.2.2. La théorie des "cadres" et du "recadrage" d'une situation nouvelle

Bateson (1972) dispute au sociologue Goffman (1974) l'idée que le problème du changement d'un acteur tourne autour des "cadres", grâce auxquels il pense et donne du sens aux choses et aux événements qu'il vit. Le changement d'attitude, de perception, pourrait dès lors s'analyser comme un "drecadrage" et un "recadrage" de la situation nouvelle. Dans la foulée de Bateson, Watzlawick et l'école dite de Palo Alto ont développé sur le terrain d'une recherche psychiatrique, une théorie et un mode opératoire pour amener un changement chez un patient. L'idée de départ est psychanalytique : un individu intériorise le contexte physique, humain et social dans lequel il vit. Il intériorise en particulier les règles du jeu qui naissent de son interaction avec les autres. Une fois que ce système d'interaction est structuré et intériorisé, il devient difficile à cet individu d'en sortir. D'où le constat que deux niveaux de changement sont envisageables pour un acteur confronté à une situation nouvelle :

- le **niveau 1**, où par une recombinaison des moyens ou de divers éléments d'interaction, l'acteur change de stratégie, sans remettre en cause les schémas fondamentaux sur lesquels il fonctionne, le changement restant dans cette hypothèse marginal ;
- le **niveau 2**, qui suppose de remettre en cause ces cadres et schémas fondamentaux, et qui suppose le plus souvent une intervention extérieure, l'acteur restant le plus souvent prisonnier de ses cadres de références. Le changement étant alors fondamental.

⁴ Le schéma et le commentaire du paragraphe qui suit, sont inspirés de l'article de M. Zuber et J.C. Ruano-Borbalan, paru dans Sciences Humaines hors série n°20, Mars Avril 1998, dans lequel les auteurs interrogent C. Argyris

Cette manière d'aborder le phénomène de changement à séduit les spécialistes du changement organisationnel. La vogue des stages de "programmation neuro-linguistique" issus des travaux de Palo Alto, en témoigne. Mais au delà de l'anecdote, la distinction entre le changement de type 1 et 2, qui fait écho à ce qu'Argyris appelait l'apprentissage en boucle simple et double, est féconde du point de vue de la stratégie de changement des entreprises. Selon que le but est de rompre significativement avec la situation antérieure, ou selon que l'ambition reste limitée et localisée à un changement périphérique, marginal, les moyens et les méthodes indiquées ne sont pas les mêmes. Ainsi, pour réussir un redressement d'entreprise, et obtenir un changement de niveau 2, Giordano (1988) suggère aux "redresseurs" de manier les symboles et de communiquer sur le mode "analogique", plus visuel qu'explicatif, qui s'appuie sur l'affect plutôt que sur la raison, pour espérer infléchir en profondeur les logiques de sens qui sous-tendent les pensées et les actes des individus. Elle montre aussi, que bien des changements décidés, restent collés au "cadres" du noyau dirigeant, et ne conduisent qu'à des changements de niveau 1, qui traduisent soit un déficit d'information et d'intelligence de la situation, soit un souci d'évitement de regarder la réalité en face.

2.2.3. Diversification des contributions théoriques à la compréhension des phénomènes de changement

Depuis quelques années, les références théoriques se sont à la fois diversifiées et densifiées. La biologie, les neurosciences, les mathématiques, les sciences pour l'ingénieur, les sciences du langage, les sciences de l'éducation, etc... offrent de nouveaux cadres et concepts aux analystes du changement. Des domaines comme l'auto-organisation, la conscience, la mémoire, l'apprentissage, se sont enrichis de nouvelles approches et ont été précisés. Dans le même temps, des concepts nouveaux attirent les analystes du changement, comme par exemple les "fractals" ou encore les "attracteurs", hérités de la théorie mathématique du chaos.

Entre théories du chaos et principes de la thermodynamique, Forsé (1992) passant en revue les théories évolutionnistes, fonctionnalistes, interactionnistes, marxistes, du changement social, montre que les auteurs privilégient tantôt l'équilibre, tantôt le déséquilibre, ce qui semble parfaitement transposable au cas des organisations.

