

Les dimensions négligées du changement organisationnel¹

Par **Ann Langley**, professeure, HEC Montréal • ann.langley@hec.ca
et **Jean-Louis Denis**, professeur, Département d'administration de la santé et Groupe de recherche interdisciplinaire en santé, Université de Montréal • jean-louis.denis@umontreal.ca

Comme le suggèrent Miller, Greenwood et Hinings (1997), deux visions distinctes du changement semblent se dégager de la documentation sur le changement organisationnel. D'un côté, la documentation prescriptive ou normative traitant du changement le dépeint comme quelque chose d'important, d'inévitable et de tout à fait réalisable. Bien que cette documentation souligne certaines difficultés rencontrées lors d'un changement organisationnel, elle abonde de méthodes par étapes et de conseils permettant de s'assurer que le changement planifié se produit en douceur et que la « résistance au changement » est surmontée pour l'amélioration générale des organisations (Armenakis et Bedeian, 1999; Beer, Eisenstat et Spector, 1990; Judson, 1991; Kotter, 1995; Allaire et Firsirotu, 1985). À en croire ces auteurs, la gestion et la mise en œuvre du changement représentent une démarche pleine de défis, mais héroïque, alimentée par la vision et la prévoyance de cadres supérieurs qui réussissent – entre autres choses – à convaincre les autres de la nécessité d'un changement, à mobiliser des coalitions, à encourager les employés à rechercher des solutions, à mettre le changement en œuvre et à l'institutionnaliser.

En revanche, la documentation didactique traitant du changement est habituellement plus nuancée et plutôt pessimiste. Ainsi, l'approche de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1984; Amburgey,

Kelly et Barnett, 1993) met en garde contre les conséquences négatives d'un changement radical apporté aux technologies et aux stratégies sur les possibilités de survie des organisations. D'autres chercheurs ayant observé des processus de changement en profondeur ont démontré les difficultés qui surgissent lorsqu'on tente de surmonter l'inertie organisationnelle pour réaliser un changement radical substantiel et durable (Pettigrew, 1985; Hinings et Greenwood, 1988; Burgelman, 2002; Ferlie et autres, 1996; Johnson, 1987). Lors de nos propres recherches, nous avons constaté comment des initiatives de changement planifié sont facilement altérées ou diluées au moment de leur mise en œuvre (Denis, Langley et Cazale, 1996; Denis, Lamothe et Langley, 2001; Lozeau, Langley et Denis, 2002). Il semblerait que le changement planifié soit rarement mis en œuvre tel qu'il avait été prévu, et qu'il y ait pratiquement toujours des conséquences imprévues qui font en sorte que le changement réel dans les processus de travail est moins important et moins remarquable que ce qu'on avait envisagé au départ.

Dans cet article, nous explorons en détail quatre caractéristiques du changement qui semblent souvent négligées dans le discours normatif et dans la pratique. Ainsi, nous faisons valoir qu'un changement important est souvent « désintégratif » – au départ à tout le moins; que le changement est « dynamique » (des gestes posés à un moment donné peuvent avoir un effet boomerang plus tard); que le changement est « endogène » (son contenu est transformé par le contexte même qu'on tente de changer); et que le changement est souvent « asymétrique », séparant les décideurs de ceux qui doivent mettre le changement en œuvre et accentuant la séparation possible entre la vision et la réalisation.

¹ Cet article a été traduit et adapté. Il est tiré d'un ouvrage anglais : Langley, A. et J.-L. Denis (2006). « Neglected Dimensions of Organizational Change: Towards a Situated View », dans R. Lines, I. G. Stensaker et A. Langley (dir.), *New Perspectives on Organizational Change and Learning*, Bergen, Fagbokforlaget, p. 136-161.

Nous employons des exemples tirés de nos propres recherches (provenant en majeure partie du secteur des soins de santé) et de la documentation publiée pour démontrer comment ces caractéristiques émergent et fonctionnent.

Avant de présenter ces observations, nous souhaitons rappeler une distinction suggérée par Weick et Quinn (1999) entre le changement « épisodique » et le changement « continu ». Nous employons cette distinction pour décrire ce que nous appelons (selon Orlikowski, 1996) un « point de vue situé » qui comble le fossé entre ces deux types de changement. En envisageant les initiatives de changement volontaires comme des chocs épisodiques insérés dans des contextes organisationnels en constante évolution, nous pouvons mieux comprendre l'importance des caractéristiques négligées du changement décelées lors de notre recherche.

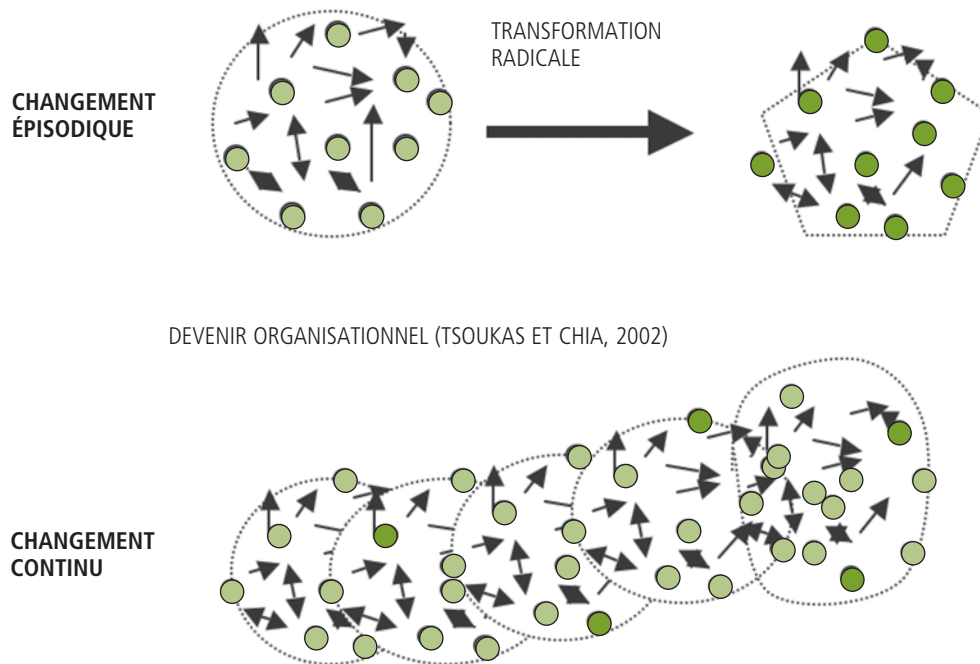
■ LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ENVISAGÉ DE FAÇON ÉPISODIQUE OU CONTINUE

Il existe plusieurs moyens de qualifier le changement organisationnel : en termes de caractéristiques pouvant être changées (stratégie, structure, culture, technologie, pratiques, personnes, cadres mentaux, etc. – voir la bibliographie), en termes de variables entourant le changement (contexte, contenu, processus, etc. – Armenakis et Bedeian, 1999) et en termes de styles de changement adoptés (coercitifs, collaboratifs, etc. – Dunphy et Stace, 1988; Huy, 2001). Cependant, l'une des distinctions qui s'avère particulièrement pertinente est celle que Weick et Quinn (1999) proposent et qui concerne la cadence et le rythme du changement. Ces auteurs font précisément référence aux changements « épisodique » ou « continu ». La figure 1 offre une représentation schématique des distinctions entre ces deux points de vue.

L'expression « changement épisodique » désigne des initiatives de changement radicales, clairement définies et habituellement volontaires, qui visent à transformer le fonctionnement d'une organisation d'une façon particulière, et ce, dans un délai court (Weick et Quinn, 1999). Sous-jacente à cette conception du changement se trouve l'idée selon laquelle les structures, les cultures, les pratiques et les schémas mentaux organisationnels ont tendance à former des configurations cohérentes dans lesquelles les divers éléments se renforcent mutuellement et fonctionnent en convergence et en symbiose les uns avec les autres. Et donc, en règle générale, les organisations sont perçues comme relativement stables.

Toutefois, au fil du temps, ces organisations peuvent avoir tendance à dévier de leur trajectoire en raison de pressions de leur environnement, créant ainsi la nécessité d'un rajustement radical. Cette conception a eu une influence déterminante sur la recherche et l'élaboration de théories traitant de changement. La notion d'équilibre intermittent (*punctuated equilibrium*) (Tushman et Romanelli, 1985; Gersick, 1991) exprime clairement cette conception du changement, tout comme le fait l'analyse du changement en tant que déplacement entre des archétypes concurrents de Greenwood et Hinings (1996). Sur un plan plus pragmatique, la majorité des textes qui nourrit la documentation traitant de développement organisationnel envisage également le changement de façon épisodique. Les initiatives de « changement planifié » visent généralement à assurer qu'un projet de réforme spécifique soit mis en œuvre, habituellement avec l'objectif d'améliorer le fonctionnement organisationnel d'une façon notable. Les changements technologiques, la restructuration et les fusions sont tous des initiatives qui ont tendance à être considérées comme épisodiques. Lorsque le changement est ainsi perçu, un début et une fin précis sont habituellement discernés.

FIGURE 1 : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ENVISAGÉ DE FAÇON ÉPISODIQUE OU CONTINUE



À l'inverse, l'expression « changement continu » évoque le caractère évolutif et émergent des organisations (Weick et Quinn, 1999). Plutôt que de considérer les organisations comme normalement stables, le point de vue du changement continu met l'accent sur les décisions, les actions, les interactions et les adaptations quotidiennes qui sont prises ou qui se produisent constamment en modifiant parfois de façon imperceptible ce que l'organisation fait et comment elle le fait d'un moment à un autre. Au fil du temps, ces petites adaptations progressives peuvent entraîner des transformations cumulatives substantielles, en partie voulues et en partie strictement le fruit d'un heureux hasard, alors que les gens font preuve d'improvisation pendant leurs pratiques courantes (Hatch, 1998 ; Kamoche, Cunha et Cunha, 2002).

Certains théoriciens soutiennent que le fait d'envisager les organisations comme stables et le changement comme épisodique déforme la compréhension de la réalité riche et dynamique de la vie organisationnelle (Tsoukas et Chia, 2002). Ils emploient l'expression « devenir organisationnel » pour souligner la constante

fluidité des organisations, suggérant ainsi que c'est la stabilité – et non le changement – qui est remarquable et qui a besoin d'être expliquée. Selon cette conception, le changement n'a ni début ni fin et les interventions ne doivent pas se limiter à une seule action. Pourtant, en développant une compréhension des subtilités des dynamiques organisationnelles existantes, ceux qui souhaitent intervenir ont la possibilité de susciter de nombreuses étapes progressives qui pourraient favoriser la direction qu'ils souhaitent emprunter.

Le travail effectué par Feldman (2000) sur les routines organisationnelles (voir aussi Feldman, 2004 ; Feldman et Pentland, 2003) offre un exemple intéressant d'une étude envisageant le changement comme continu. Feldman a observé une organisation pendant quatre ans et a examiné la façon dont cinq routines organisationnelles ont été accomplies lors de cette période. Feldman (2000) a démontré que les gens impliqués dans ces routines ne les reproduisaient jamais exactement de la même façon d'une fois à l'autre, mais pouvaient les ajuster activement à chaque répétition en fonction de leurs objectifs

personnels. Bien que les routines soient généralement perçues comme une source de stabilité, Feldman montre que tant et aussi longtemps que ce sont des humains qui les accomplissent, elles peuvent représenter une source importante de changement continu.

Ces changements peuvent être particulièrement significatifs lorsqu'ils semblent créer de nouvelles ressources pour des actions futures, comme l'embauche et la formation (Feldman, 2004). Ainsi, Feldman et Pentland (2003) élaborent une théorie selon laquelle les routines ont deux différents visages: un visage formel (ostensible) et un visage opératoire (performatif). L'aspect formel représente les structures formalisées répétitives inhérentes à la représentation de la routine lorsqu'elle est décrite en termes abstraits. L'aspect opératoire désigne ce qui se produit réellement lorsque la routine est effectuée par de vraies personnes alors qu'elles interagissent lors d'activités courantes. Chaque répétition de la routine offre une possibilité de changement et chaque réajustement *ad hoc* d'une routine donnée peut occasionner des réactions et d'autres réajustements, non seulement lors de répétitions futures pour la même routine, mais aussi pour d'autres routines qui sont d'une manière ou d'une autre touchées par ce réajustement. Ce processus sans fin illustre clairement ce que Tsoukas et Chia (2002) appellent le « devenir organisationnel ».

■ LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ENVISAGÉ DE FAÇON SITUÉE

Comme il a été mentionné, les conceptions épisodique et continue du changement sont, de toute évidence, complémentaires en pratique (Weick et Quinn, 1999). Parfois, certaines organisations semblent procéder à des changements stratégiques et structurels de taille, souvent provoqués par des interventions majeures, voulues et concertées. Dans le même temps, avec ou sans de telles interventions, les organisations sont toujours et inévitablement en constante évolution, et ce, selon les façons décrites par Feldman (2000) et Tsoukas et Chia (2002). Les deux conceptions du changement (voir figure 1) renferment l'idée selon laquelle les organisations impliquent à la base des gens qui interagissent de façon structurée et cohérente. Cependant, selon le point de vue épisodique ou de l'équilibre intermittent, ces interactions structurées sont

perçues comme un facteur de stabilité. Leur nature répétitive et interconnectée assure qu'un changement majeur sera difficile à réaliser et apparemment réalisable seulement à la suite de grands chocs. En revanche, selon le point de vue du changement continu, ces interactions structurées sont parfaitement dynamiques et flexibles. Par l'agencement humain intelligent de ceux qui sont visés par le processus (ou peut-être en partie en raison d'une variation fortuite), de petits changements se produisent sans cesse. Ces changements mènent à de nouveaux changements qui s'additionnent les uns aux autres au fil du temps. Ils sont précisément favorisés par les mêmes interconnexions entre les activités et les éléments organisationnels qui sont perçues comme des obstacles au changement par ceux qui envisagent ce dernier d'un point de vue épisodique.

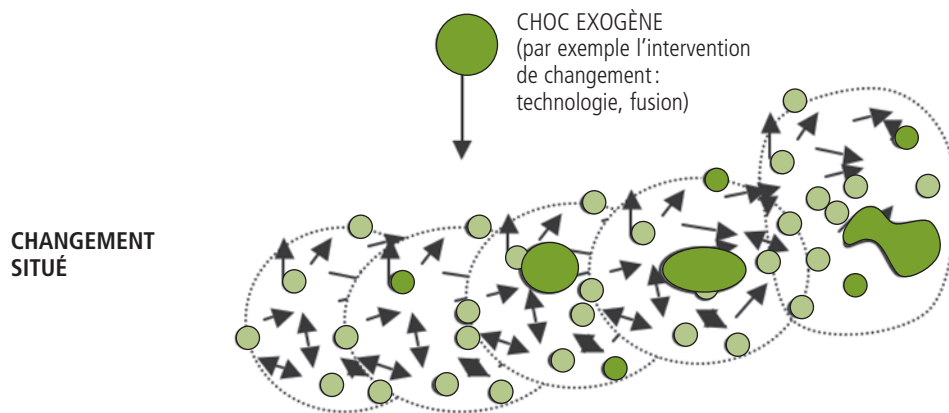
Dans cet article, nous faisons valoir une vision du changement qui intègre les conceptions épisodique et continue que nous appelons un « point de vue situé », à l'image du langage employé par Orlikowski (1996) dans une étude de la mise en œuvre de nouvelles technologies. Ce point de vue prend au sérieux la nature continue du changement, le « devenir organisationnel ». En même temps, il reconnaît qu'une intervention voulue, et en particulier les projets de changement complexes et à facettes multiples, sont d'une importance capitale et d'un grand intérêt. Plus précisément, on demande aux organisations d'aujourd'hui de devenir plus « horizontales », plus centrées sur des « processus » plutôt que sur des fonctions ou des produits, et plus « intégrées » à d'autres organisations. Pour en arriver à mener à bien de tels changements, les organisations introduisent de nouvelles technologies et procèdent à des restructurations, à des fusions, à des réductions d'effectifs et misent sur une plus forte intégration verticale ou horizontale, etc.

Le point de vue « situé » du changement envisage essentiellement ces interventions majeures comme des chocs qui doivent être intégrés à une structure d'interactions en cours et en perpétuelle évolution qui possède sa propre dynamique. Les chocs peuvent sembler exogènes au départ (par exemple, l'introduction d'une nouvelle technologie ou une fusion), mais la façon dont ils modifient les interactions en

cours produira d'autres changements pas toujours prévisibles et provoqués par les gens qui doivent composer avec ces derniers dans leur travail au quotidien. Au même moment, ces interactions peuvent modifier la nature même du changement souhaité. Les interventions de changement sont donc perçues comme situées au sein d'un contexte organisationnel

préexistant (figure 2) et comme produisant, à mesure que le temps passe, des structures de comportement particulières qui seront propres à ce contexte. En reconnaissant l'interaction dynamique entre le contexte et les gestes posés, le point de vue situé exprime un point de vue constructiviste et structurationnel des processus organisationnels (Giddens, 1984).

FIGURE 2 : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ENVISAGÉ DE FAÇON SITUÉE AU SEIN D'UNE ACTIVITÉ CONTINUE



Certaines des plus intéressantes études du changement technologique emploient un point de vue que nous qualifions de « situé ». C'est notamment le cas de Barley (1986) et d'Orlikowski (1996). Ainsi, Barley a démontré comment l'introduction de tomodesitomètres (une nouvelle technique de radiographie) dans les services de radiologie a entraîné des changements dans les formes d'interaction entre les radiologistes et les technologues. Il a observé ces changements à une échelle microscopique. La nouvelle technologie s'est insérée dans un contexte où les radiologistes et les technologues avaient acquis à travers le temps une façon habituelle d'interagir selon laquelle les radiologistes donnaient surtout des ordres aux technologues. La nouvelle technologie a graduellement engendré de nouvelles formes de relations entre des gens affectés aux examens de radiologie. Les technologues ont commencé, entre autres, à jouer des rôles plus proactifs dans les échanges. Ces relations ont favorisé des changements structurels qui, à leur tour, ont entraîné d'autres changements dans les modèles d'interaction. Dans le même ordre d'idées,

Orlikowski a expliqué comment, à la suite de l'implantation d'une nouvelle technologie, les individus ont graduellement inventé pour cette dernière de nouveaux usages qui n'avaient jamais été envisagés au préalable, en improvisant et en modifiant la technologie de façon à l'adapter à leurs besoins précis.

Notre programme de recherche sur le changement organisationnel dans le secteur de la santé est également fondé, expressément ou implicitement, sur un point de vue « situé ». Ainsi, en étudiant l'arrivée d'un nouveau leader dans une organisation, nous avons conceptualisé le processus d'intégration du leader en tant qu'interaction entre deux trajectoires – celle de l'organisation et celle du nouvel individu provenant de l'extérieur (Denis, Langley et Pineault, 2000). Le leader constituait essentiellement un choc externe ou un stimulus pour le changement qui s'est inséré dans un contexte où on trouvait un modèle d'activité continu, des comportements de rôles établis et des orientations stratégiques. Nous avons examiné en détail les interactions entre les membres de l'organisation.

En nous inspirant du modèle constructiviste de développement cognitif de Piaget, nous avons décelé quatre types possibles d'intégration que nous avons qualifiés : (1) d'assimilation (le nouveau leader se plie aux structures organisationnelles préexistantes) ; (2) de transformation (l'organisation se plie aux modèles privilégiés par le nouveau leader) ; (3) d'accommodement (le nouveau leader et l'organisation s'ajustent l'un à l'autre) ; (4) de parallélisme (les modèles divergents entre le leader et l'organisation sont maintenus, ce qui mènera probablement à un rejet de l'une ou des deux parties). Nous avons employé un modèle similaire pour examiner la manière dont les nouvelles techniques de gestion ont été intégrées à des organisations hautement politisées, en observant leur influence l'une sur l'autre (Lozeau et autres, 2002).