De son côté, la sociologie fait aujourd'hui de l'entreprise un objet et un sujet essentiel d'étude. En tant qu'objet, celle-ci subit l'influence déterministe des mutations du monde environnant, mais en tant que sujet, elle influence aussi bien les façons de penser l'efficacité et la vie en collectivité, que les modes de fonctionnement des principales institutions. De ces efforts récents on retiendra la théorie de la traduction, initiée par Callon (1992) et Latour (1994), qui suggèrent que l'innovation et le changement, ne naissent que lorsque des logiques et des rationalités de différents acteurs sont "traduites" dans le langage des uns et des autres, ce qui n'est possible que si un projet ou un challenge commun peut susciter un maillage spontané d'énergies individuelles et groupales. Cette vision spontanéiste de l'organisation-réseau rompt avec le concept unificateur et homogénéisant des culturalistes, et fait voir le changement comme un phénomène de mobilisation et de recherche d'un langage, autour d'un projet novateur. Le phénomène peut être provoqué, mais la "sauce ne prend pas toujours".

L'innovation et le changement peuvent aussi s'expliquer par la façon dont les événements sont vécus par les acteurs internes et externes du système-entreprise global, qui négocient des compromis entre eux. Boltanski et Thévenot (1991) émettent l'hypothèse que ce sont les sources et les principes de légitimité qui sous-tendent les actions et décisions, qui permettent de comprendre les clivages et les contours de ces compromis. Ainsi, ils distinguent six "cités", en fonction desquels les individus argumentent et agissent : la cité inspirée (*principe de créativité*), la cité domestique (*principe du lignage*), la cité de l'opinion (*principe*

de la renommée), la cité civique (le principe de l'intérêt général), la cité marchande (principe de l'intérêt commercial), la cité industrielle (le principe de l'efficacité).

Une profusion de langages, de modèles, cherchent aujourd'hui à répondre aux interrogations des temps présents. Van de Ven et Poole (1995) ont tenté de mettre un peu d'ordre dans cet effort riche mais disparate de travaux émanant de champs disciplinaires différents. Ils proposent, dans un langage inspiré des analyses des sciences sociales, une typologie qui met en évidence quatre " moteurs du changement ", qui sont susceptibles de mouvoir une organisation :

<i>Entités multiples</i>	<p>EVOLUTIONNISME Variation de l'environnement Rareté des ressources, Sélection naturelle, Déterminisme social Institutionnalisme, Ecologie des populations</p>	<p>DIALECTIQUE Interaction Confrontation Conflit</p>	
	<p>CYCLE DE VIE Programme immanent, Modèles de métamorphose, Phases du processus de transformation</p>	<p>TELEOLOGIE Recherche de satisfaction au regard de certains buts Force des projets individuels et collectifs, volonté politique</p>	
unité de changement			
<i>Entité simple</i>			
	<i>Prescrit</i>	Mode de changement	<i>Construit</i>

Les quatre moteurs du changement
(Schéma adapté de Van de Ven et Poole)

L'intérêt de cette typologie est double. Premièrement, elle pointe du doigt le fait essentiel et que la situation de changement ne résulte pas uniquement d'actes de management et de décision de gestion. Deuxièmement, elle indique en terme de diagnostic et de pronostic du changement, une variété de logiques à l'oeuvre, qui diversifient les rôles possibles de la GRH dans les situations de changement.

Le moteur " évolutionniste " laisse entendre que l'organisation s'inscrit dans une sorte de mouvement écologique qui la forme, qui la détermine, qui la socialise, qui lui fournit des modèles de " prêt à penser ", selon des processus sélectifs de diversification et de spécialisation des fonctions et des organes. Le moteur du " cycle de vie " indique que certains processus d'évolution sont inscrits dans des sortes de codes et programmes immanents à l'organisation, et qui explique le passage obligé par des phases de développement et de transformation. Les modèles de la métamorphose de la PME illustre ce type de moteur du changement. Le moteur " téléologique " renvoie simplement à l'idée que la force d'un but, d'un projet, peut conduire une collectivité de travail, un groupe restreint, à adopter de nouvelles structures, technologies, et au-delà, à construire de nouvelles identités et à investir les champs humains et sociaux qui s'ouvrent. Le moteur de la " dialectique " focalise d'une manière nettement constructiviste sur l'importance de l'interaction comme principe essentiel de construction de la réalité organisationnelle. C'est le jeu des acteurs, dans un processus que Reynaud (1988, 1997) appelle de " régulation conjointe ", qui évoluent au milieu de cadres organisationnels (Bateson, Goffman) dans lesquels se déroulent leur expérience, qui crée les

règles du jeu, et qui fonde ce que Mauss et Bourdieu appellent “ l’habitus ”, que l’on peut définir comme l’arrière-plan mental partagé par les membres de l’organisation.