Toutes ces études ont pour caractéristique commune le fait suivant : les organisations font constamment et naturellement partie d'un processus de devenir, mais les interventions de changement majeures et voulues dérangent les structures d'évolution existantes, favorisant ainsi des changements continus additionnels. Une bonne compréhension des microprocessus dynamiques provoquant le changement situé est nécessaire à une mise en œuvre de transformations organisationnelles et de réformes réussies.

Dans ce qui suit, nous ferons valoir que de nombreux phénomènes communs associés aux interventions de changement majeures ont été négligés dans la documentation normative et qu'un point de vue situé permet de les comprendre et d'en rehausser la visibilité. Nous allons maintenant étudier à fond quatre de ces phénomènes appuyés par des exemples tirés de notre recherche. Une grande partie de cette recherche a été menée auprès d'organisations issues du secteur des soins de santé qui possèdent peut-être certaines spécificités augmentant la prégnance de ces phénomènes. Dans la conclusion, nous verrons dans quelle mesure ces idées peuvent être appliquées à d'autres secteurs.

■ LE CHANGEMENT ENVISAGÉ DE FAÇON DÉSINTÉGRATIVE : LES CHOSSES PEUVENT S'AGGRAVER AVANT DE S'AMÉLIORER

Le changement organisationnel a la réputation d'être complexe et de nombreux auteurs ont souligné le fait que ses coûts sont souvent sous-évalués (Miller,

Greenwood et Hinings, 1997). Certains de ces coûts négligés comprennent par exemple les coûts directs associés à la formation, à la consultation et aux investissements dans de nouvelles technologies. Il faut aussi tenir compte des coûts humains plus difficiles à documenter, liés aux pertes d'emplois, au roulement du personnel, au stress et à l'épuisement professionnel.

Sous-jacente à ces coûts se trouve souvent la nature possiblement « désintégrative » ou destructrice de nombreuses tentatives de changements majeurs. En effet, paradoxalement, il semblerait que les changements qui visent de façon explicite la soi-disant intégration (par exemple, les fusions, les réorganisations, la redéfinition de tâches horizontale, les activités en équipe, l'intégration verticale) sont ceux qui possèdent le plus grand potentiel d'entraînement de désintégration initiale. La figure 3 illustre ce phénomène. Le premier schéma s'inspire d'un plan stratégique réel produit par une autorité sanitaire canadienne. Le plan proposait un changement lors duquel des établissements autonomes devaient devenir parfaitement intégrés afin de permettre une meilleure continuité des services pour les patients et un fonctionnement beaucoup plus harmonieux en plus d'éliminer du système le chevauchement de certains services ou opérations coûteux. Il manque toutefois un élément dans ce schéma, à savoir comment ce changement est censé s'effectuer dans le temps et dans un contexte de changement situé. Les colonnes apparaissant sur le côté gauche du schéma sont supposées représenter les organisations originales composées de personnes ayant établi des façons de travailler ensemble, lesquelles possèdent pour eux une certaine cohérence. Ces organisations ne peuvent être instantanément recomposées suivant une nouvelle logique (et tout particulièrement si un tel changement nécessite le retrait de ressources du système, ce qui semble être le cas ici).

Le second schéma de la figure 3 est une métaphore quelque peu ironique de ce qui pourrait se produire lorsqu'on tente sérieusement de mettre en œuvre la théorie évoquée dans le premier schéma. Le passage de l'« avant » à l'« après » du premier schéma provoque obligatoirement la destruction de ces colonnes verticales. Ceci ne peut qu'entraîner, au moins au départ, une forme de désintégration (quoique l'image d'un amas de briques soit un peu forte). Dans ce

contexte, la désintégration implique la dégradation des relations entre les personnes, la perte probable de connaissances tacites et d'un capital social, l'effacement possible de l'identité et de la motivation des personnes, et dans certains cas extrêmes, l'éclatement de la portée institutionnelle de l'organisation et de ses valeurs fondamentales. Ce second schéma exagère sans doute la nature désintégrative du changement. Cependant, pour que de nouvelles formes d'intégration se produisent, une certaine désintégration (comme celle qui est illustrée de façon métaphorique dans le troisième schéma) représente presque inévitablement une phase intermédiaire. Si elle n'est pas soigneusement gérée, elle risque de devenir une façon de fonctionner normalisée qui est ensuite très difficile à corriger et qui expose l'organisation à une diminution de sa performance.

Il s'avère, en fait, que le phénomène de désintégration est en réalité un élément central de la théorie du changement classique de Lewin (1947) appelé « dé cristallisation ». Malheureusement, les caractéristiques du stade de la dé cristallisation qui sont susceptibles d'être problématiques et chaotiques sont rarement soulignées.

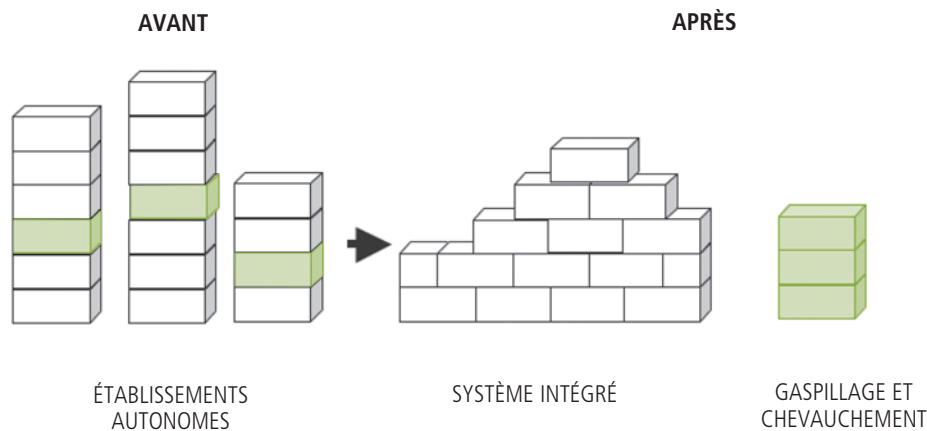
Nous avons vu cette dynamique désintégrative se produire avec force principalement dans le contexte

de fusions en milieu hospitalier (voir Denis et autres, 1999). Chaque hôpital ou service hospitalier crée une sorte de communauté de praticiens (Brown et Duguid, 1991) dont les modèles de comportements et les relations professionnelles prennent des formes très précises qui surgissent après plusieurs années d'interactions et de développement continus. Les professionnels sont très attachés à ces modèles, à un point tel que les tentatives de modification de ces modèles mènent souvent à un départ de l'organisation ou à un désistement de la part des participants au projet plutôt qu'aux changements souhaités.

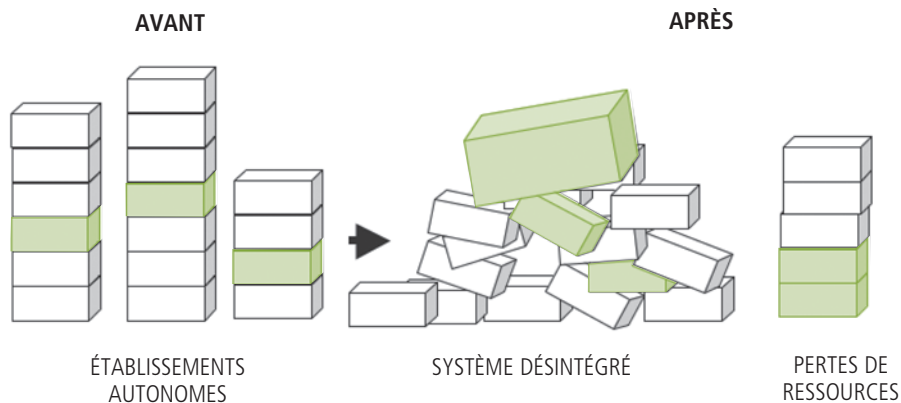
Le patrimoine de pratiques professionnelles est fondé sur des connaissances tacites et sur un capital social difficiles à créer et à transférer, mais qui peuvent représenter une source considérable d'avantages organisationnels (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Ce type d'effort de changement peut comprendre un aspect dramatique et un coût caché: il peut détruire ces atouts afin de créer des avantages incertains et abstraits nécessitant des années de réapprentissage, de luttes de pouvoir et de réajustements. Entre-temps, une quantité considérable d'énergie est dépensée pour faire face au chaos.

FIGURE 3 : TROIS THÉORIES DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS UN SYSTÈME DE SOINS DE SANTÉ

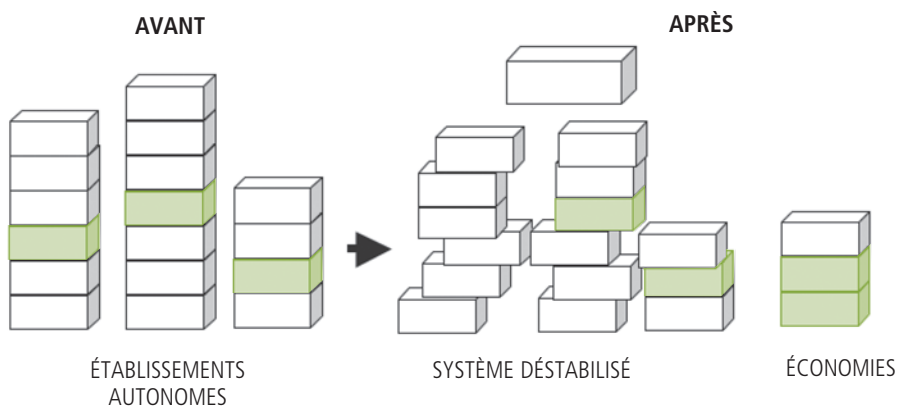
1) UNE THÉORIE PROPOSÉE PAR DES PLANIFICATEURS DE CHANGEMENT



2) UNE CONTRE-THÉORIE IRONIQUE



3) UNE VISION RÉALISTE ?



De tels coûts relatifs au changement sont rarement pris en considération, même par les gestionnaires de changement les mieux informés. En fait, les « économies » théoriques ou synergies (Sirower, 1997) illustrées par le premier schéma de la figure 3 deviennent plutôt la justification du changement. Ceci peut entraîner l'urgence d'obtenir les économies promises, ce qui pousse ensuite l'organisation vers une voie où la préservation est impensable et où la désintégration devient pratiquement inévitable.

Bien que nous ayons la certitude que de nombreux lecteurs sauront reconnaître les phénomènes identifiés ici, les situations que nous décrivons sont visiblement extrêmes. Les efforts de changement ne sont pas tous exposés de la même façon aux processus de

désintégration. Dans certains cas, les organisations sont remarquablement résilientes – parfois même trop –, alors que ses membres continuent de se comporter comme avant en dépit des tentatives de modification de leurs modèles de comportement. Néanmoins, ces tentatives entraînent presque inévitablement des situations où les choses risquent de se détériorer avant de s'améliorer.

En général, il faut accorder plus d'attention à ce qui risque d'être détruit lors des efforts de changement planifié. Dans une étude approfondie (s'échelonnant sur une période de vingt ans) du changement effectuée au sein d'Hydro-Québec, Hafsi (2001) a mis en évidence que le changement radical considéré par la haute direction de l'époque comme inévitable a sensiblement

contribué à la perte de la collaboration et de l'engagement des membres de l'organisation. La fidélisation des employés et de la clientèle de même que la fierté que le public éprouvait à l'égard de l'entreprise ont été sacrifiées en réaction aux pressions de l'environnement perçues. Il a fallu de nombreuses années pour rebâtir ce qui avait été détruit. Il est permis de croire que ces forces n'ont jamais été pleinement recouvrées (Hafsi, 2001).

■ LE CHANGEMENT ENVISAGÉ DE FAÇON DYNAMIQUE : ON RÉCOLTE CE QUE L'ON SÈME

Un autre aspect du changement souvent négligé dans les représentations normatives, et même dans certains textes didactiques, est sa nature dynamique. Certes, le mot « changement » lui-même implique un mouvement dans le temps et ainsi, le dynamisme au sens propre du terme est toujours présent par définition. Cependant, nous faisons ici référence à un dynamisme plus complexe, de deuxième ordre, dont le sens va au-delà du changement défini comme un processus progressif et prévisible possédant un début et une fin bien distincts. Ce dynamisme de deuxième ordre implique des boucles de rétroaction pouvant créer des modèles d'oscillation ou d'imprévisibilité. En particulier, les actions liées aux initiatives de changement organisationnel peuvent causer des effets à court et à moyen terme qui, à leur tour, modifient le contexte d'un changement en cours ou engendrent un cercle vicieux de réactions et de contre-réactions qui risque d'amener l'organisation à emprunter toutes sortes de directions inattendues.

Dans nos recherches, nous avons ciblé trois types d'effets intermédiaires des actions de changement : des effets « concrets », des effets « symboliques » et des effets « politiques » (Denis Langley et Cazale, 1996 ; Denis, Lamothe et Langley, 2001). Les premiers désignent les modifications observables et matérielles subies par les structures, les pratiques et les stratégies organisationnelles. Les effets symboliques réfèrent aux sens attribués au changement et aux sentiments que ressentent les gens par rapport à ce qu'ils croient qu'il faudrait faire. Enfin, les effets politiques évoquent les modifications dans les relations de pouvoir causées par les actions de changement. Ces effets constituent le contexte situé dans lequel de futures

actions de changement seront insérées, modifiant ainsi leur forme possible. Ce phénomène est illustré par quelques exemples.

Une forme caractéristique de processus dynamique ou de mécanisme ayant une incidence sur le progrès du changement dans les organisations est l'« oscillation ». À vrai dire, les organisations efficaces doivent souvent intégrer des tendances contradictoires, telles qu'elles sont suggérées par de nombreux auteurs (Quinn et Cameron, 1988 ; Lewis, 2000 ; Hampden-Turner, 1981 ; Clegg et autres, 2002). Ainsi, elles sont tenues de créer un équilibre entre leurs besoins d'autonomie et de contrôle, de centralisation et de décentralisation, de différenciation et d'intégration, de stabilité et de changement, etc. Plusieurs initiatives de changement constituent des tentatives pour mettre au point des solutions à des problèmes qui sont survenus parce qu'une organisation est allée trop loin dans un sens. Toutefois, presque inévitablement, et particulièrement si le changement se réalise, ce dernier aura tendance à pousser l'organisation à l'extrémité de la direction opposée. À l'avenir, les conséquences du changement pourront nécessiter de nouveaux changements pour corriger leurs excès dans un mouvement continu et dialectical de pendule.

Une étude de la fusion d'hôpitaux universitaires (Denis et autres, 2003) fournit un bon exemple de ce phénomène. La nouvelle organisation prévoyait ériger un nouvel édifice devant éventuellement abriter les activités des sites d'origine. L'un des défis clefs que les décideurs avaient à relever consistait à coordonner l'intégration des services offerts par les divers établissements tout en planifiant l'aménagement du nouvel établissement. Devaient-ils procéder en premier lieu à une intégration organisationnelle et emménager en tant qu'entité unique dans le nouvel édifice ou devaient-ils attendre que le nouvel édifice soit construit et viser l'intégration une fois le déménagement terminé ? Au départ, l'organisation a opté pour la première option et a donc mis en œuvre deux processus de changement complémentaires en parallèle. Un groupe de personnes s'est occupé de planifier l'aménagement du nouvel édifice tandis qu'une autre équipe travaillait à intégrer les services entre les anciens établissements (y compris des déplacements physiques lorsque ceux-ci étaient nécessaires).

Cependant, en cours de réalisation, les processus simultanés mis en œuvre dans les divers établissements, anciens comme neufs, ont provoqué une rivalité entre les deux groupes de planification par rapport à l'obtention des ressources, entraînant ainsi un conflit fort pénible. Ce conflit a éventuellement nécessité une intervention externe. En réaction à ce qui s'était produit, la nouvelle direction a décidé de ralentir les initiatives d'intégration dans les établissements actuels jusqu'à ce que le nouvel édifice soit prêt, adoptant dans ce cas une stratégie moins invasive offrant un contraste saisissant lorsqu'on la compare à la pratique précédente. La direction croyait que le changement se ferait plus en douceur si on attendait qu'un consensus soit atteint ou qu'une attrition partielle se produise. Toutefois, même si cette stratégie a tout d'abord effectivement réduit les tensions, des frustrations se sont ensuite créées alors que des problèmes constants demeuraient non résolus. Lors d'un retour du pendule, des pressions se sont à nouveau fait sentir dans le contexte agressif de la préparation à l'intégration organisationnelle.

Par ailleurs, le temps avait fait son œuvre et le projet de construction du nouvel édifice avait changé de forme, en partie en réaction aux conséquences des changements précédents et en partie en réaction à l'évolution du contexte organisationnel. Chaque stratégie de changement adoptée semblait convenir au moment et au lieu, et paraissait constructive pour tous. Cependant, au fur et à mesure que leurs conséquences se manifestaient, les stratégies ont toutes subi un revers et il a fallu renverser la vapeur ou opérer des ajustements importants.

De manière plus générale, le point à retenir est que l'ordre dans lequel se déroulent les événements et les effets d'un événement sur d'autres événements jouent toujours un rôle crucial dans ce qui se produira. Les projets de changement refusent en grande majorité de demeurer les mêmes au fil du temps, peu importe à quel point les gens tentent de les y obliger et peu importe à quel point ces projets étaient clairs et nets à l'origine. D'un point de vue situé, chaque action interagit avec le contexte en place pour donner un résultat qui, à son tour, modifiera ce qui peut éventuellement se produire par la suite. Les gestionnaires de changement doivent comprendre ceci et s'y préparer.

Les gestionnaires de changement se doivent aussi de reconnaître que le changement a des effets politiques de même que des effets concrets et symboliques, et qu'en gérant un changement, ils peuvent modifier non seulement l'organisation, mais autant la carrière et le poste de nombreuses personnes, à commencer par les leurs. En plus des structures et des pratiques, le changement a une influence sur les relations de pouvoir. Ceci peut se produire de manière formelle lorsque de nouveaux postes sont créés et que du personnel est embauché, congédié ou promu. Mais il peut également survenir de manière plus subtile et informelle, par exemple lorsque des gestionnaires posent des gestes et que ces derniers sont jugés par les autres. Certains gestes, comme ceux qui respectent la plupart des intérêts des membres de l'organisation ou qui sont perçus comme faisant la promotion des valeurs partagées par ces membres, rehausseront la crédibilité de ceux qui les posent. D'autres, tels ceux qui semblent aller à l'encontre des intérêts des membres ou qui sont perçus comme incompatibles avec les valeurs de l'organisation, vont plutôt miner la crédibilité de ceux qui les pratiquent.

Dans notre propre recherche, (Denis, Langley et Cazale, 1996; Denis, Lamothe et Langley 2001), nous avons analysé de nombreuses situations lors desquelles le comportement des leaders pendant les processus de changement pouvait être qualifié de fort efficace en termes concrets (autrement dit, des changements voulus et réels ont eu lieu), mais les gestes posés ont en bout de ligne causé aussi une perte de crédibilité et de légitimité politiques. Bien que ce phénomène puisse s'avérer particulièrement courant dans des organisations comme celles qu'on trouve dans le secteur des soins de santé (où le pouvoir est diffus), il se manifeste aussi dans d'autres secteurs.