De ces quatre sources d’énergie du changement, il ressort que le changement est toujours d’une certaine complexité, car il combine des logiques endogènes et exogènes à l’entreprise. Le problème de l’analyste, c’est que cette complexité apparaît surtout quand les résistances sont fortes, ou quand l’inertie laisse croire que rien ne peut faire bouger les choses. Ces craintes expliquent aujourd’hui l’attrait des auteurs pour des démarches multidimensionnelles, qui indiquent le souci de ne pas réduire la complexité des phénomènes de changement. Le modèle des cinq forces de Pichault (1996), inspiré de celui de Porter en stratégie, montre par exemple comment un processus de changement avance dans le temps, subissant l’effet favorisant ou défavorisant, formant ou déformant, des systèmes cognitifs et interprétatifs, des facteurs de contingence, des stratégies et politiques d’acteurs, du poids des structures et de l’histoire. De son côté, Pettigrew (1987) insiste plutôt sur le besoin d’un cadre d’analyse qui combine à la fois le contenu du changement, le contexte interne et externe, et le processus d’interaction des acteurs concernés.

Le temps est une variable difficile à prendre en considération dans les modèles d’analyse de l’entreprise. Les visions systémiques tentent bien de restituer la complexité des organisations, et décrivent plus ou moins bien comment un équilibre se noue ou se dénoue à un moment donné dans une situation de changement. Malheureusement le temps déforme les systèmes et les structures, et le temps n’est plus de trouver la méthode pour appréhender cette réalité organisationnelle en mouvement. Pour Bayad et Delobel (1998), l’intérêt manifesté par beaucoup de chercheurs pour des démarches constructivistes indique qu’une certaine vision de la science bute aujourd’hui sur cette question.

En conclusion

Sans jeu de mots, le changement organisationnel a “ changé ” en trois décennies à peine. De problème localisé, subalterne, conséquent à des décisions stratégiques de restructuration, de revitalisation, de modernisation, avec fréquemment des réductions drastiques d’effectifs, il est progressivement devenu celui d’une organisation qui se cherche dans un monde en mutation, en quête de sens, et qui a perdu ses repères et ses codes linguistiques.

Les théoriciens des organisations hésitent aujourd’hui entre deux paradigmes : faut-il voir l’organisation comme une entité unitairement soudée vers la réalisation d’un but, cimentée par une culture, et qui est transcendante aux individus qui la composent ; ou bien faut-il voir un collectif de travail plus ou moins soudé et solidaire, aux buts divergents, et dont la coopération n’est que partiellement, temporairement et éphémèrement liée à un projet localement situé ?

Dans ce contexte général, réel et académique, il était normal que la GRH prenne une importance stratégique dans les entreprises obligées ou désireuses de se transformer. Mais si la fonction bénéficie d’une revalorisation, si la professionnalité du spécialiste de GRH apparaît comme incontestable, le partage des rôles entre hiérarchiques opérationnels et spécialistes de GRH montre cependant que les enjeux de pouvoir ont souvent maintenu ces derniers dans un rôle subalterne.

Il faut bien comprendre que le changement en cours, qui prépare l’entreprise qui entre dans le 3^{ème} millénaire, est global. La mondialisation des échanges, la diffusion des technologies de l’information, ont provoqué une révolution sociale et sociologique qui s’inscrit dans les comportements de travail et dans les modes d’organisation. Aux calculs et schémas rationalisants des managers, répondent les stratégies d’acteurs plus individualistes.

La recherche de flexibilité et de réactivité conduisent les organisateurs à horizontaliser les structures, à autonomiser et responsabiliser les personnels, à réguler le travail en jouant sur la gestion des processus qui permet de mieux répondre aux attentes du client. Ces choix de changement sont majeurs et largement à contre culture de ce que le XXème siècle a enseigné en matière d'organisation. On parle aujourd'hui d'entreprise éclatée, d'entreprise-réseau à géométrie variable, d'entreprise "démontable" (sic).

Le statut de salarié lié par un contrat de travail à une entreprise ne répond plus qu'imparfaitement à ces nouvelles formes d'organisation émergentes. Les effets de mode rendent l'analyse et l'observation délicate sur ces mouvements en cours. Il convient de garder une certaine prudence et ne pas céder à des pronostics trop faciles.