Ainsi, un article publié dans le magazine *Fortune* (O'Reilly, 1994) et intitulé *What's Killing the Business School Deans of America?* laisse entendre que lorsque les administrateurs d'université tentaient de conduire un changement majeur, il en résultait des difficultés subséquentes dans leur carrière. Il ne fait aucun doute que certains cadres supérieurs en entreprise ont payé le prix pour des initiatives de changement qui ont été jugées désastreuses au moment où ils les effectuaient, mais qui ont pu contribuer à rendre leur organisation plus solide pour leurs successeurs.

En guise d'exemple caractéristique, on peut citer le rôle de John Akers chez IBM avant l'arrivée de Lou Gerstner en tant que président-directeur général ou, plus récemment, les initiatives de changement proposées par la présidente-directrice générale Carly Fiorina chez Hewlett-Packard, également jugées désastreuses (Saporito, 2005). D'autres cadres peuvent, bien entendu, tirer profit d'un changement estimé positif en bénéficiant d'un coup de pouce dans leur carrière.

Nous venons de démontrer différentes façons pour le changement d'être dynamique et nous avons fait valoir que ceci entraîne souvent des processus cycliques et oscillants. Des études empiriques ont souvent souligné ce phénomène. Cependant, cela sous-entend-il que tout changement est forcément cyclique? Nous croyons que non. Lorsqu'un point de vue à plus long terme du changement est adopté, les gestionnaires de changement peuvent plus facilement suivre le courant du changement continu, en poussant doucement l'organisation – lentement, mais sûrement – à emprunter une direction particulière, de façon constante et uniforme, pendant de longues périodes. Malheureusement, nous avons trop souvent observé le processus inverse, où non seulement les gestionnaires tentent d'effectuer des changements radicaux en très peu de temps, mais où ils mettent en œuvre des changements majeurs additionnels sans avoir alloué suffisamment de temps entre les premiers changements et les changements qui les suivent. Cette situation entraîne de l'incertitude, le chaos, de la détresse, et bien souvent, une baisse du rendement organisationnel.

Lors d'une étude de simulation intéressante, Sastry (1997) a démontré comment le phénomène du changement répété et de plus en plus chaotique a tendance à se produire lorsque les organisations réagissent constamment aux messages provenant de l'environnement qui laissent entendre qu'il y a un manque de concordance. Le problème réside dans le fait que le changement radical diminuera forcément la concordance avant de l'améliorer (voir ci-dessus). Ainsi, les organisations sont tenues d'instaurer des périodes d'attente, lesquelles permettent aux individus d'approprier le changement et d'améliorer leurs compétences avant de pouvoir vivre de nouveaux changements.

■ LE CHANGEMENT ENVISAGÉ DE FAÇON ENDOGÈNE : PERDANT QUOI QU'ON FASSE ?

Cachées au sein du débat sur la gestion des modes de changement efficaces se trouvent deux réalités fondamentales ayant trait à la nature du changement organisationnel. En premier lieu, par définition, peu importe sa nature, un changement perturbe presque toujours, d'une façon ou d'une autre, l'équilibre des pouvoirs et la répartition des avantages perçus et des contributions au sein des organisations ainsi que les pratiques de travail existantes (Hardy, 1996; Hinings et Greenwood, 1988). Par conséquent, le changement crée obligatoirement des « conflits d'intérêts » ou une « résistance » dont la forme dépend de la nature des changements proposés.

En deuxième lieu, fait de la plus grande importance pour le point soulevé dans cette section, le pouvoir de réaliser un changement est intimement lié aux répartitions existantes du pouvoir. Ainsi, les interventions associées au changement peuvent seulement être pratiquées par l'entremise d'une certaine forme de navigation entre les structures de pouvoir et les modes d'organisation mêmes qu'on souhaite transformer (Ranson, Hinings et Greenwood, 1980; Denis, Langley et Cazale, 1996; Denis, Lamothe et Langley 2001). Autrement dit, comme l'illustre la figure 3, les interventions liées au changement peuvent modifier les organisations, mais les organisations modifient réciproquement la nature des interventions liées au changement lorsqu'elles sont effectuées. Le changement est endogène. En effet, le point de vue situé à pour essence l'idée selon laquelle les processus de changement continus organiques vont inévitablement intercepter les interventions liées au changement et les transformer en quelque chose de différent de ce qui avait été prévu. Plus ce pouvoir est réparti largement au sein des organisations et plus les interventions liées au changement visent à changer cette répartition, plus ceci risque de s'avérer juste et plus les initiatives de changement risquent d'être diluées alors qu'elles passent de l'état de concept à celui de geste réellement posé.

Nos études dans le secteur des soins de santé au Canada soulignent très clairement ce phénomène. Pendant de nombreuses années (depuis la fin des années 1980), diverses initiatives de réforme ont été

prises en œuvre tant au Canada qu'ailleurs en vue de faire passer le système de soins de santé d'un système soi-disant « dicté par le fournisseur » à un système « dicté par la population » (Denis et autres, 1999). Nombre d'auteurs ont remarqué que ces paradigmes distincts sont caractéristiques des changements que l'on doit apporter à la façon dont les soins de santé sont perçus et livrés (Sutherland et Fulton, 1994; Shortell et autres, 1996).

L'ancien modèle « dicté par le fournisseur » mettait l'accent sur l'autonomie professionnelle et organisationnelle (particulièrement sur le rôle clef des médecins), le traitement de la maladie et la prépondérance des soins en établissement, particulièrement dans les hôpitaux. Pour sa part, la vision « dictée par la population » proposée est caractérisée par un intérêt pour la santé plutôt que pour la maladie, un accent sur des services offerts en milieu communautaire plutôt que dans des établissements et un concept de système de réseau public intégré. Quoique des efforts de réforme aient été déployés en ce sens depuis la fin des années 1980, un rapport publié en 2001 (Clair, 2001) décrivait encore, à cette époque, le système de soins de santé comme fragmenté, insuffisamment axé sur les soins offerts en milieu communautaire et présentant une carence en responsabilisation ainsi qu'un besoin de mettre de nouveau l'accent sur la prévention. Depuis 2005, de nouvelles réformes structurelles ont été engagées.

S'il est difficile de réaliser un changement, c'est en partie en raison du fait qu'entreprendre des réformes « dictées par la population » doit être négociée en tenant compte de structures organisationnelles et de répartitions de pouvoir qui étaient et qui sont encore partiellement « dictées par le fournisseur ». Résultat? De nombreuses tentatives de mise en place de services en milieu communautaire mieux intégrés ont été diluées. Ainsi, nous avons constaté que certains médecins évitaient de s'impliquer dans les plans de développement de services intégrés offerts en clinique communautaire, en ne se présentant pas aux réunions ou en envoyant à leur place des représentants plus ou moins intéressés par l'idée (Rodriguez et autres, 2003 et 2005; Daoust, 1998). Ces professionnels ont pu se comporter de la sorte précisément en raison de leur centralité au sein du système.

Parallèlement à cette attitude, certains groupes de médecins ont, dans certains cas, réagi aux pressions de la réforme « dictée par la population » en établissant leurs propres modes de fonctionnement spontanés qui reflètent la nouvelle idéologie, mais qui demeurent dissociés des intentions de la direction (par exemple, le développement de suivis communautaires effectués en établissement ou axés sur leurs propres pratiques professionnelles plutôt qu'en fonction de ressources communautaires ou de groupements de population). Il faut noter que l'objet de notre propos n'est pas de blâmer quiconque – nous pensons qu'à la fois les initiateurs des projets de changement et les professionnels qui auront contribué à les faire dévier ont agi en toute bonne foi –, nous voulons simplement faire remarquer l'importance primordiale des phénomènes de pouvoir à propos du changement, particulièrement dans des secteurs où des acteurs de terrain ont une influence significative.

Nos observations rappellent celles de Fitzgerald et de Ferlie (2000) quant à l'impact des réformes du « quasi-marché » sur le système des soins de santé au Royaume-Uni. Ces auteurs ont remarqué que plutôt que de laisser la haute direction prendre le contrôle des services de santé, plusieurs médecins ont choisi de se présenter dans des rôles de gestionnaire, conservant ainsi leur influence tout en contribuant au changement des modes de gouvernance selon leurs propres perspectives. De même, lors d'une étude approfondie d'une réingénierie des processus administratifs en milieu hospitalier, McNulty et Ferlie (2004) ont émis la remarque suivante : « Les acteurs existants n'ont pas seulement « résisté » au changement, [...] ils ont utilisé leur fonction de gestionnaire [...] pour influencer profondément la formulation de la réingénierie des processus selon leurs propres conditions. »

La nature endogène du changement et son incidence sur les relations de pouvoir suscitent également des réflexions par rapport aux styles de gestion appropriés du changement. Alors que la plupart des modèles normatifs de changement font valoir une approche participative qui combine une grande ouverture d'esprit de la part de la haute direction et une participation importante de la part des employés (Kotter, 1995; Beer, Eisenstat et Spector, 1990), certains analystes suggèrent qu'un processus de changement coercitif et descendant peut obtenir plus de succès selon le

contexte (Dunphy et Stace, 1993 et 1988; Huy, 2001). D'aucuns avancent même que les suggestions de développement organisationnel habituelles pour une bonne gestion de changement peuvent être improductives puisque la nature participative des efforts de changement soi-disant « bien gérés » est portée à atténuer ou à « arrondir les angles » de tout changement pouvant être envisagé, assurant ainsi un échec (Molinsky, 1999).

Nous soumettons en outre l'idée que la stratégie de changement employée peut avoir une incidence moindre sur ce qui a été véritablement accompli en termes de changement que ce qu'on croit habituellement. Car même si les leaders décident d'adopter une approche coercitive ou collaborative pour mettre en œuvre leur projet de changement, ils ne peuvent pas complètement contourner la nature récurrente, endogène et politique d'un changement majeur (Buchanan et Badham, 1999). Les interventionnistes du changement sont susceptibles d'affronter le même contexte situé, mais de différentes manières, ce qui entraînera des initiatives de changement amoindries, qu'ils procèdent à l'aide d'une méthode coercitive ou collaborative.