Des questions majeures se posent en effet, et dont les réponses apparaissent encore bien incertaines. Avec les sociologues on peut se demander où et comment se construit le besoin d'appartenance dans nos sociétés ? La montée du problème de l'implication du salarié indique que son rapport aux institutions s'est distendu, en particulier vis à vis de l'entreprise. Celle-ci a longtemps joué un rôle de socialisation des individus, dont elle tirait certains avantages : fidélité, comportements prévisibles et compréhensibles liés à une forte culture partagée au sein de l'entreprise. Si ce rôle doit faiblir, quels nouveaux comportements faut-il en attendre, et quelles seront les conséquences sur le management ? Une autre question est pendante dans nos sociétés en mouvement : toutes les institutions ont connu un déphasage par rapport à la société réelle, accompagnée d'une perte de légitimité, l'école, l'hôpital, l'armée, la justice etc... Qu'en est-il de l'entreprise, relativement épargnée jusqu'ici dans un monde principalement régulé par l'économie ? L'appel à une entreprise plus citoyenne n'est que l'expression émergée d'une demande profonde, qui trouve encore peu d'écho chez les managers.

Comprendre un monde qui bouge, saisir les aspirations d'hommes culturellement métissés et complexes, savoir surfer sur des vagues de demandes sociales fortes mais peu idéologisées, transformer celles-ci en source d'énergie pour innover et changer, la GRH attend des hommes avisés et éclairés, à la fois hommes d'action et humanistes, volontaires et philosophes. Un besoin d'intelligence en somme, qui laisse un grand avenir à ceux qui pensent qu'il n'y a effectivement de richesse que d'hommes.

Références bibliographiques

- Argyris C. (1962), "Interpersonal competence, and organizational effectiveness", Homewood, T2, Irving-Dorsey.
- Argyris C. (1964) "Integrating the individual and the organization", New York, Wiley.
- Bateson G. (1975), "Steps to an ecology of mind", New York, Ballentine.
- Bayad
- Bayad et Delobel
- Bennis W.(1969), "Organization Development : its nature, origins, and prospects", Addison-Wesley Pub Cy, Ed franç., "Le développement des organisations ; sa pratique, ses perspectives et ses problèmes", Paris, Dalloz, 1975.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), "De la justification. Les économies de la grandeur", Paris, Gallimard.
- Burke W.W. (1976), "Organization development in transition", Journal of Applied and Business Science, 12, p.22-43
- Cameron K. (1994), "Strategies for successful organizational downsizing", Human Resource Management, vol33, n°2.
- Chin R. et Benne K.D. (1969), "General strategies for effecting change in human systems", in W.G. Bennis, K.D. Benne, R. Chin, ed. "The planning of change", New York, Holt Rinehard and Winston.
- Crozier M., "Le phénomène bureaucratique", Paris, le Seuil, 1964. Le chapitre 4 "Relation de pouvoir et situation d'incertitude".
- Crozier M. (1979), "On ne change pas la société par décret", Paris, Grasset.
- Connexion (revue), (1977), N° spécial sur l'intervention psychosociologique, 24.
- Desreumaux A. (1992), "Structures d'entreprise", Paris, Vuibert, chapitre consacré aux "restructurations d'entreprise".
- Dunn W.N. et Swierczek F.W. (1977), "Planned organizational change : toward grounded theory", Journal of Applied and Behavioral Science, 13, n°2, p.135-157.
- Ford D.J. et Ford L.W. (1994), "Logics of identity, contradiction, and attraction in change", Academy of Management Review, vol.19, n°4, p.756-785.
- Ford J. et Backoff R.(1988), "Organizational change in and out of dualities and paradox", in R.Quinn et K. Cameron eds, "Paradox and transformation : toward a theory of change in organization and management", Cambridge, MA : Ballinger Publishing.
- Frohman M.A., Sashkin M. et Savannah M.J. (1976), "Action research as applied to organizational development", Organization and Administrative Sciences, 7, N°1 et 2, Print Eté 1976, p.129-161.
- Gersick C.(1991), "Revolutionary change theory : a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm", Academy of Management Review, vol 16, p.274-309.
- Giordano Y. (1988), "Redressement d'entreprise. Mise en scène et représentations", Revue française de gestion, nov-déc, p.25-33.
- Goffman E. (1991), "Frame analysis. An essay on the organization of experience", 1974, ed franc. " Les cadres de l'expérience ", Paris, Les Editions de Minuit.
- Guérin G. et Wils T., (1992), "Gestion des Ressources Humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé", Les presses de l'Université de Montréal.
- Hanan M. et Freeman J. (1992), "The population ecology of organization", American Journal of Sociology, vol.82, p.929-964.
- Hautaluona J.E. et Gavin J.F. (1975), "Effects of organizational diagnosis and intervention on blue-collar blues", Journal of Applied and Behavioral Science, 11, p.475-496.
- Jaques E. (1955), "Social system as a defence against persecutory and depressive anxiety", dans ouvrage collectif : "New directions in psychoanalysis", Londres, Tavistock Publications, p. 478-498. Reproduit dans Lévy A., "Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains", Paris, Dunod, 1968, chap. 35.
- Jaques E. (1972), "Intervention et changement dans l'entreprise", Paris, Dunod.
- Lawrence P.R. (1954), "Comment faire face à la résistance au changement", Harvard Business Review, 1ère édition mai-juin, 2ème édition avec commentaire retrospectif en janv-févr 1969, p 3-11.