Ainsi, en étudiant une société pétrolière norvégienne, nous avons analysé la mise en œuvre du même changement profond dans trois unités de l'entreprise qui ont chacune employé une stratégie de gestion de changement différente (Stensaker et Langley, 2005). L'une des unités a utilisé, pour la mise en œuvre du changement, une approche beaucoup plus coercitive que les deux autres. Et pourtant, la proportion de changement éventuellement réalisé variait très peu d'une unité à l'autre. Dans l'unité qui a adopté une approche plus agressive, la direction a tenté d'effectuer le changement en suivant le plan initial à la lettre. La situation a généré d'énormes conflits, du fait que les gens arrivaient difficilement à gérer les conséquences d'un changement mal accepté. En bout de ligne, la direction a dû battre en retraite et adopter une position moins radicale face aux protestations du syndicat. L'unité plus conciliatrice a consacré plus de temps aux négociations avec les syndicats avant de procéder au changement, avec pour résultat que le changement qui a éventuellement été mis en opération a été affadi avant son entrée en vigueur.

La différence entre les deux unités était donc moins liée à la quantité de changement concret ultimement accomplie (qui se ressemblait beaucoup) qu'à la nature des relations qui se tissaient entre la direction et les employés pendant le processus. Dans le premier cas, des conflits et de la frustration ont entraîné une méfiance et un mécontentement considérables. Dans le deuxième cas, le processus en douceur a permis de maintenir des relations harmonieuses. Quoique le changement accompli ait été moins grand que ce qui avait été envisagé au départ et, en bout de ligne, très semblable à ce qui avait été accompli par l'autre unité, il y avait vraisemblablement plus de possibilités d'établir une collaboration positive à l'avenir. Le changement s'est intégré de façon plus harmonieuse aux processus continus situés.

Malgré ces avantages relationnels, les stratégies de changement collaboratives, lorsqu'elles sont poussées à l'extrême, sont susceptibles de provoquer des négociations sans fin, éliminant ainsi toute possibilité de changement, en arrondissant les angles jusqu'à ce qu'il ne reste plus rien. Ainsi, après avoir conduit une étude expérimentale de la dynamique du pouvoir et de la résistance au changement, Goltz et Hietapelto (2002, p. 17) ont émis la recommandation suivante : « Les agents de changement doivent déterminer avec soin si les changements risquent de nuire à l'allocation des ressources et tenter de ne pas répartir de nouveau ces ressources. » Et : « Dans la mesure du possible, les organisations doivent éviter les changements qui entraînent une réduction nette du contrôle des conséquences sur l'organisation locale, le groupe de travail local ou les détenteurs de pouvoir individuels. » Il s'agit d'une recommandation étrange, car le changement qui maintient en place l'allocation des ressources et les répartitions de pouvoir exactement comme elles l'étaient au départ peut difficilement être qualifié de changement. Il semblerait que ces auteurs affirment que le changement ne peut être accompli que si aucun changement important ne se produit. On dirait qu'ils s'avouent vaincus d'avance.

De toute évidence, les gestionnaires de futurs changements doivent comprendre jusqu'à un certain point la nature du contexte organisationnel dans lequel ils tentent d'introduire une forme précise de changement, parce que toutes les propositions de changement vont interagir avec ce contexte dans la production de résultats précis. À vrai dire, de nombreuses preuves

laissent entendre que le contexte pourrait effectivement avoir un impact encore plus grand que le processus quand vient le temps d'expliquer les résultats concrets (Dawson, 1994; McNulty et Ferlie, 2004).

■ LE CHANGEMENT ENVISAGÉ DE FAÇON ASYMÉTRIQUE : L'ÉCART ENTRE LES DÉCIDEURS ET LES CIBLES

Abordons une dernière observation au sujet des interventions de changement : elles sont « asymétriques », et ce, de trois façons différentes. Nous postulons que ces trois sortes d'asymétrie rendent les interventions de changement majeur possibles malgré les nombreuses données théoriques et pratiques qui démontrent à quel point les programmes de changement peuvent souvent être problématiques. À leur tour, ces asymétries peuvent expliquer certaines difficultés éprouvées.

Un premier type d'asymétrie vise les incidences différentielles que le changement a sur différentes personnes et sur différents niveaux de l'organisation. Plus précisément, ceux qui imposent des programmes de changement aux organisations semblent souvent moins immédiatement et profondément affectés par ces derniers que ceux à qui on les impose. La séparation entre la « prise de décision » et la « mise en œuvre », caractéristique des organisations hiérarchiques, crée une situation dans laquelle un petit nombre de personnes forcent un plus grand nombre à subir des processus qui ne sont peut-être pas nécessairement à leur avantage sur le plan individuel.

Dans le cas de la réingénierie des processus d'affaires, ceci peut même être inhérent à la nature du processus. Ainsi, dans leur livre intitulé *Reengineering the Corporation*, Hammer et Champy (1993) décrivent la réingénierie des processus d'affaires comme un processus descendant qui vise à repenser complètement la conception d'une organisation selon un mode horizontal plutôt que fonctionnel. Bien qu'ils aient atténué la force de leurs propos dans leurs écrits ultérieurs, ils ont d'abord fait valoir que le seul moyen pour une reconfiguration de bien fonctionner était de s'assurer, en pleine connaissance de cause, que les personnes directement touchées par les processus étaient exclues de l'analyse afin qu'on puisse entièrement repenser ce qu'il fallait repenser. Spencer (1995, p. 33)

décrit la réingénierie comme suit : « la désintégration des vieilles façons de faire pour libérer des ressources à des fins nouvelles et supérieures ». Il s'agit d'une référence évidente aux avantages inégaux et aux risques de changement et donc à la probabilité que les cadres supérieurs décident de changements qui devront ensuite être appliqués par d'autres.

Il apparaît que la séparation entre la pensée et le geste, ou entre la formulation et la mise en œuvre, n'est pas favorable à l'élaboration de propositions réalisables dans la pratique (Nutt, 1998). Le taux d'échec des efforts de réingénierie des processus d'affaires est réputé pour être élevé (de 50 % à 70 %). Les synergies projetées lors de fusions ou de bienfaits provenant d'autres types de décisions majeures, comme des investissements en technologie par exemple, semblent parfois être provoquées par un besoin de justification (approbation par le conseil d'administration) plutôt que par de réels profits, et peuvent être notoirement erronées, comme nous l'avons vu dans certaines de nos propres études (Stensaker et Langley, 2004; Denis et autres, 1999) et ainsi qu'il est mentionné dans la littérature didactique (Sirower, 1997). Certaines personnes attribuent ces différences à l'arrogance (*hubris*) des présidents-directeurs généraux (Hayward et Hambrick, 1997), et d'autres, à des limitations cognitives (Haunschild, Davis-Blake et Fichman, 1994). Mais peu importe la cause, plus les projets de changement sont conçus en vase clos, plus les attentes risquent d'être excessives et plus grand sera le choc lorsque le changement devra être inévitablement renégocié dans un contexte organisationnel précis (voir figure 3).

Le deuxième type d'asymétrie est sensiblement lié au premier : il n'existe pas forcément de correspondance exacte entre la difficulté de prendre une décision et celle de la mettre en œuvre. Certaines décisions sont assez faciles à prendre, mais il s'avère difficile d'y donner suite. D'autres sont plus difficiles à prendre alors qu'il est aisé d'y donner suite. Nous avons observé ce phénomène pendant notre propre étude de la réforme des soins de santé à Montréal (Denis, Langley et Contandriopoulos, 1998 et 1995; Denis, Langley et Rouleau, 2005). Cette réforme impliquait la fermeture de sept hôpitaux sur l'île de Montréal : une décision très difficile à prendre dans un contexte où les fermetures d'hôpitaux ne représentaient pas

quelque chose de légitime. Des politiciens avaient tenté de fermer des hôpitaux auparavant, mais ils avaient été forcés de faire machine arrière face aux protestations de la population.

Néanmoins, la régie régionale en charge du projet a réussi à orchestrer cette décision en ayant recours à un ensemble complexe de stratégies. L'une d'elles consistait à jumeler la décision avec le transfert de ressources dans le secteur des soins de santé communautaires et avec un ensemble de mesures élaborées avec soin dont l'objectif était d'améliorer la continuité des soins de santé au-delà des frontières organisationnelles. Ces mesures comprenaient un programme de points d'accès unique pour les personnes âgées et un soi-disant « réseau interactif » entre les hôpitaux et les cliniques communautaires. Il va sans dire que ce dernier ensemble de mesures a été très populaire. Il était bien plus simple de prendre la décision de promouvoir de telles améliorations prometteuses pour le secteur des soins de santé que de prendre la décision de fermer des hôpitaux. En effet, la présentation de la décision « facile » a favorisé l'approbation de la décision « difficile ».

Cela dit, lorsqu'est arrivé le moment de la réalisation, les niveaux de difficulté ont été inversés. Après que la décision de fermer des hôpitaux eut été prise, il s'est avéré relativement facile d'y donner suite. En retirant aux hôpitaux leur financement, ils se sont vu obliger de fermer. De plus, dès qu'on annonçait l'éventuelle fermeture d'un hôpital, ses professionnels clefs de même que ses patients éventuels se mettaient immédiatement à fuir le navire en perdition. Dans certains cas, des hôpitaux ont même fermé avant la date de fermeture initialement prévue, simplement parce qu'il ne s'y déroulait plus suffisamment d'activités pour demeurer ouverts (Denis, Langley et Rouleau, 2005).

En revanche, il a été extrêmement ardu de mettre en place de nouvelles mesures visant à améliorer la continuité des soins de santé au sein des organisations (Rodriguez et autres, 2005). Ces mesures exigeaient des personnes issues d'une grande variété d'organisations indépendantes qu'elles commencent à travailler différemment les unes avec les autres. Dans ce cas-ci, la haute direction ne possédait tout simplement pas les leviers qu'il fallait pour amener les changements

à se produire. Quand bien même chacun reconnaîtrait pleinement le besoin d'une meilleure continuité et d'une meilleure intégration, il s'est révélé beaucoup plus complexe de convaincre un groupe d'organisations et d'individus différents de modifier leur comportement en profondeur que de fermer un hôpital. La structure de pouvoirs répartis avec laquelle il fallait composer en tentant de mettre en œuvre toutes ces initiatives de changement (endogénéité) a contribué à diluer la proportion de changement pouvant être accomplie.

Ceci nous amène à parler du troisième type d'asymétrie : il est bien plus facile de détruire des organisations que de les créer. Les unités et les sous-groupes organisationnels prennent plusieurs années à développer les riches modèles de connaissances tacites et de capital social qui sous-tendent leur fonctionnement efficace. Mais ils peuvent être détruits en un rien de temps : il suffit de les priver de ressources et de soutien. Un changement positif de développement a obligatoirement besoin de temps (voir Denis et autres, 1999). Malheureusement, ce besoin n'est pas toujours compris, en partie en raison des autres asymétries mentionnées précédemment.

De toute évidence, certaines asymétries associées aux initiatives de changement peuvent être bénéfiques. Si les cadres supérieurs ne pouvaient pas s'isoler et si des décisions difficiles ne pouvaient pas être appuyées par des décisions faciles, alors certains types de changement seraient impossibles à réaliser. Il existe parfois un réel besoin d'attribuer différemment des ressources stériles afin d'en tirer un meilleur profit et les asymétries que nous avons abordées permettraient qu'une telle chose se produise, bien que sans grand agrément pour ceux qui subissent la situation.

Par contre, à d'autres moments, les asymétries de changement sont réellement problématiques. À notre avis, ceci est particulièrement manifeste dans le cas de fusions et d'acquisitions lors desquelles il peut se produire une séparation extrême entre le pouvoir décisionnel et les connaissances nécessaires au succès. De telles décisions sont souvent prises par des cadres supérieurs dans un isolement relatif et donc loin des individus qui donneront suite aux décisions (peut-être en partie pour des raisons de

confidentialité). Ces décisions sont également assez faciles à prendre, en partie parce qu'elles sont essentiellement perçues comme étant du ressort de la haute direction qui est exceptionnellement puissante (Haspelagh et Jemison, 1991 ; Sirower, 1997). Cependant, dans plusieurs cas ces décisions affectent par la suite un grand nombre de personnes et il est malaisé de les appliquer efficacement. Plus les synergies projetées sont importantes et plus cette situation se produit (Sirower, 1997).

Les fusions représentent des archétypes de décisions qui nécessitent qu'on reconstruise les modes de fonctionnement et les comportements individuels par l'entremise de processus interactifs entre les gens qui sont au sens strict partiellement contrôlables. Comme il a été souligné antérieurement, ceci implique un risque considérable. Une fois la fusion opérée, les gestionnaires peuvent se voir obligés de choisir entre les deux options suivantes: abandonner les efforts entrepris pour atteindre les synergies projetées (et ainsi aller à l'encontre du but visé par la fusion) ou imposer des changements qui ne peuvent être effectués que par l'entremise d'un processus coûteux lors duquel la désintégration précède obligatoirement la reconstruction.

■ DISCUSSION ET CONCLUSIONS

Cet article visait à présenter une vision plus nuancée des possibilités de changements radicaux que celle qui est habituellement mise en valeur dans la documentation normative. Cette vision s'appuie sur un point de vue situé selon lequel des interventions de changement épisodique interagissent avec une dynamique organisationnelle progressive et continue. Le changement est considéré comme un processus de « devenir organisationnel » dans lequel des interventions de changement volontaires sont insérées et transformées au fil du temps. Bien que plusieurs de nos exemples de recherche soient issus du secteur des soins de santé, les phénomènes décrits ne se limitent absolument pas à ce domaine. On trouve des exemples de plusieurs des caractéristiques décrites dans de nombreux autres contextes (Hafsi, 2001 ; Huy, 2001 ; Miller, Greenwood et Hinings, 1997 ; Saporito, 2005 ; Haspelagh et Jemison, 1991) même si ces caractéristiques peuvent prendre une forme extrême dans le secteur des soins de santé et le secteur

public, là où des structures de pouvoir diffus ont tendance à faire particulièrement ressortir la nature endogène du changement.

D'aucuns trouveront cette conception du changement pessimiste. Nous préférons la qualifier de réaliste. Nous pourrions même faire valoir que cette vision est plus saine que certains propos traitant des processus de changement dans les journaux et la littérature normative. Elle est plus saine parce qu'elle reconnaît que les caractéristiques négligées du changement sont toujours présentes si l'on décide de procéder à une intervention de changement majeur. En prétendant le contraire, nous placerions les gestionnaires dans une mauvaise situation. Les méthodes par étapes qui recommandent des façons d'effectuer des changements en douceur selon un plan prédéfini ont assurément leur utilité, mais elles peuvent aussi générer des attentes irréalistes. Résultat ? Les gestionnaires peuvent se trouver forcés d'amorcer une mission impossible, et sont ensuite blâmés pour un résultat qui ne découle peut-être pas de leur comportement, mais beaucoup plus de la nature essentiellement complexe du changement situé.

Ceci ne signifie pas pour autant que les gestionnaires ne peuvent pas apprendre de meilleurs modes de gestion de changement qui rehaussent les caractéristiques possiblement positives du changement situé tout en diminuant son dysfonctionnement. Il faut tenir compte de la façon dont le changement peut être approché pour faire en sorte que la « désintégration » soit effective dans des secteurs où elle semble inévitable, afin que la « dynamique » entourant le changement soit cumulative plutôt qu'oscillante. Ainsi, les processus « endogènes » associés à l'intégration du changement amplifient les aspects positifs du changement et maintiennent ou rehaussent les modèles d'interactions valables pour l'organisation. Ainsi, les « asymétries » ne perdurent pas au point de déformer la réalité des propositions de changement.

En général, l'atteinte de cet objectif signifie que l'on doit envisager le changement sous un angle beaucoup plus à long terme que d'habitude. En effet, le changement réussi est probablement celui qui implique des interventions épisodiques radicales limitées. Selon nos propres études, nous avons enregistré des cas où, pendant des périodes couvrant un vingtaine

d'années, des gestionnaires avaient pu apporter des modifications importantes dans le fonctionnement de l'organisation par l'entremise d'une série d'initiatives de changement volontaires graduelles (Lozeau, Langley et Denis, 2002). Les gestionnaires prêts à s'investir dans le changement continu d'une telle façon se font toutefois plutôt rares.

Cette remarque nous amène à commenter le rôle du leadership et de la vision en tant qu'ingrédients d'une transformation radicale. Nous croyons la vision importante, mais non sous la forme d'éclairs de génie intermittents qui vont et viennent avec chaque nouvelle mode. Une vision signifie d'une part avoir une idée à long terme de ce que l'organisation pourrait devenir et d'autre part transmettre cette idée aux autres de façon explicite afin que les initiatives de changement (qu'elles impliquent des interventions radicales ou non) soient, d'une certaine manière, dictées par les valeurs communes. Elles se chargent alors d'un sens positif qui peut mobiliser et alimenter un soutien au fil du temps et compenser les retours en arrière. Il n'existe pas de solution miracle : les risques de désintégration et de dynamiques improductives semblent plus faibles s'il existe une compréhension partagée de l'intérêt de la destination ultime.

Dans le même ordre d'idées, les risques semblent également plus faibles si les futurs gestionnaires de changement peuvent produire un élan positif assez tôt dans la démarche afin que le capital politique s'accumule au lieu de se perdre dans la « dynamique » initiale. Ceci peut vouloir dire que l'on doit éviter

les secteurs de « désintégration » possibles, au moins au départ. Ceci peut aussi signifier que l'on doit chercher des zones d'innovation là où l'« asymétrie » entre les décideurs et ceux qui donnent suite aux décisions est moins intense et là où les gens sont déjà prêts à miser sur la vision de changement. Reay, Golden-Biddle et GermAnn (2006) ainsi que Weick et Quinn (1999) décrivent cette approche comme l'accumulation de « petits gains ». Ces gains contribuent directement au but global tout en lui permettant d'acquérir de la crédibilité. Ils favorisent le soutien au changement et font paraître les efforts supplémentaires plus faciles.

Les gestionnaires de changement doivent aussi comprendre la nature « endogène » du changement et apprendre à la canaliser vers des directions productives. Certains types d'interventions peuvent avoir plus de potentiel que d'autres pour arriver à cette fin. Ainsi en est-il de l'instauration de systèmes d'incitations qui modifie la motivation des gens et stimule une nouvelle forme de dynamique de changement continu. En entraînant le changement autonome dans des directions voulues, elle peut offrir un plus grand effet de levier que des techniques formelles ou des changements structurels. Un changement qui se produit petit à petit et qui offre des possibilités d'innovation autonome ascendantes correspondant aux objectifs globaux peut fournir une avenue vers l'assurance qu'un projet de changement est, en bout de ligne, constructeur d'adaptation positive plutôt que destructeur de compétences et de ressources organisationnelles qui ont fait leurs preuves.

BIBLIOGRAPHIE

- Allaire, Y. et E. M. Firsirotu (1985). «How to Implement Radical Strategies in Large Organizations», *Sloan Management Review*, vol. 26, n° 3, p. 19-24.
- Amburgey, T. L., D. Kelly et W. P. Barnett (1993). «Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure», *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 2, p. 51-73.
- Armenakis, A. A. et A. G. Bedeian (1999). «Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s», *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, p. 293-315.
- Barley, S. R. (1986). «Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments», *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, n° 1, p. 78-108.
- Beer, M., R. E. Eisenstat et B. Spector (1990). «Why Change Programs don't Produce Change», *Harvard Business Review*, vol. novembre-décembre, p. 4-12.
- Brown, S. L. et K. M. Eisenhardt (1998). *Competing on the Edge*, Harvard Business School Press.