- Leavitt H.J. (1965), "Applied organizational change in industry : structural, technological, and humanistic approaches", in J.G. March ed., " Handbook of organizations ", Rand MacNally.
- Lewin K. (1947), "Frontiers in group dynamics", Human Relations, n°1, p. 2-38.
- Lewin K. (1967), "Psychologie dynamique", Paris, PUF.
- Callon M. (1989), "La science et ses réseaux", Paris, La Découverte.
- Latour B. (1992), "Aramis ou l'amour des techniques", Paris, La Découverte.
- Martin D. (1989), "GRH. Crise d'identité et gestion de la modernisation", RFG , Sept-Oct, p.15-27.
- Melcher (1976), "Participation : a critical review of research findings", Human Resource Management, 15/2, été 1976, p.12-21.
- Forsé M., (1992) "Les théories du changement social", Sciences Humaines, n°15, Mars, p.27-31.
- Nutt P.C. (1987), "Identifying and appraising how managers install strategy", Strategic Management Journal, 8, Jan Fév 1987, p.1-14.
- Peretti J.M. et al, (1986), "Tous DRH", Les Editions d'Organisation, Paris.
- Pichault F. Cordet A.(1996), "Approches du changement et modes d'évaluation : la notion de performance revisitée", Actes du 7^{ème} Congrès Annuel de l'Association Francophone de GRH, Paris, 24 et 25 Oct 1996, p.412-422.
- Pettigrew A.M.,(1987), "Contexte and action in the transformation of firm", Journal of Management Studies, vol 24, n°6, p.649-670.
- Quinn J.B. (1978), "Strategic change : logical incrementalism", Sloan Management Review, Autumn 1978, 20/1, p.7-21.
- Reynaud J.D. (1988), "Les régulations dans les organisations : régulations de contrôle et régulations autonomes", Revue Française de Sociologie, XXIV, p. 78-101.
- Reynaud J.D. (1997), "Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale", Paris, Armand Colin, 2^e édition augmentée.
- Rouchy J.C. (1977), "Intervenir dans le fil de l'événement", Connexions n°21, 1977.
- Sainsaulieu R. (1988), "L'identité au travail", Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 3^e édition.
- Stace D.A. et Dunphy D.C. (1991) : "Beyond traditional paternalistic and development approaches to organizational change and human resource strategies", The International Journal of Human Resource Management, vol2, n°3, Dec. 1991, p.263-283.
- Thévenet M. (1992), "Impliquer les personnes dans l'entreprise", Paris, Ed Liaisons.
- Tichy N (1983) :
- Van de Ven A.H. et Poole M.S, (1995), "Explaining development and change in organizations", Academy of Management Review, July 1995, p .510-540.
- Watzlawick P., Weakland J., Fisch J. (1975), "Change. Principles of problem formation an problem resolution". Ed. franç. "Changements. Paradoxes et psychothérapie", Paris, Le Seuil, coll. Points.
- Watzlawick P. et al. (1980), "Le langage du changement", Paris, Seuil, coll. Points.
- Weiss D. (1988),
- Zimmerman D.K. (1978), "Participative management : a reexamination of the classics", Academy of Management Review, 3/4, Oct, p.896-901