- Brown, J. S. et P. Duguid (1991). « Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Work, Learning and Innovation », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 40-57.
- Buchanan, D. et R. Badham (1999). « Politics and Organizational Change: The Lived Experience », *Human Relations*, vol. 52, n° 5, p. 609-629.
- Burgelman, R. (2002). « Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in », *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, n° 2, p. 325-357.
- Clair, M. (2001). *Rapport de la Commission d'enquête sur les services de santé et des services sociaux*, Québec, gouvernement du Québec.
- Clegg, S. R., J. V. da Cunha et M. Pina e Cunha (2002). « Management Paradoxes: A Relational View », *Human Relations*, vol. 55, n° 5, p. 448-503.
- Daoust, M. (1998). *Analyse d'une démarche de concertation réseau pour assurer une continuité des services*, mémoire de maîtrise de l'Université de Montréal.
- Dawson, P. (1994). *Organizational Change: A Processual Approach*, London, Chapman.
- Denis, J.-L., A. Langley et L. Cazale (1996). « Leadership and Strategic Change under Ambiguity », *Organization Studies*, vol. 17, n° 4, p. 673-699.
- Denis, J.-L., A. Langley et A.-P. Contandriopoulos (1998). *From Institutional Discourse to Organizational Action*, communication présentée à l'Academy of Management Meeting, août, San Diego.
- Denis, J.-L., A. Langley et A.-P. Contandriopoulos (1995). « La transformation du rôle des instances régionales dans le système de santé au Québec », *Revue française d'administration publique*, vol. 76, n° 4, p. 599-608.
- Denis, J.-L., A. Langley et M. Pineault (2000). « Becoming a Leader in a Complex Organization », *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 8, p. 1063-1099.
- Denis, J.-L., A. Langley et L. Rouleau (2005). *The Power of Numbers in Strategizing*, communication présentée à la EGOS Conference, juillet, Berlin.
- Denis, J.-L., L. Lamothe et A. Langley (2001). « The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, p. 809-837.
- Denis, J.-L., L. Lamothe et A. Langley (1999). « The Struggle to Implement Teaching Hospital Mergers », *Canadian Public Administration*, vol. 42, n° 3, p. 285-311.
- Denis, J.-L. et autres (2003). *Managing Paradox in a Hospital Merger*, communication présentée à l'Academy of Management Meeting, août, Seattle.
- Denis, J.-L. et autres (1999). « The Struggle to Redefine Boundaries in Health Care Systems », dans D. Brock, M. Powell et C. R. Hinings (dir.), *Restructuring the Professional Organization*, London, Routledge, p. 105-130.
- Dooley, K. J. et A. H. Van de Ven (1999). « Explaining Complex Organization Dynamics », *Organization Science*, vol. 10, n° 3, p. 358-372.
- Dunphy, D. C. et D. A. Stace (1993). « The Strategic Management of Corporate Change », *Human Relations*, vol. 46, n° 8, p. 905-920.
- Dunphy, D. C. et D. A. Stace (1988). « Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the OD Model », *Organization Studies*, vol. 9, n° 3, p. 339-355.
- Feldman, M. S. (2004). « Resources in Emerging Structures and Processes of Change », *Organization Science*, vol. 15, n° 3, p. 295-309.
- Feldman, M. S. (2000). « Organizational Routines as a Source of Continuous Change », *Organization Science*, vol. 11, n° 6, p. 611-629.
- Feldman, M. S. et B. T. Pentland (2003). « Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change », *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n° 1, p. 94-118.
- Ferlie, E. et autres (1996). *The New Public Management in Action*, Oxford, Oxford University Press.
- Fitzgerald, L. et E. Ferlie (2000). « Professions: Back to the Future? », *Human Relations*, vol. 53, n° 5, p. 713-739.
- Gersick, C. J. G. (1991). « Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 10-36.

- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*, Berkeley, University of California Press.
- Goltz, S. M. et A. Hietapelto (2002). « Using the Operant and Strategic Contingencies Models of Power to Understand Resistance to Change », *Journal of Organizational Behavior Management*, vol. 22, n° 3, p. 3-22.
- Greenwood, R. et B. Hinings (1996). « Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and New Institutionalism », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 4, p. 1022-1054.
- Hafsi, T. et C. Demers (1989). *Le changement radical dans les organisations complexes*, Montréal, Gaëtan-Morin.
- Hafsi, T. (2001). « Fundamental Dynamics in Complex Organizational Change: A Longitudinal Inquiry into Hydro-Québec's Management », *Long Range Planning*, vol. 34, n° 5, p. 557-583.
- Hampden-Turner, C. (1981). *Maps of the Mind*, New York, Macmillan.
- Hammer, M. et J. Champy (1993). *Reengineering the Corporation*, New York, Harper Business.
- Hannan, M. T. et J. Freeman (1984). « Structural Inertia and Organizational Change », *American Sociological Review*, vol. 49, n° 1, p. 149-164.
- Hardy, C. (1996). « Understanding Power: Bringing about Strategic Change », *British Journal of Management*, vol. 7, numéro spécial, p. S3-S16.
- Haspelagh, P. C. et D. B. Jemison (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*, New York, Free Press.
- Hatch, M. J. (1998). « Jazz as a Metaphor for Organizing in the 21st Century », *Organization Science*, vol. 9, n° 5, p. 556-557.
- Haunschild, P. R., A. Davis-Blake et M. Fichman (1994). « Managerial over Commitment in Corporate Acquisition Processes », *Organization Science*, vol. 5, n° 4, p. 528-540.
- Hayward, M. L. A. et D. C. Hambrick (1997). « Explaining the Premium Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 1, p. 103-127.
- Hinings, B. et R. Greenwood (1988). *The Dynamics of Strategic Change*, Oxford, Basil Blackwell.
- Huy, Q. N. (2001). « Time, Temporal Capability and Planned Change », *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 4, p. 601-623.
- Johnson, G. (1987). *Strategic Change and the Management Process*, Oxford, Basil Blackwell.
- Judson, A. (1991). *Changing Behavior in Organizations*, Cambridge, Basil Blackwell.
- Kamoche, K. N., M. P. Cunha et J. V. Cunha (dir.) (2002). *Organizational Improvisation*, London, Routledge.
- Kotter, J. P. (1995). « Leading Change: Why Transformation Efforts Fail », *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 59-67.
- Langley, A. et J.-L. Denis (2006). « Neglected Dimensions of Organizational Change: Towards a Situated View », dans R. Lines, I. G. Stensaker et A. Langley (dir.), *New Perspectives on Organizational Change and Learning*, Bergen, Fagbokforlaget, p. 136-161.
- Lewin, K. (1947). « Frontiers in Group Dynamics », *Human Relations*, vol. 1, p. 5-41.
- Lewis, M. W. (2000). « Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 760-776.
- Lozeau, D., A. Langley et J.-L. Denis (2002). « The Corruption of Managerial Techniques by Organizations », *Human Relations*, vol. 55, n° 5, p. 537-564.
- McNulty, T. et E. Ferlie (2004). « Process Transformation: Limitations to Organizational Change within Public Service Organizations », *Organization Studies*, vol. 25, n° 8, p. 1389-1412.
- Miller, D., R. Greenwood et B. Hinings (1997). « Creative Chaos versus Munificent Momentum: The Schism between Normative and Academic Views of Change », *Journal of Management Inquiry*, vol. 6, n° 1, p. 71-78.
- Molinsky, A. L. (1999). « Sanding Down the Edges: Paradoxical Impediments to Organizational Change », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, n° 1, p. 8-24.
- Nahapiet, J. et S. Ghoshal (1998). « Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, p. 242-266.
- Nutt, P. C. (1998). « Leverage, Resistance and the Success of Implementation Approaches », *Journal of Management Studies*, vol. 35, n° 2, p. 213-240.

- Orlikowski, W. J. (1996). «Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective», *Information Systems Research*, vol. 7, n° 1, p. 63-92.
- O'Reilly, B. (1994). «What's Killing the Business School Deans of America?», *Fortune*, vol. 130, p. 64-68.
- Pettigrew, A. (1985). *The Awakening Giant*, Oxford, Basil Blackwell.
- Quinn, R. E et K. S. Cameron (1988). *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, Ballinger Publishing Company.
- Ranson, S., B. Hinings et R. Greenwood (1980). «The Structuring of Organizational Structures», *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 1, p.1-17.
- Reay, T., K. Golden-Biddle et K. GermAnn (2006). «Legitimizing a New Role: Small Wins and Micro-processes of Change», *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 5, p. 977-998.
- Rodriguez, R. et autres (2007). «Governance, Power and Mandated Collaboration in an Inter-organizational Network», *Administration and Society*, vol. 39, n° 2, p. 150-193.
- Rodriguez, R. et autres (2003). «Managing across Boundaries in Health Care: Forces for Change and Inertia», dans N. Paulsen et T. Hernes (dir.), *Managing Boundaries in Organizations: Multiple Perspectives*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, p. 147-168.
- Romanelli, E. et M. Tushman (1994). «Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 5, p. 1141-1166.
- Saporito, W. (2005) «Why Carly's out», *Time*, vol. 165, n° 8, p. 34-36.
- Sastry, M. A. (1997). «Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change», *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 2, p. 237-275.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*, New York, Doubleday.
- Shortell, S. M. et autres (1996). *Remaking Health Care in America*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Sirower, M. L. (1997). *The Synergy Trap*, New York, Free Press.
- Spencer, L. M. J. (1995). *Reengineering Human Resources*, New York, Wiley.
- Stensaker, I. G. et A. Langley (2005). *Change Management Matters: Exploring the Linkages between Change Processes and Outcomes*, communication présentée à l'Academy of Management Meeting, Hawaii.
- Sutherland, R. et J. Fulton (1994). *Spending Smarter and Spending Less*, Ottawa, The Health Group.
- Tsoukas, H. et R. Chia (2002). «On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change», *Organization Science*, vol. 13, n° 5, p. 567-582.
- Tushman, M. L. et E. Romanelli (1985). «Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation», *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, p. 171-222.
- Weick, K. E. et R. E. Quinn (1999). «Organizational Change and Development», *Annual Review of Psychology*, vol. 50, p. 361-386.